

ปริทัศน์หนังสือ: การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์  
BOOK REVIEW: PUBLIC ADMINISTRATION  
ORGANIZATION'S MANAGEMENT



ไชยณัฐ ดำดี/ CHAIYANAT DUMDEE<sup>1</sup>

## บทนำ

หนังสือเรื่อง การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์เล่มนี้ผู้แต่ง คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย พ.ศ. 2558 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 504 หน้า หนังสือเล่มนี้มีจำนวน 5 บท ได้แก่ บทที่ 1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บทที่ 2 การจัดโครงสร้างองค์การ บทที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 4 การวิเคราะห์งาน และบทที่ 5 การประเมินผลโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักศึกษา นักวิชาการ นักรัฐประศาสนศาสตร์ และผู้บริหารสาธารณะที่จะได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการค้นคว้าและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้มีความแตกต่างจากหนังสือการบริหารเล่มอื่น ๆ ด้วยการให้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ อันเป็นสาระสำคัญที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับควรศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่านในการมองภาพรวมของการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ และการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

<sup>1</sup>นักวิชาการอิสระ

## บทวิจารณ์

หนังสือเล่มนี้ จำแนกเป็น 5 บท ได้แก่ บทที่ 1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการนำเสนอหลักการและทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ อาทิ ขอบข่ายการวิเคราะห์ SWOT กรอบการพัฒนาศูความเป็นเลิศขององค์การ McKinsey 7-S Framework หลักการบริหารจัดการแบบองค์รวม ตัวแบบ Five Forces Model แนวการวิเคราะห์องค์การเพื่อการประเมินตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์แต่ละรูปแบบมีการนำไปใช้ในบริบทขององค์การที่มีความแตกต่างกัน ในบทที่ 1 นี้ผู้เขียนได้จำแนกรายละเอียดของการวิเคราะห์อย่างเป็นสัดส่วน ทำให้อ่านง่ายและได้พยายามนำเสนอกระบวนการวิเคราะห์รูปแบบการนำไปใช้ในบริบทขององค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน อาทิ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กรมที่ดิน กรมการขนส่งทางบก เป็นต้น

บทที่ 2 การจัดโครงสร้างองค์การ ในบทนี้เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อทำความเข้าใจ ความซับซ้อนขององค์การ โดยลักษณะขององค์การมีหลายลักษณะด้วยกัน อาทิ โครงสร้างระบบราชการสายวิชาชีพ โครงสร้างองค์การเฉพาะกิจ โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ โครงสร้างระบบราชการ โครงสร้างแบบง่าย เป็นต้น นอกจากนี้ในบทนี้ยังอธิบายให้เห็นถึงขั้นตอนกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์การและการพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ อาทิ ยุทธศาสตร์องค์การ สภาพแวดล้อม ขนาดองค์การ เทคโนโลยี เป็นต้น การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ การลดสายการบังคับบัญชา การเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงาน ลดความเป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งเป็นกลไกการจัดองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพของการผลิตและคุณภาพการผลิต (Värzaru & Jolivet, 2011: 620) สำหรับบทที่ 2 นี้ผู้เขียนได้อธิบายความเป็นมา หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน และอ่านง่าย อธิบายรายละเอียดทุกขั้นตอนในการออกแบบโครงสร้างองค์การซึ่งสามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นแบบอย่างของการจัดเตรียมความพร้อมในการออกแบบโครงสร้างองค์การของหน่วยงานต่าง ๆ ได้

บทที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบทนี้เริ่มต้นด้วยการให้ความหมายและที่มาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ ความผูกพันต่อองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การ ตลอดจนการอธิบายบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจำแนกเป็น ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ กลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มผู้บริหารสายงานหลัก ในบทที่ 3 ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่า มีการพัฒนา มีการเรียนรู้และสามารถเพิ่มคุณค่าด้วยการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังทำการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนในทุกขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ

บทที่ 4 การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งบทนี้ให้รายละเอียดถึงที่มาของการวิเคราะห์งาน ความหมาย หลักการวิเคราะห์งาน ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน วิธีการวิเคราะห์งาน ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับบทที่ 4 ผู้เขียนได้อธิบายรายละเอียดของการวิเคราะห์งาน ในกรณีที่หน่วยงานใดยังขาดความรู้ในด้านการวิเคราะห์งาน บทที่ 4 ในเล่มนี้จะช่วยให้ผู้อ่านมีความเข้าใจระบบการวิเคราะห์ การจำแนกงาน ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน และกระบวนการต่าง ๆ อย่างละเอียดครบถ้วน ซึ่งผู้เขียนได้จัดระบบข้อมูลและนำเสนอตัวอย่างประกอบอย่างชัดเจน

บทที่ 5 การประเมินผลโครงการ ในบทนี้เป็นการอธิบายถึงที่มาและความสำคัญของการประเมินผลโครงการ โดยมีการนำเสนอตัวอย่างและวิธีการประเมิน อาทิ ตัวอย่างของ Tyler ที่เน้นการวัดผลทางการศึกษา กรอบแนวคิด CIPP ที่มุ่งเน้นการตัดสินใจหรือความรับผิดชอบของผู้ดำเนินโครงการ เป็นต้น ซึ่งแต่ละตัวอย่างผู้เขียนได้ยกตัวอย่างประกอบอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นจุดมุ่งหมาย แนวทางการประเมินผล และประโยชน์ของการประเมินผลโครงการ ในบทที่ 5 ผู้เขียนได้พยายามอธิบายและแสดงตัวอย่างประกอบการอธิบายอย่างชัดเจนและผู้อ่านสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการประเมินผลโครงการได้

หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่น ดังนี้ 1) มีการนำเสนอตัวอย่างเป็นรูปธรรมที่อธิบายถึงกระบวนการวิเคราะห์งาน อาทิ ตัวอย่างการไหลเวียนของงานและทำให้ผู้อ่านเข้าใจที่มาและประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน หรือการอธิบายการวิเคราะห์ SWOT โดยมีสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นกรณีศึกษาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นต้น 2) การอธิบายเนื้อหาเป็นลำดับขั้นตอน เข้าใจง่าย อธิบายที่มา ความหมาย หลักการและยกตัวอย่างประกอบชัดเจนในทุกบท เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ และการประเมินผลโครงการซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบโครงสร้างองค์การ 3) มีการจัดทำดัชนีคำศัพท์ท้ายเล่มทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในการค้นคว้าได้ง่าย สำหรับจุดที่ควรพัฒนาของหนังสือเล่มนี้ มีดังนี้ 1) ขาดการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของเครื่องมือการวิเคราะห์ต่าง ๆ อาทิ ขอบข่ายการวิเคราะห์ SWOT มีความแตกต่าง มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศขององค์การ McKinsey 7-S Framework หรือหลักการบริหารจัดการแบบองค์รวม เป็นต้น 2) แนวคิดทางการบริหารบางตัวมีความล้าสมัย เช่น McKinsey ควรมีการนำเสนอแนวคิด หลักการทางการบริหารร่วมสมัยอื่น ๆ เพิ่มเติม อาทิ การจัดการความหลากหลายในองค์การ การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น 3) ขาดการเปรียบเทียบสาระสำคัญของแต่ละหลักการและแนวคิด อาทิ ขอบข่ายการวิเคราะห์ SWOT มีสาระสำคัญแตกต่าง McKinsey หรือ 7-S Framework อย่างไร

## บทสรุป

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่ทำให้ผู้อ่านเข้าใจที่มา ความหมาย หลักการและแนวคิดต่าง ๆ อันประกอบด้วย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการวิเคราะห์แต่ละรูปแบบว่ามีการนำไปใช้ในบริบทขององค์การที่มีความแตกต่างกัน การจัดโครงสร้างองค์การควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ อาทิ ยุทธศาสตร์องค์การ สภาพแวดล้อม ขนาดองค์การ เทคโนโลยี เป็นต้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน ควรมีดำเนินการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ และการประเมินผลโครงการ ควรพิจารณาจุดมุ่งหมาย แนวทางการประเมินผล และประโยชน์ของการประเมินผลโครงการ ซึ่งหนังสือเล่มนี้มีรายละเอียดของหลักการ แนวคิด วิธีการและกระบวนการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการประเมินผลโครงการอย่างครบถ้วน โดยผู้เขียนได้พยายามรวบรวมเนื้อหาจากประสบการณ์การสอนวิชาการบริหารงานภาครัฐ การทำวิจัย และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์การ อาทิ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กรมที่ดิน กรมการขนส่งทางบก เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดที่ครอบคลุมสำหรับนำไปค้นคว้าและอ้างอิงประกอบการเรียนในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกที่ศึกษาในสาขารัฐประศาสนศาสตร์และสาขาใกล้เคียง และสำหรับผู้อ่านที่ทำงานในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนสามารถที่จะศึกษาข้อมูลและตัวอย่างการจัดทำยุทธศาสตร์ในหนังสือเล่มนี้และใช้เป็นแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- ศิริรัตน์ ชุณหดล้าย. (2558). **การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Vărzaru, M. & Jolivet, E. (2011). Towards A Model of Designing an Organizational Structure in a Knowledge Based Society. *Amfiteatru Economic, Academy of Economic Studies of Bucharest*, 13 (30), 620-631.