

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานช่างของเทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา

Guidelines' To Engineering Developmental Plan Of Ban-Harn Sub-District
Municipality, Bang Klum District ,Songkhla Province

จิระวุฒิ จินดาวงศ์¹ และศุภลักษณ์ สุวรรณระฆัง²

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการใช้เทคนิคการบริหารจัดการแนวทางการพัฒนาการบริหารงานช่าง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการของกองช่าง เทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา จากผู้ให้ข้อมูลหลัก 9 คน ผลการศึกษาพบว่าเทศบาลบ้านหารมีการจัดรูปแบบขององค์กรอย่างชัดเจน ตามแผนการจัดองค์กรและวางแผนการทำงานเพื่อจัดระบบการทำงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ในส่วนของกองช่างก็ได้มีการวางแผนตามความต้องการของประชาชนโดยผ่านเวทีประชาคมแล้วเข้ามาสู่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี บุคลากรกองช่างเป็นบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี การติดต่อประสานงานภายนอกจะเป็นการติดต่อแบบประสานด้วยหนังสือราชการ ส่วนการติดต่อภายในหน่วยงานก็มีทั้งการติดต่อที่เป็นรูปแบบหนังสือราชการ และขอความร่วมมือต่างๆไป สำหรับผลการปฏิบัติงานของกองช่างเป็นการรายงานผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการซึ่งเป็นไปตามกระบวนการรายงานจึงเกิดปัญหาโครงการเสร็จช้า ในส่วนของงบประมาณตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ประชาชนได้เสนอแนะความต้องการของชุมชนซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐานเทศบาลจึงได้จัดสรรงบประมาณรายปีโดยกำหนดเป็นรายรับรายจ่าย และจัดทำตามความจำเป็นและความเหมาะสม ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรในการทำงานมีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่จะต้องทำ

คำสำคัญ : การพัฒนาการบริหารงานช่าง , เทศบาลตำบลบ้านหาร

¹ นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น 40002
ประเทศไทย

² วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น 40002 ประเทศไทย

Abstract

The purposes of this paper were to examine Problems using management techniques the guidelines to engineering developmental plan and suggestions about management of Ban-Harn Sub-District Municipality, Bang Klum District, Songkhla Province, from 9 key informants. The results of this study showed that the municipality had a clear format of organizational chart in accordance with the organization's plan. The plan was set to work out for the objectives and targets. The department of engineering had planned their goal as required by the people through the people's requirement and entered the three – year plan. Personnel and staff of the engineering department had goal as required by the people through the peoples requirement and entered the three – year plan. Personnel and staff of the engineering department had good public relations. Outside connection was through official documents, inner connection were in the forms of official documents, and general cooperation. The operations of engineering department was done in terms of report after the missions were completed. The procedure was done via report thus slowed down the project. For the budgeting of local development, the people had suggested the community's requirements which most of them consisted of basic structure. The municipality then divided the yearly budget as receiving and expenses with appropriate and necessary cases. The problems found were less number of personnel compared to the quantity of operations to be done.

Keywords: Engineering Developmental Plan, Ban-Harn Sub-District Municipality

บทนำ

การพัฒนากระบวนการบริหารองค์กรให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้รูปแบบการบริหารองค์กรเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในมิติเชิงโครงสร้างเพื่อแบ่งขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรให้มีความสามารถในการบูรณาการและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้ง มิติเชิงวิธีการบริหารจัดการซึ่งเป็นไปเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์โดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผลผลิตเกิดความคุ้มค่าแก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันจะต้องตระหนักเสมอว่า องค์กรของตนกำลังเผชิญกับภัยคุกคามหรืออุปสรรคที่หลากหลาย ซับซ้อน รุนแรง และแตกต่างไปจากเดิม ต้องเผชิญกับการแข่งขันซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายต่อผู้บริหารว่าทำอย่างไรให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ความรุนแรงและความซับซ้อนของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในสภาพแวดล้อมส่งผลให้องค์กรซึ่งเป็นระบบที่คล้ายกับสิ่งมีชีวิตต้องปรับโครงสร้างการดำเนินงานและรูปแบบการบริหาร เพื่อความอยู่รอดตาม “ทฤษฎีวิวัฒนาการ” ของ Charles Darwin ที่ ผู้เข้มแข็งและเหมาะสมเท่านั้น ที่จะอยู่รอดได้ในอนาคต เช่นเดียวกับองค์กรในอนาคตที่ต้องปรับตัวใน 2 มิติ ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่พิจารณาโครงสร้างทางกายภาพเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องถ่วงดุลระหว่างโครงสร้าง รูปแบบ และกระบวนการจัดการ ระบบสารสนเทศ ระบบรางวัล ทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ของพันธกิจ โดยรูปแบบองค์กรในอนาคตจะแบนราบ มีการทำงานแบบเป็นทีม เชื่อมโยงแบบเครือข่าย แต่โครงสร้างต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันและกลยุทธ์ โดยองค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับความหลากหลาย การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง องค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และคุณธรรม ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนด และสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร (เบญจวรรณ ชูมทอง, 2556)

กองช่าง เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา ในการให้บริการประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างจริงจัง ทুমเท เสียสละ

และมีหลัก วิชาการในการบริหารจัดการที่ต้องใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องใช้ประสบการณ์ศึกษาเรียนรู้ ค้นหาวิธีการต่างๆ ในการบริหารจัดการ ให้มีศักยภาพในการบริการของบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและให้บริการประชาชนได้อย่างทันเหตุการณ์ จากสภาพปัญหาในการให้บริการสาธารณะในด้านต่างๆ ที่ดำเนินการงานพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปจึงทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้มีทัศนคติที่ไม่ดีและขาดศรัทธาในการทำงานของเทศบาลตำบลบ้านหาร ตลอดถึงความพอใจของประชาชนในการเข้ารับบริการ ซึ่งในปัจจุบันเทศบาลตำบลบ้านหาร ยังขาดกระบวนการเทคนิควิธีการ การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ซึ่งเทศบาลตำบลบ้านหาร จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการเพื่อให้การทำงานนั้นประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานช่าง เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหาเน้นเทคนิคการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของกองช่าง 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ด้านพื้นที่ศึกษาเฉพาะกองช่างเทศบาลตำบลบ้านหาร และขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารท้องถิ่น ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลบ้านหาร รองนายกเทศมนตรีตำบลบ้านหาร เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลบ้านหาร ผู้รับผิดชอบงานของกองช่าง ปลัดเทศบาลตำบลบ้านหาร และบุคคลภายในกองช่างเท่านั้น รวมทั้งสิ้น 9 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเพื่อทราบสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการบริหารจัดการ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในกองช่าง เทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการใช้เทคนิคการบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานช่าง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองช่าง เทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

คำว่า “การบริหาร” นั้น นอกจากใช้คำภาษาอังกฤษว่า “Administration” ยังมีคำอีกคำหนึ่งที่ใช้แทนกันได้ คือ คำว่า “Management” ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันแต่ทางวิชาการจะเลือกใช้คำว่า “Administration” ก็ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ เหตุผลประการแรก เมื่อไม่ต้องการใช้คำที่มีความหมายหนักในการจัดการธุรกิจเอกชน และเหตุผลประการที่สอง เมื่อไม่ต้องการใช้คำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) ซึ่งมีความหมายแคบ จัดลงไปว่าเป็นผู้บริหารงานขององค์การแห่งใด แห่งหนึ่งหรือหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น เมื่อพูดถึงการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไปหรือ การบริหารราชการ จึงนิยมใช้คำว่า “Administration” มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน องค์ประกอบของการบริหาร และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ทวิธา คชรินทร์ (2541) ให้ความหมายการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

Luther and Lundall (1937 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554)) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ เรียกโดยย่อว่า “POSDCORB Model” ซึ่งอธิบายความหมายได้ดังนี้

1. การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร การวางแผนเป็นการคิดพิจารณาถึงอนาคตขององค์การจากปัจจุบันสัมพันธ์ไปถึงเรื่องราวในอนาคต

2. การจัดองค์กร (organizing) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดภาระหน้าที่ ขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ มีระเบียบแบบแผนการดำเนินงาน มีการประสานงานทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) เป็นการบริหารงานบุคคลเพื่อให้มีบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ ในการทำงาน ซึ่งงานทุกอย่างขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น บุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถช่วยนำพาให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. การสั่งการ (directing) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ รู้หลักวิธีการชี้แนะและควบคุมบังคับบัญชา ให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด รวมถึงคิดปะปนในการกระตุ้นส่งเสริมฝ่ายต่างๆ ให้มีความคิดริเริ่ม อุทิศกำลังกาย กำลังความคิด ให้เป็นประโยชน์ต่องานขององค์กร และต้องรู้วิธีขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ได้

5. การประสานงาน (coordinating) เป็นหน้าที่ที่สำคัญในการประสานส่วนต่างๆ ขององค์กร ให้สามารถทำงานด้วยกันได้ ซึ่งประกอบไปด้วย ความร่วมมือ ในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย จะต้องอาศัยความเข้าใจ ข้อตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน

6. การรายงาน (reporting) เป็นการเสนอผลงานกิจกรรมขององค์กรรวมถึงการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายทราบ ให้บุคลากรในองค์กรและสังคมภายนอกองค์กรให้ทราบ ส่วนหนึ่งเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร อีกส่วนหนึ่งเพื่อเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้เห็นถึงความโปร่งใสในการทำงานขององค์กร

7. การงบประมาณ (budgeting) เป็นแผนเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงาน และหน่วยงานต่างๆ งบประมาณเป็นเครื่องแสดงนโยบายของผู้บริหาร ว่าเน้นหนักไปในทิศทางใด

นฤชิต มีศรี (2552) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานช่าง คือ การนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่หรือที่สามารถจะหาได้ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร เงิน วัสดุ เครื่องมือ และเงื่อนไขการทำงานมาประกอบกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานด้านช่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งองค์ประกอบของการบริหารงานช่าง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดระบบงาน การควบคุมงาน และการประสานงาน

ในส่วนของงานช่าง เป็นการจัดให้มีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and Effectiveness) ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น คน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องดำเนินการ โดยคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่ประหยัดและคุ้มค่า โดยก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ที่สร้างความพึงพอใจให้กับชุมชนทุกระดับหรือคำจำกัดความที่เข้าใจง่าย ๆ ของการบริหาร คือ การทำงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยผู้อื่นทำงานให้นั่นเอง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องของแนวทางที่จะปรับปรุงในการบริหารจัดการภายในกองช่างของเทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา ด้วยการสนทนา และสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 9 คน โดยการศึกษากลุ่มประชากรในปี พ.ศ. 2556 ระหว่าง 1 ธันวาคม-30 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 4 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลบ้านหาร 1 คน รองนายกเทศมนตรีตำบลบ้านหาร 2 คน เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลบ้านหาร 1 คน พนักงานเทศบาลตำบลบ้านหาร จำนวน 5 คน ได้แก่ ปลัดเทศบาลตำบลบ้านหาร 1 คน หัวหน้ากองช่าง 1 คน นายช่างโยธา 1 คน พนักงานสูบน้ำ 1 คน และเจ้าพนักงานธุรการ 1 คน วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อยเพื่อศึกษาผลการดำเนินงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล และงบประมาณที่ผ่านมาทั้งหมด เพื่อหาแนวทางที่จะปรับปรุงในการบริหารจัดการภายในกองช่าง และผู้วิจัยนำแนวทางมาปรับใช้ในการบริหารจัดการภายในกองช่างเทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา ต่อไป

ผลการวิจัย

จากผลการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

ด้านการวางแผน ปัจจุบันเทศบาลตำบลบ้านหาร มีการวางแผนการทำงานเพื่อจัดระบบการทำงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ในส่วนของกองช่างก็ได้มีการวางแผนตามความต้องการของประชาชนโดยผ่านเวทีประชาคมแล้วเข้ามาสู่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และแผนประจำปี คือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อจัดสรรงบประมาณตามแผนการพัฒนาเทศบาล ซึ่งถือว่ามีความพร้อมอยู่ในเรื่องของการวางแผนการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรในการทำงานมีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่จะต้องทำ และข้อเสนอแนะคือทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนไหนขาดก็สามารถที่จะเรียกมาร่วมกันจัดทำแผนได้ ไม่ได้เจาะจงเฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานเท่านั้นและภายในกองช่างมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล โดยจัดตั้งเป็นคำสั่งการแบ่งงาน โดยอยู่

ภายใต้การควบคุมของปลัดและหัวหน้ากองช่าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ สังข์สมบูรณ์ (2546) ศึกษาเรื่อง การบริหารการก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนบน ตามโครงการถ่ายโอนให้ท้องถิ่นดำเนินการก่อสร้าง โครงการ จำนวน 8 โครงการ ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 3 กลุ่มมีปัญหาเหมือนกันคือ (1) เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ (2) ขาดแคลนเครื่องมือในการสำรวจเพื่อออกแบบ (3) ขาดบุคลากรด้านงานโยธาที่มีความสามารถหลากหลาย

ด้านการจัดองค์กร ปัจจุบันเทศบาลตำบลบ้านหารมีการจัดรูปแบบขององค์กรอย่างชัดเจน ตามแผนการจัดองค์กร โดยแยกเป็นกองต่างๆ ได้แก่ สำนักปลัด กองศึกษา กองคลัง กองช่าง และภายในกองก็ยังแบ่งงานเป็นฝ่ายๆ เพื่อแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนปัญหา ไม่พบปัญหาที่เกิดจากการจัดองค์กรเนื่องจากมีโครงสร้างที่เหมาะสม แนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ คือเมื่อเทศบาลมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นก็ควรขยายกรอบอัตรากำลังเพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิชัย จุฎญเนตร (2542) ศึกษาเรื่อง ระดับประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพในการวางแผนอยู่ในระดับ มาก

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ปัจจุบันเทศบาลตำบลบ้านหารมีการจัดคนเข้าทำงานตามกรอบอัตรากำลังตามตำแหน่งที่ระบุไว้ในแผนบุคลากร ปัญหาที่เกิดคือบุคลากรในการทำงานในกองช่างทั้งข้าราชการและลูกจ้างซึ่งมีน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงาน ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะควรมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการทำงานเพื่อให้งานที่เร่งด่วนเสร็จตามเป้าหมาย และมีการจัดทำแผนอัตรากำลังแต่ละปี เพื่อเพิ่มกรอบอัตรากำลังตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ สังข์สมบูรณ์ (2546) ศึกษาเรื่อง การบริหารการก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนบน ตามโครงการถ่ายโอนให้ท้องถิ่นดำเนินการก่อสร้าง โครงการ จำนวน 8 โครงการ ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 3 กลุ่มมีปัญหาเหมือนกันคือ (1) เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ (2) ขาดแคลนเครื่องมือในการสำรวจเพื่อออกแบบ (3) ขาดบุคลากรด้านงานโยธาที่มีความสามารถหลากหลาย

ด้านการสั่งการ ปัจจุบันการสั่งการในกองช่างอยู่ในการควบคุมดูแลของปลัดเทศบาลและหัวหน้ากองช่าง ที่จะต้องตรวจสอบการทำงาน การควบคุมงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และมีการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาได้แก่ บุคลากรในกองช่างมีน้อย ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การสั่งการไม่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา ก่อให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ จะต้องจัดแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล และแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้เสร็จลุล่วงตามเวลา และจัดทำผังสายบังคับบัญชา เพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ สังข์สมบุรณ์(2546) ศึกษาเรื่อง การบริหารการก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนบน ตามโครงการถ่ายโอนให้ท้องถิ่นดำเนินการก่อสร้าง โครงการ จำนวน 8 โครงการ ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 3 กลุ่มมีปัญหาเหมือนกันคือ (1) เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ (2) ขาดแคลนเครื่องมือในการสำรวจเพื่อออกแบบ (3) ขาดบุคลากรดำเนินงานโยธาที่มีความสามารถหลากหลาย

ด้านการประสานงาน บุคลากรในกองช่างเป็นบุคลากรที่มีความมนุษยสัมพันธ์ดีกับกองอื่นๆและหน่วยงานภายนอกอื่นๆ การติดต่อประสานงานที่เป็นการติดต่อภายนอกก็จะเป็นการติดต่อแบบประสานด้วยหนังสือราชการ ส่วนการติดต่อภายในหน่วยงานก็มีทั้งการติดต่อที่เป็นรูปแบบหนังสือราชการ และขอความร่วมมือต่างๆไป ส่วนใหญ่ปัญหาในการประสานงานไม่มี เพราะเป็นการประสานงานตาม ลำดับชั้น และแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะคือ บุคคลที่จะประสานงานจะต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรืองอุไร ช่วยชู (2540) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 13 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมีอาชีพเกษตรกรรมในการประสานงานมีความสามารถระดับปานกลาง และได้รับการฝึกอบรม และศึกษาดูงานระดับปานกลาง สำหรับความรู้เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่และการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้านอยู่ในระดับสูงและพบอีกว่า อายุเวลาดำรงตำแหน่ง อาชีพและการประสานงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน

ด้านการรายงานผล การรายงานผลการปฏิบัติงานของกองช่างเป็นการรายงานผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการรายงาน ปัญหาเกิดจากหากโครงการเสร็จช้า ก็จะทำให้การรายงานผลที่ล่าช้า บุคลากรขาดความรู้ในการกำหนดแผนการติดตามงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานแต่ละรายการ และมีการแบ่งระยะการติดตามผลงาน เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรม จัดทำแผน ปฏิบัติงานและการรายงานผล หรือการประเมินโครงการเพื่อใช้ในการรายงานผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถาวร ลุนพันธ์ (2551) ศึกษาเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานช่างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านช่างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอำนาจเจริญมีปัญหาการปฏิบัติงานช่างในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดราคากลางค่าก่อสร้าง การควบคุมงานก่อสร้าง และการตรวจรับการทำงานก่อสร้าง

ด้านงบประมาณงบประมาณของกองช่างเป็นการจัดสรรงบประมาณตามแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ผ่านเวทีประชาคม ประชาชนได้เสนอแนะความต้องการของชุมชน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า หลังจากนั้นเทศบาลก็จัดสรรงบประมาณรายปี โดยกำหนดเป็นรายรับรายจ่าย และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาจัดทำโครงการเพื่อของบประมาณในการจัดทำตามความจำเป็นและความเหมาะสม ส่วนปัญหาคืองบประมาณมีน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ แนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ ควรจัดลำดับความต้องการของประชาชนและความเร่งด่วนของปัญหา แล้วใช้การแก้ไขไปที่ละปัญหาตามความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถาวร ลุนพันธ์ (2551) ศึกษาเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานช่างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านช่างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอำนาจเจริญมีปัญหาการปฏิบัติงานช่างในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดราคากลางค่าก่อสร้าง การควบคุมงานก่อสร้าง และการตรวจรับการทำงานก่อสร้าง

สรุป

การศึกษา แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานช่าง ศึกษากรณีเทศบาลตำบลบ้านหาร อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา มีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

ด้านการวางแผน มีการวางแผนการทำงานเพื่อจัดระบบการทำงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ในส่วนของกองช่างก็ได้มีการวางแผนตามความต้องการของประชาชนโดยผ่านเวทีประชาคมแล้วเข้ามาสู่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และแผนประจำปี คือ เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อจัดสรรงบประมาณตามแผนการพัฒนาเทศบาล ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรในการทำงานมีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่จะต้องทำ

ด้านการจัดองค์กร มีการจัดรูปแบบขององค์กรอย่างชัดเจน โดยแยกเป็นกองต่างๆ ได้แก่ สำนักปลัด กองศึกษา กองคลัง กองช่าง และภายในกองก็ยังแบ่งงานเป็นฝ่ายๆ เพื่อแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนปัญหา ไม่พบปัญหาที่เกิดจากการจัดองค์กรเนื่องจากมีโครงสร้างที่เหมาะสม ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ตามกรอบอัตรากำลังตามตำแหน่งที่ระบุไว้ในแผนบุคลากร แต่ปัญหาการจัดคนเข้าทำงานในกองช่างทั้งข้าราชการและลูกจ้างนั้นมีบุคลากรในการดำเนินงานน้อยมากเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ

ด้านการสั่งการอยู่ในการควบคุมดูแลของปลัดเทศบาลและหัวหน้ากองช่าง ที่จะต้องตรวจสอบการทำงาน การควบคุมงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และมีการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดคือบุคลากรในกองช่างมีน้อย ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การสั่งการไม่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา ก่อให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน

ด้านการประสานงาน บุคลากรในกองช่างเป็นบุคลากรที่มีความมนุษยสัมพันธ์ดีกับกองอื่นๆและหน่วยงานภายนอกอื่นๆ การติดต่อประสานงานที่เป็นการติดต่อภายนอกก็จะเป็นการติดต่อแบบประสานด้วยหนังสือราชการ ส่วนการติดต่อภายในหน่วยงานก็มีทั้งการติดต่อที่เป็นรูปแบบหนังสือราชการ และขอความร่วมมือต่างๆไป ส่วนใหญ่ปัญหาในการประสานงานไม่มี เพราะเป็นการประสานงานตามลำดับชั้น

ด้านการรายงานผล เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของกองช่างเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการรายงาน ซึ่งปัญหาที่พบส่วนใหญ่เกิดจากโครงการเสร็จช้าเพราะพนักงานในการปฏิบัติงานมีน้อย ขาดความชำนาญ ก็จะทำให้การรายงานผลที่ล่าช้า ด้านงบประมาณ ของกองช่างเป็นการจัดสรรงบประมาณตามแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ผ่านเวทีประชาคม ประชาชนได้เสนอแนะความต้องการของชุมชน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในเรื่องของ

โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า ส่วนปัญหาที่พบบ่อยและมากที่สุดคือ งบประมาณมีน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่

เอกสารอ้างอิง

จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา : เทมการพิมพ์.

ถาวร ลุนพันธ์. (2551). *สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติงานช่างขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอำนาจเจริญ*. รายงานการศึกษาอิสระ รพ.ม. (การปกครองท้องถิ่น).
ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทวิธา คชรินทร์. (2541). *ศักยภาพในการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบลศึกษากรณีจังหวัดปัตตานี*. ภาคนิพนธ์ พบ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์.

นฤชิต มีศรี. (2552). *การบริหารการก่อสร้างโครงการพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางป่อ อำเภอบางพลี และอำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ*. รายงานการศึกษาอิสระ รพ.ม. (การปกครองท้องถิ่น).
ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เบญจวรรณ ชุ่มทอง. (1 เมษายน 2556) . *บทความแนวทางการจัดการและการบริหารกลยุทธ์ในองค์กร*. สืบค้นจาก [http:// www.pt.tsu.ac.th](http://www.pt.tsu.ac.th)

เรืองอุไร ช่วยชู. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน: กรณีศึกษาจังหวัดปทุมธานี*. ภาคนิพนธ์ พบ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์.

สุทธิชัย จรุงเนตร. (2542). *ประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี*. ภาคนิพนธ์ พบ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์.

สุรินทร์ สังข์สมบูรณ์. (2546). การบริหารงานก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้
ตอนบน. รายงานการศึกษาระยะ วศ.ม. (วิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.