

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ทำการศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ทัศนคติ

- ความหมายของทัศนคติ
- องค์ประกอบของทัศนคติ
- การวัดทัศนคติ

โครงสร้างขององค์กรทั่วไป

- หลักและเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ
- การวิเคราะห์งานและการออกแบบระบบองค์การ
- แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การบริหารเชิงกลยุทธ์

- ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- สาเหตุที่ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

โครงสร้างและกลยุทธ์การบริหารจัดการของสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และ

การเหมืองแร่ เขต 3

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude) เป็นคำที่ใช้กันมากในวิชาจิตวิทยาสังคม มาจากรากศัพท์ภาษาละติน “Aptus” แปลว่า โน้มเอียง เหมาะสม (Allport, 1967)

คำว่าทัศนคตินี้ ซึ่งเป็นนักการศึกษาและนักจิตวิทยาหลายท่านต่างให้ความหมายไว้คล้าย ๆ กัน เช่น

Murphy and Newcomb (1937) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “ทัศนคติคือวิถีทางหรือความพร้อมในการเห็นด้วย หรือความไม่เห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง”

Ernest R. Hilgard (1962) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “ทัศนคติ คือ พฤติกรรมหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นครั้งแรกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความคิดหรือสภาพการณ์ใด ๆ ในทางเข้าหา หรือออกห่าง และ ความพร้อมที่จะตอบสนองในครั้งต่อ ๆ ไปในทางเอนเอียงไปในลักษณะเดิม เมื่อพบกับสิ่งหรือสภาพการณ์ดังกล่าว”

ทัศนคติ คือ สภาวะด้านความพร้อมของจิตใจ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นแรงกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องหรือสิ่งนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับก็ได้ และทัศนคดียังผลให้คนเราแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา (อรุณ รักธรรม, 2533)

องค์ประกอบของทัศนคติ

1. องค์ประกอบทางด้านพุทธิปัญญา (Cognitive Component) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มนุษย์ใช้ในการคิด เป็นการตอบสนองของบุคคล รับรู้และวินิจฉัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ ซึ่งมีผลทำให้เกิดทัศนคติและสามารถจะบอกได้ว่า สนใจ ไม่สนใจ ชอบ ไม่ชอบ เป็นต้น

2. องค์ประกอบด้านท่าทีความรู้สึก (Affective Component) เป็นลักษณะทางอารมณ์ของบุคคลที่คล้อยตามความคิด ถ้าบุคคลมีความคิดที่ติดต่อดึงใด ก็จะมีความรู้สึกที่ติดต่อดึงนั้น ทัศนคติจะแสดงออกในรูปของความชอบ ไม่ชอบ พอใจ หรือไม่สนใจ

3. องค์ประกอบด้านการปฏิบัติ (Behavioral Component) คือ ความพร้อมที่จะกระทำ เป็นผลเนื่องมาจากความคิดและความรู้สึก ซึ่งจะออกมาในรูปของการยอมรับหรือปฏิเสธ

การวัดทัศนคติ

Thrustone (1967) ได้ให้ความเห็นว่า ทัศนคติจะวัดโดยตรงไม่ได้ แต่จะต้องวัดจากการแสดงออกมาในรูปความคิดเห็นหรือภาษาพูด ซึ่งอาจจะวัดได้ไม่แน่นอนนัก ทั้งภาษาพูดหรือพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นเพียงเครื่องชี้ทัศนคติเท่านั้น ซึ่งจะต้องมีความคลาดเคลื่อนตามหลักการวัดผลบ้าง เขาจึงใช้การวัดทัศนคติจากคำตอบว่า “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” กับข้อความในแบบวัดทัศนคติ แต่จะต้องไม่สรุปเอาเองว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติตามในข้อที่ตนเห็นด้วย

Likert ได้สร้างแบบวัดทัศนคติที่เป็นที่นิยมพอ ๆ กับแบบวัดทัศนคติของ Thrustone ในแบบวัดทัศนคติของ Likert กำหนดให้ข้อความทุกข้อในแบบวัดทัศนคติมีความสำคัญเท่ากันหมด คะแนนของผู้ตอบแต่ละคนในแบบวัดทัศนคติ คือ ผลรวมของคะแนนทุกข้อในแบบวัดทัศนคติ ซึ่ง Likert ถือว่าผู้มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด โอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นจะมีมากตามไปด้วย และโอกาสจะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นอย่างยิ่ง แต่จะมีระดับการเลือกตอบคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง อีกทั้งในการใช้แบบวัดทัศนคติของ Likert ใช้จำนวนข้อได้มากกว่า จะทำให้ครอบคลุมประเด็นของเนื้อหาได้ชัดเจนได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการวัดทัศนคติแบบอื่น ๆ และในวิธีการหาระดับทัศนคติโดยจัดหัวข้อในหลาย ๆ หัวข้อ โดยในแต่ละหัวข้อจะใส่ระดับทัศนคติให้ครบทุกประเด็น หลังจากนั้นก็จะนำคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็นมาหาค่าเฉลี่ย ซึ่งค่าเฉลี่ยนี้เองคือทัศนคติ

นอกจากนั้น การวัดทัศนคติสามารถวัดได้โดยการสังเกตพฤติกรรมต้องใช้เวลาเข้าไปคลุกคลีและต้องใช้กำลังคน ส่วนมากจึงนิยมใช้การวัดทัศนคติแบบการใช้มาตราวัดทัศนคติ (Attitude scale) ที่สร้างขึ้นหรือการวัดจากการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ คุณภาพของมาตราวัด หรือแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และปัญหาการแก้คำตอบโดยตอบไม่ตรงตามแนวความรู้สึกนึกคิดของตน

โครงสร้างขององค์กร

หลักและเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ

Peter F. Drucker กล่าวว่า ถ้าเราพิจารณาถึงลักษณะที่มนุษย์เราเข้ามารวมกลุ่มกันทำงานจนทำให้องค์กรต่าง ๆ เกิดขึ้นนั้น จะเห็นได้ว่ามีเรื่องราวที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอยู่ 3 ประการ คือ

1. จะต้องมียุทธศาสตร์ของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) การที่มนุษย์เข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้มีการแบ่งแยกแรงงานกันตามความถนัด ตามความรู้ความสามารถของคนให้เกิด

ประโยชน์แก่กลุ่มโดยส่วนรวมได้มากที่สุด การทำงานซ้อนกันหรือเหลื่อมกัน (Duplicate and Overlap) ก็จะไม่เกิดขึ้น หลักของการแบ่งแยกงานกันทำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามแนวความคิดของนักเศรษฐศาสตร์ จึงเป็นหลักพื้นฐานที่ยึดถืออยู่

การแบ่งแยกแรงงานกันทำนั้น จะมีการแบ่งแยกทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ซึ่งในแนวดิ่งการแบ่งแยกแรงงานกันทำนั้นจะแบ่งตามขนาดของอำนาจหน้าที่ แยกออกเป็นระดับตามขนาดความรับผิดชอบ ซึ่งแตกต่างกันตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นสำคัญ

ในเวลาเดียวกัน การแบ่งแยกในแนวนอนนั้นแบ่งโดยยึดตามหลักความถนัดในการทำงาน (Specialization of Work) ซึ่งจะมุ่งเน้นให้คนงานมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดในระหว่างกัน ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยที่ใช้กำลังความพยายามเท่ากัน

ข้อดีของการแบ่งงานตามแนวนอน (ตามความถนัด) นี้ ประโยชน์หรือข้อดีที่ได้คือ

1. แต่ละคนจะฝึกฝนเพิ่มพูนความถนัดได้น้อยอย่างลง ซึ่งจะทำให้แต่ละคนถนัดและเก่งในเรื่องจำเพาะ ได้ดีเป็นพิเศษ
2. ทำให้สะดวกและง่ายในการระบุคุณสมบัติความถนัดที่ต้องการ ที่จะคัดเลือกจัดหาคนได้ง่าย
3. การปฏิบัติซ้ำครั้งในงานเดิมอันเดียวกัน ช่วยให้เกิดความชำนาญขึ้นได้
4. ช่วยให้อาจใช้ประโยชน์จากความถนัด โดยการให้คนใดถูกต้องตามความถนัดนั้น ๆ
5. ช่วยให้อาจจัดระบบปฏิบัติงานที่มีการประสานความชำนาญหลาย ๆ ด้านให้เข้ามาสนับสนุนกันได้
6. ทำให้ผลิตแต่ละชิ้นที่ผลิตออกมาจากคนเดียวกัน มีมาตรฐานที่คงเส้นคงวา

เสมอ

2. จะต้องมีการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ (Authority) จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีความรู้ความสามารถเฉพาะในส่วนของตน มีความเข้าใจตามความนึกคิดของตนและบุคคลต่าง ๆ เหล่านั้นจะมีเป้าหมายของตัวเอง (Individual Objective) อยากที่จะทำอะไรตามความต้องการของตนเองอยู่ด้วย ดังนั้น กลุ่มที่เกิดขึ้นจะร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อส่วนร่วมของกลุ่มได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ (Authority) ควบคุมและสั่งการกำกับให้ทุกคนที่อยู่ในองค์การทำงานเพื่อความสำเร็จของกลุ่มด้วย เพราะบุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาร่วมกลุ่มทำงานจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของค่าจ้างเงินเดือน ในเวลาเดียวกัน เขาเหล่านั้นก็มีหน้าที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เป็น

ประโยชน์ต่อกลุ่มหรือองค์การ เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้เช่นกัน อำนาจหน้าที่ (Authority) ของผู้บริหารในองค์การนี้เองจะเป็นอำนาจซึ่งผู้บริหารใช้ควบคุมสั่งการให้ทุกคนที่อยู่ในองค์การทำงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันด้วยความจำเป็นที่จะต้องมีการใช้อำนาจกำกับ และการรักษาผลประโยชน์ขององค์การมิให้ต้องเสียหาย เพราะการกระทำของคณงาน หลักของการควบคุม (Control) จึงต้องมีตลอดเวลา

3. จะต้องจัดเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ (Relationship) เนื่องจากบุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาทำงานร่วมกันทำงานในองค์การต่าง ๆ จะทำงานตามความรู้ความสามารถมากน้อยต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องจัดวางเรื่องความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไว้ให้แน่ชัด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและไม่ขัดแย้งนัก เรื่องความสัมพันธ์เหล่านี้ได้แก่ความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ และของกลุ่มย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันในองค์การ และเพื่อให้มีการร่วมมือกันทำงานในกลุ่มหรือองค์การ และให้เสริมกันไปในทิศทางที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน หลักการประสานงานกัน (Co-ordination) จึงเป็นหลักที่สามที่เกี่ยวข้องอยู่ในการจัดองค์การ

การวิเคราะห์งานและการออกแบบระบบขององค์การ

นักวิชาการทางบริหาร ชื่อ Peter F. Drucker (Drucker, 1954) ได้อธิบายวิธีการจัดองค์การ โดยมีการพิจารณาทั้งระบบขององค์การ เพื่อที่จะให้มีการจัดโครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดไว้ 3 วิธี ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์งานต่าง ๆ (Activities Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบงาน
2. การวิเคราะห์การตัดสินใจต่าง ๆ (Decisions Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบการตัดสินใจ
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่าง ๆ (Relations Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบความสัมพันธ์

ทั้ง 3 วิธีดังกล่าวเป็นวิธีที่จะพยายามค้นหาว่า กิจกรรม หรืองานต่าง ๆ อะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้องค์การนั้นสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

ตามวิธีแรกหรือการวิเคราะห์งานต่าง ๆ หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ งานอะไรบ้างที่จะรวมอยู่ด้วยกัน และจะต้องมีการเน้นความสำคัญของงานต่าง ๆ อย่างไร ภายในโครงสร้างขององค์การ

ตามวิธีสองหรือการวิเคราะห์เรื่องการตัดสินใจต่าง ๆ ก็คือ การพยายามแยกแยะให้เห็นว่า จะต้องมีการตัดสินใจต่าง ๆ อะไรบ้างในการทำงาน และเรื่องการตัดสินใจต่าง ๆ เหล่านี้ควรจะทำกันที่ส่วนไหนขององค์การจึงจะเหมาะสมที่สุด รวมตลอดทั้งปัญหาที่ว่าผู้บริหารงาน

แต่แต่ละคนควรจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับอย่างไร ในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนั้น การวิเคราะห์ตามแบบนี้จึงเป็นเรื่องของการพิจารณาการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการทำงาน

สำหรับวิธีสุดท้ายหรือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่าง ๆ หมายถึง พยายามที่จะให้ทราบว่า ผู้บริหารแต่ละคนในองค์การจะมีส่วนช่วยทำงานตามแบบแผนต่าง ๆ (Programs) อย่างไรบ้าง และในการทำงานดังกล่าวนี้เขาจะต้องทำงานร่วมกับใคร เกี่ยวข้องกับใคร และงานของผู้บริหารอื่นจะมีส่วนช่วยงานของเขาอย่างไรบ้าง การวิเคราะห์ตามวิธีนี้จุดสนใจจะอยู่ที่จุดของการติดต่อกัน (Points of Contact) ระหว่างกิจกรรมหรือตัวคนฝ่ายต่าง ๆ และโครงสร้างที่จัดทำขึ้นก็ควรจะเป็นไปในลักษณะที่จะช่วยอำนวยความสะดวกและให้มีการร่วมมือกันอย่างดีระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน นั่นก็คือ เป็นการเน้นถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ภายในระบบนั่นเอง

การจัดองค์การโดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์ทั้งสามวิธีดังกล่าวนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ที่จะช่วยให้มีการพิจารณาจัดเรื่องสำคัญทั้งสามที่กล่าวมาแล้วได้ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารขององค์การนั้น มีความจำเป็นต่อทุกองค์การที่มีการพัฒนา เนื่องจากองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสังคม เมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบภายในก็ย่อมจำต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้น องค์การก็ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถคงอยู่ในสังคมนั้น ๆ ได้

เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงก็ย่อมจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การและสภาพแวดล้อมภายในและนอกองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้ (อรุณ รัชธรรม, 2523)

1. ผลทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Effects)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ “พฤติกรรม” เพราะเป็นการกระทบกระเทือนพฤติกรรมเดิม และฝึกพฤติกรรมเก่าที่เคยทำมาแล้ว ดังนั้น ย่อมมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างแน่นอน จะมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับ “ของเก่า” “ของใหม่” ห่างไกลกันขนาดไหน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เรียกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. ผลกระทบทางด้านจิตวิทยา (Psychological Effects)

อาจจะเรียกได้ว่า “ผลกระทบทางจิตวิทยา” เพราะการเปลี่ยนแปลงอันใดก็ตามจะมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิต (Life Style) ของบุคคล ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของงานที่เขา กำลังทำอยู่ เพราะการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามย่อมมีโอกาสก่อให้เกิด “ความไม่แน่นอน” (Uncertainty) ได้ทั้งนั้น และ “ความไม่แน่นอน” ย่อมจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคล ในอันนี้ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

3. ผลกระทบทางด้านสังคม (Social Effects)

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลทางสังคมด้วย ซึ่งเกิดขึ้นในฐานที่เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลอื่น ในการทำงานกลุ่มกับฝ่ายบริหารและกับองค์การในส่วนรวม (รวมทั้งสิ่งแวดล้อม) กับเพื่อนร่วมงาน

การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ได้รับความกดดันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลูคค์ (Glueck, 1984) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของ ผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ประสพอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์ นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

ซีโต้ และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1990) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผล เพื่อให้้องค์กรมีการดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ไรท์ ปรีนเจอร์ และครอท (Wright Pringle and Kroll, 1992) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คือกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2532) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

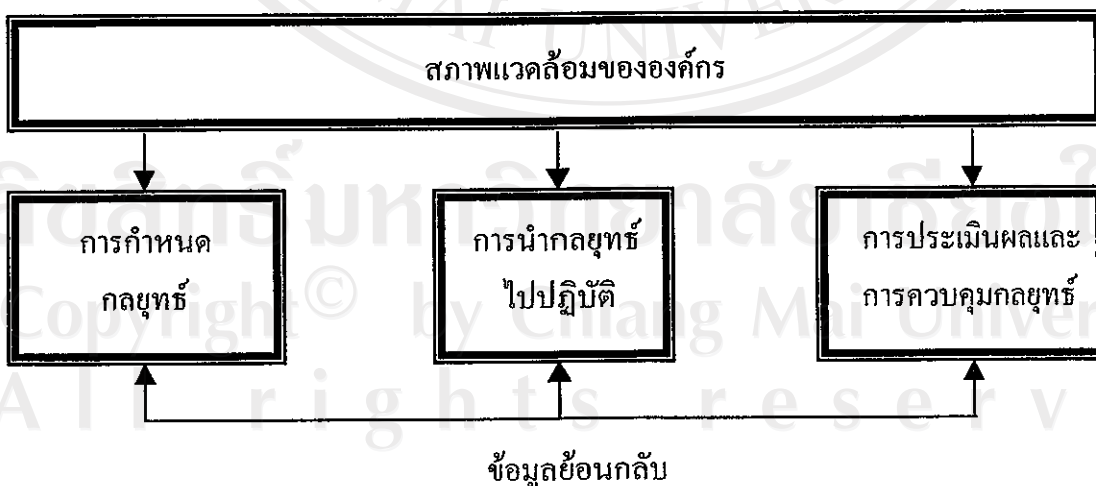
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2539) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็ง ของธุรกิจเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการ บริหาร กลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

จากความหมายของนักวิชาการ ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงาน สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน ตามรูปที่ 1 (Stahl and Grigsby, 1992)



รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จะเป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 2 คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผลและการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขมีข้อมูลย้อนกลับว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดีเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่ดีผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณาคำหนดกลยุทธ์ใหม่ หรือถ้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะได้หาวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่ว ๆ ไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเอง เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร

3. จากข้อมูลทั้งข้อ 1 และข้อ 2 ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์กร (Goals)

4. กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOT Analysis

5. การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

6. การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อมั่นใจว่าบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

สาเหตุที่ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ในสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) จากการดำเนินงาน ทำให้การวางแผนของธุรกิจเป็นไปอย่างดี

2. ช่วยให้พนักงานได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของกิจการและทิศทางของธุรกิจในอนาคต

3. มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการวางแผนล่วงหน้า

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานของกิจการดีขึ้น เพราะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

5. เป็นการเสริมสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยการบริการงานนั้นผู้บริหารจะมีแนวทางในการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางด้านบุคลากร เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์และวัตถุดิบ และระบบของการจัดการ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสีย ภายในองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า สังคม เจ้าหนี้ ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้นในการบริหารงานขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างใกล้ชิด และตลอดเวลา มีระบบของข้อมูล เพื่อการจัดการที่ดี ทันท่วงที เหตุการณ์ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนตัดสินใจการกำหนดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี ทั้งนี้เนื่องจาก

สภาวะการณ์ปัจจุบัน การบริหารงานของธุรกิจเผชิญหน้ากับ การเปลี่ยนแปลง (Change) การแข่งขัน (Competition) และลูกค้า (Customer)

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. สภาวะการณ์ปัจจุบันธุรกิจเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากภายในประเทศและจากต่างประเทศ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานล่วงหน้า ทันท่วงที สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตและสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

โครงสร้างและกลยุทธ์การบริหารจัดการของสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

เขต 3

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐาน และอุตสาหกรรมเหมืองแร่ โดยกำกับ ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการประกอบกิจการเหมืองแร่ โลหกรรม และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและการแข่งขันภาคอุตสาหกรรม ตอบสนองความต้องการใช้อย่างยั่งยืน และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของประชาชน โดยมีอำนาจหน้าที่สรุปได้ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยแร่ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมฯ กฎหมายว่าด้วยพิภคอัตราค่าภาคหลวงแร่ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมแร่ดีบุก และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายการบริหารและการจัดการอุตสาหกรรมแร่ โลหกรรม และอุตสาหกรรมพื้นฐานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

3. ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมแร่ โลหการ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน รวมทั้งสนับสนุนและให้บริการทางวิชาการ

4. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้างและการจัดหน่วยภายใน สรุปได้ดังนี้ (รูปที่ 1 โครงสร้างและการจัดหน่วยภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่)

1. สำนักงานเลขานุการกรม ประกอบด้วย ฝ่ายสารบรรณ ฝ่ายคลัง ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายช่วยอำนวยการและประชาสัมพันธ์ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ กลุ่มแผนและงบประมาณ

2. สำนักเหมืองแร่และสัมปทาน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนการอนุญาต กลุ่มตรวจสอบและประเมินผลแหล่งแร่ กลุ่มวิศวกรรมและความปลอดภัย ส่วนควบคุมสัมปทานและจัดเก็บรายได้ ส่วนตรวจสอบและกำกับดูแล กลุ่มส่งเสริมวิสาหกิจเหมืองแร่

3. สำนักอุตสาหกรรมพื้นฐาน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนการประกอบโลหกรรม กลุ่มแต่งแร่และใช้ประโยชน์แร่ กลุ่มเทคโนโลยีโลหวิทยา กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรมเคมี กลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐาน กลุ่มวิเคราะห์

4. สำนักบริหารและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนกำกับและฟื้นฟูคุณภาพสิ่งแวดล้อม กลุ่มวิชาการและมาตรฐาน กลุ่มส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อม กลุ่มที่ปรึกษาการจัดการสิ่งแวดล้อม

5. สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต มี 4 เขต

5.1 สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 1 (สงขลา)

ประกอบด้วย งานธุรกิจ ฝ่ายตรวจสอบและกำกับดูแล กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี กลุ่มส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม กลุ่มตรวจสอบ ประเมินผล และเศรษฐศาสตร์เหมืองแร่

5.2 สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 2 (ภูเก็ต)

ประกอบด้วย งานธุรกิจ ฝ่ายตรวจสอบและกำกับดูแล กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี กลุ่มส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม กลุ่มตรวจสอบ ประเมินผล และเศรษฐศาสตร์เหมืองแร่

5.3 สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 3 (เชียงใหม่)

ประกอบด้วย งานธุรกิจ ฝ่ายตรวจสอบและกำกับดูแล กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี กลุ่มส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม กลุ่มตรวจสอบ ประเมินผล และเศรษฐศาสตร์เหมืองแร่

5.4 สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 4 (อุดรธานี)

ประกอบด้วย งานธุรกิจ ฝ่ายตรวจสอบและกำกับดูแล กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี กลุ่มส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม กลุ่มตรวจสอบ ประเมินผล และเศรษฐศาสตร์เหมืองแร่

6. กองการสอบสวนและนิติการ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มกฎหมายและระเบียบ ฝ่ายสืบสวนสอบสวน ฝ่ายประมวลหลักฐานและติดตามคดี

7. กองวิศวกรรมบริการ ประกอบด้วย งานธุรการ ฝ่ายสำรวจ ฝ่ายโยธา

8. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มสารสนเทศ ฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด

9. สำนักงานกฎหมายและระเบียบ ประกอบด้วย งานธุรการ ฝ่ายกฎหมายและระเบียบ และ ฝ่ายคดีและนิติกรรมสัญญา

สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 1-4 (จังหวัดสงขลา ภูเก็ต เชียงใหม่ และอุดรธานี) มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริม วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีเหมืองแร่ โลหการ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและมูลค่าแร่ รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากแร่และแร่พลอยได้ โดยดำเนินการศึกษาค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ ศักยภาพแร่ การทำเหมืองแร่และการแต่งแร่ให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากแร่และการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(ข) ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม อันเนื่องมาจากการทำเหมืองแร่ แต่งแร่ การประกอบโลหกรรม และอุตสาหกรรมพื้นฐาน โดยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งฟื้นฟูสภาพแวดล้อมจากการประกอบกิจการ

(ค) บริหารและจัดการวัตถุดิบในเขตท้องที่รับผิดชอบให้มีการผลิตและใช้สอยอย่างเพียงพอและเหมาะสมเป็นระยะเวลานาน

(ง) ตรวจสอบแผนงานการขออนุญาตประกอบกิจการแร่ พร้อมทั้งกำกับดูแลการทำเหมืองแร่ แต่งแร่ โลหการ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน โดยดำเนินการตรวจสอบ ให้ความเห็นชอบทางด้านวิศวกรรมเพื่อประกอบการพิจารณาคำขออนุญาต ควบคุมกำกับดูแลและตรวจสอบเหมืองแร่ โลหการ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน ทางด้านวิศวกรรม ธรณีวิทยาและสิ่งแวดล้อม

(จ) วิเคราะห์แร่ โลหะ และตัวอย่างสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งทดสอบคุณภาพของวัตถุดิบด้านแร่ โดยดำเนินการให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบแร่ โลหะ และตัวอย่างสิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป ตลอดจนแร่ของกลางตามกฎหมายว่าด้วยแร่ ส่งเสริมให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากแร่ และการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(ฉ) วิเคราะห์พื้นที่ศักยภาพแหล่งแร่เพื่อพัฒนา รวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูลเหมืองแร่ โลหการ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เป็นศูนย์กลางสารสนเทศด้านการพัฒนาเหมืองแร่ การเพิ่มมูลค่าแร่ การใช้ประโยชน์แร่และโลหะ ตลอดจนข้อมูลแร่ โลหะ และสิ่งแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายภารกิจ เป็นแกนกลางร่วมกับหน่วยงานราชการและภาคเอกชนในการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมด้วยการจัดบริการฝึกอบรม สัมมนา จัดการประชุมและศึกษาดูงาน ตลอดจนให้บริการปรึกษา แนะนำและบริการข้อมูลข่าวสารทางวิศวกรรมเหมืองแร่ การเพิ่มมูลค่าและใช้ประโยชน์แร่ รวมทั้งข้อมูลทางธรณีวิทยาแหล่งแร่ สิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์และตรวจสอบแร่และโลหะ ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรด้านแร่ การพัฒนาแหล่งแร่ แหล่งหิน การวิเคราะห์และตรวจสอบ การเพิ่มมูลค่าและการใช้ประโยชน์แร่ทางเคมีและฟิสิกส์ ทั้งทางด้านวิชาการและเศรษฐกิจ

(ช) ศึกษา วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเหมืองแร่ทางวิศวกรรมเหมืองแร่และวิศวกรรมความปลอดภัย

(ซ) ตรวจสอบและควบคุมการจัดเก็บรายได้ของรัฐจากค่าภาคหลวงแร่ ผลประโยชน์พิเศษเพื่อประโยชน์แก่รัฐตอบแทนการอนุญาต และเงินรายได้อื่น ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยแร่

(ฅ) ดำรง ศึกษา และวิจัยแหล่งวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขึ้นมาใช้ประโยชน์และเพิ่มมูลค่าแร่

หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 3 (รูปที่ 2 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 3 ก่อนปรับปรุงโครงสร้าง และหลังปรับปรุง โครงสร้าง)

1. งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมงานรับส่ง ร่างโต้ตอบ พิมพ์ เก็บรักษาฎระเบียบ คำสั่ง และเอกสารสำคัญต่าง ๆ การจัดซื้อจัดจ้าง งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ และควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ของสำนักงาน งานแผนงาน งบประมาณ และงานบุคลากรของสำนักงาน การประชุมอบรม สัมมนา และประชาสัมพันธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งงานพัฒนามูลค่าแร่ในสำนักงาน การสนับสนุนประสานงานภายใน ตลอดจนงานสารสนเทศ จัดบริการฝึกอบรมและติดตามประเมินผล และงานที่รับมอบหมายเป็นครั้งคราว

2. ฝ่ายตรวจสอบและกำกับดูแล มีหน้าที่ในการตรวจสอบหรือให้ความเห็นทางด้านวิศวกรรมประกอบการพิจารณาคำขออนุญาตต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำเหมืองแร่ เหมืองหิน การแต่งแร่ การประกอบโลหกรรม และการประกอบกิจการไม้ บด หรือย่อยหิน ตลอดจนกิจกรรมต่อเนื่องและอุตสาหกรรมพื้นฐาน กำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบวิธีการทำเหมืองแร่ เหมืองหิน การแต่งแร่

การประกอบโลหกรรม และการประกอบกิจการไม้ บด หรือย่อยหิน ให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ เงื่อนไขการอนุญาต ข้อกำหนดของทางราชการ หรือให้เป็นไปตามหลักวิศวกรรมทั้งด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ตรวจสอบหรือให้ความเห็นทางด้านวิศวกรรมกรณีมีการร้องเรียนหรือกรณีพิพาทเกี่ยวกับการทำเหมืองหิน การแต่งแร่ การประกอบโลหกรรม และการประกอบกิจการไม้ บด หรือย่อยหิน การคำนวณผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษต่อรัฐ ประกอบการดำเนินการขอประทานบัตร จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงการทำเหมืองแร่ การวางแผนด้านการผลิตและจำหน่าย

3. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี มีหน้าที่ในการจัดการวัตถุดิบด้านแร่ทั้งหมดในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีการผลิตและใช้อย่างเพียงพอและเหมาะสมทั้งด้านการวิจัยและพัฒนาเหมืองแร่ เหมืองหิน การเพิ่มมูลค่าแร่ การใช้ประโยชน์แร่ การตรวจสอบวิเคราะห์แร่ทางฟิสิกส์และตามกรรมวิธีแต่งแร่ บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำแนะนำปรึกษาผู้ประกอบการทางด้านเทคโนโลยีการทำเหมืองแร่ แต่งแร่ อุตสาหกรรมพื้นฐานและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง และโลหการ และใช้ประโยชน์วัตถุดิบจากในประเทศและต่างประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือหน่วยงานของรัฐ และเอกชนในการพัฒนาแหล่งแร่ แหล่งหิน ในด้านทางวิชาการ ยกกระดับเทคโนโลยีการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำมีคุณภาพเป็นสากล ส่งเสริมสนับสนุนการสร้าง Brand Name สนับสนุนและส่งเสริมให้อุตสาหกรรมแร่ขนาดกลาง ขนาดย่อม รวมถึงระดับรากหญ้าให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานสามารถเพิ่มผลผลิตและมูลค่าแร่สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ศึกษาและวิจัยแหล่งแร่ เพื่อพัฒนาขึ้นมาใช้ให้เหมาะสมกับคุณภาพของแร่ นั้น ศึกษา วิจัย และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากแร่พลอยได้เพื่อใช้ในอุตสาหกรรมเคมีและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

4. กลุ่มส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในการพัฒนาแหล่งแร่ รวมทั้งติดตามประเมินผล ให้คำปรึกษา ส่งเสริม และประสานความร่วมมือกับส่วนราชการและเอกชน เพื่อการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม ติดตาม ตรวจสอบการป้องกัน แก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการฟื้นฟูทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมจากการประกอบการ รวมทั้งดำเนินการตรวจวิเคราะห์ธรณีวัตถุ แร่ โลหะ น้ำเสีย น้ำขุ่นข้น ฯลฯ แก่ผู้ประกอบการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน เพื่อหาชนิด คุณภาพ และปริมาณของธาตุและสารประกอบ เพื่อประกอบการขออนุญาต การขอประทานบัตร การเพิ่มชนิดแร่ และการเก็บค่าภาคหลวงแร่ รับรองการตรวจวิเคราะห์ตัวอย่างแร่ของกลาง เพื่อประกอบการดำเนินคดีร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อฟื้นฟูสภาพแวดล้อมพื้นที่ประกอบ

การที่รัฐจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่าระวังและประเมินสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ประกอบการ

5. กลุ่มตรวจสอบ ประเมินผลและเศรษฐศาสตร์เมืองแร่ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ศึกษา กำกับดูแล ตรวจสอบด้านการสำรวจแหล่งแร่ ตรวจสอบแผนงานและวิธีการสำรวจแร่ และรายงานการสำรวจแร่ ในการขออาชญาบัตรผูกขาดสำรวจแร่ และอาชญาบัตรพิเศษ ตรวจสอบปริมาณสำรองและมูลค่าแร่ และการขอเพิ่มชนิดแร่ในพื้นที่ประทานบัตร วิเคราะห์พื้นที่ศักยภาพแหล่งแร่ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสำหรับพัฒนาโครงการเหมืองแร่ ตรวจสอบลักษณะทางธรณีวิทยาแหล่งแร่และปริมาณสำรองแหล่งแร่ในพื้นที่ประทานบัตร ด้านธรณีวิทยาแหล่งแร่ สิ่งแวดล้อมและโลหกรรม ตรวจสอบรายงานด้านธรณีวิทยาแหล่งแร่ประกอบคำขอประทานบัตร ตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินการสำรวจแร่ของเอกชน ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจแร่เพื่อเสนอแนะนโยบาย และมาตรฐานในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน

วิธีดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 1-4

1. งานธุรการ

- ก. ควบคุมงานรับ-ส่ง ร่างโต้ตอบ พิมพ์ เก็บรักษาเอกสารสำคัญ
- ข. ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง และงานด้านพัสดุ ของสำนักงานฯ
- ค. สนับสนุนประสานงานภายใน ตลอดจนงานสารสนเทศ

2. ฝ่ายตรวจสอบและกำกับดูแล

- ก. ตรวจสอบแผนงานประกอบการอนุญาตทำเหมืองแร่ แต่งแร่ และการขออนุญาตต่อเนื้อต่าง ๆ
- ข. ตรวจสอบพื้นที่เพื่อประกอบการขออนุญาต
- ค. ตรวจสอบและกำกับดูแลและการทำงานเหมืองแร่และกิจกรรมต่อเนื่อง
- ง. ตรวจสอบและกำกับดูแลการประกอบการแต่งแร่
- จ. ตรวจสอบและแก้ไขเรื่องร้องเรียนและกรณีพิพาทที่เกิดจากการทำเหมืองแร่ แต่งแร่ และกิจกรรมต่อเนื่อง

3. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี

- ก. ศึกษารวบรวมข้อมูลด้านวิศวกรรมเหมืองแร่ แต่งแร่ เพื่อวิจัยและพัฒนาการออกแบบการทำเหมืองแร่ แต่งแร่
- ข. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาผู้ประกอบการ ในเรื่องเทคโนโลยีการทำเหมืองแร่ แต่งแร่ และโลหการ

- ค. ส่งเสริม วิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตและมูลค่าแร่สำหรับใช้ในอุตสาหกรรม
ต่อเนื่องต่าง ๆ
- 4. กลุ่มส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม
 - ก. เฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ประกอบการ
 - ข. วางแผนป้องกันแก้ไขปัญหา รวมถึงสนับสนุนและให้บริการงานวิศวกรรม
สิ่งแวดล้อมเพื่อรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อมแก่ผู้ประกอบการ
 - ค. ฟื้นฟูสภาพแวดล้อมพื้นที่ประกอบการในการที่รัฐจำเป็นต้องดำเนินการ
 - ง. สร้างการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ในการจัดการ ติดตาม ตรวจสอบ และเฝ้าระวัง
คุณภาพสิ่งแวดล้อม
 - จ. วิเคราะห์แร่ โลหะ และตัวอย่างสิ่งแวดล้อม
- 5. กลุ่มตรวจสอบ ประเมินผล และเศรษฐศาสตร์เหมืองแร่
 - ก. ตรวจสอบแผนงานและวิธีการสำรวจแร่ ประกอบคำขออนุญาตอาชญาบัตรผูกขาด
สำรวจแร่ อาชญาบัตรพิเศษ
 - ข. ตรวจสอบลักษณะธรณีวิทยาแหล่งแร่และปริมาณสำรองแหล่งแร่ในพื้นที่
ประทานบัตร
 - ค. ตรวจสอบกำกับดูแลการดำเนินงานสำรวจแร่ของเอกชน
 - ง. ตรวจสอบรายงานผลการสำรวจแร่ตามอาชญาบัตรผูกขาด สำรวจแร่และอาชญา
บัตรพิเศษ
 - จ. วิเคราะห์พื้นที่ศักยภาพแหล่งแร่เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสำหรับพัฒนาโครง
การเหมืองแร่
 - ฉ. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำงานสารสนเทศเหมืองแร่และโลหกรรม

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

อธิบดี

รองอธิบดี

รองอธิบดี

กลุ่มตรวจสอบภายใน

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กลุ่มสารสนเทศ

สำนักงานเลขานุการกรม	สำนักเหมืองแร่และถักทาน	สำนักอุตสาหกรรมพื้นฐาน	สำนักบริหารและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม
ฝ่ายสารบรรณ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายคลัง ฝ่ายพัสดุ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ กลุ่มแผนและงบประมาณ	ฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนการอนุญาต ส่วนตรวจสอบและกำกับดูแล ส่วนควบคุมสัมปทานและจัดเก็บรายได้ กลุ่มตรวจสอบและประเมินผลแหล่งแร่ กลุ่มวิศวกรรมและความปลอดภัย กลุ่มส่งเสริมวิสาหกิจเหมืองแร่	ฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนการประกอบโลหกรรม กลุ่มแต่งแร่และใช้ประโยชน์แร่ กลุ่มเทคโนโลยีโลหวิทยา กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรมเคมี กลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐาน กลุ่มวิเคราะห์	ฝ่ายบริหารทั่วไป ส่วนกำกับและฟื้นฟูคุณภาพสิ่งแวดล้อม กลุ่มวิชาการและมาตรฐาน กลุ่มส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อม กลุ่มที่ปรึกษาการจัดการสิ่งแวดล้อม

กองการสอบสวนและนิติการ

ฝ่ายบริหารทั่วไป
ฝ่ายสืบสวนสอบสวน
ฝ่ายประมวลหลักฐานและติดตามคดี

สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 1-4 (จ.สงขลา ภูเก็ต เชียงใหม่ และอุดรธานี)

งานธุรการ
ฝ่ายตรวจสอบและกำกับดูแล
กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี
กลุ่มส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม
กลุ่มตรวจสอบ ประเมินผล และเศรษฐศาสตร์เหมืองแร่

กองวิศวกรรมบริการ

งานธุรการ
ฝ่ายสำรวจ
ฝ่ายโยธา

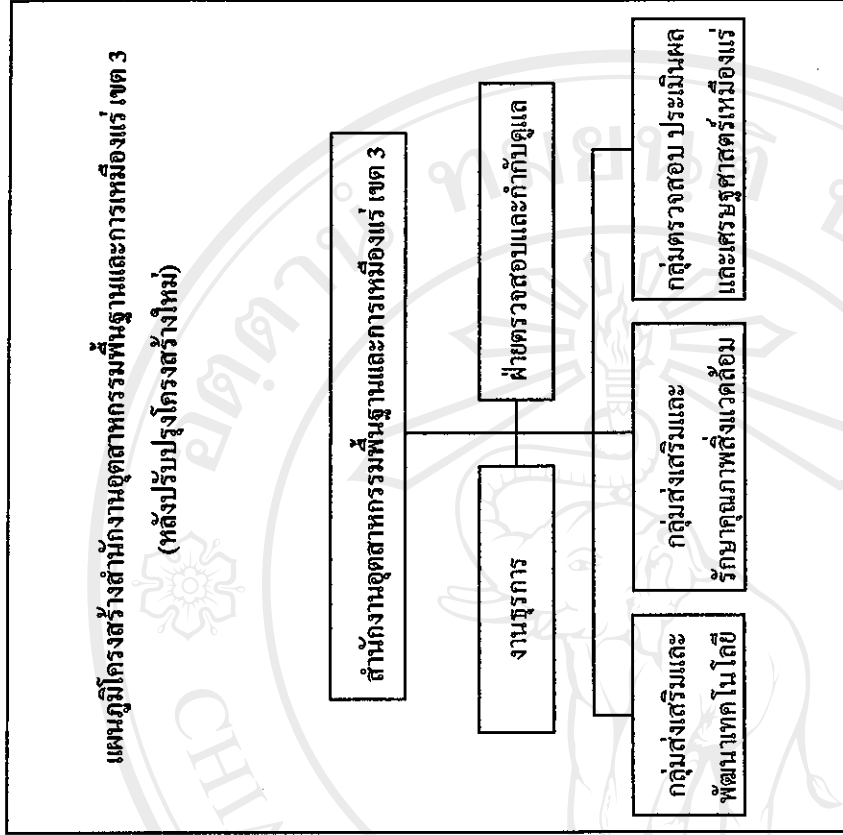
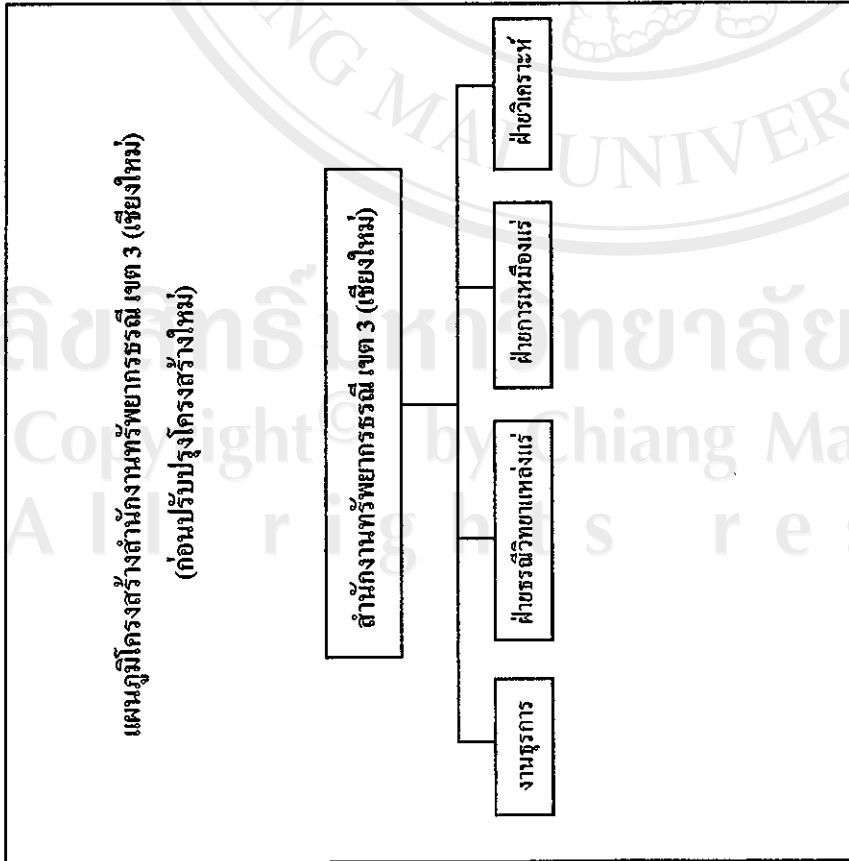
สำนักงานกฎหมายและระเบียบ

งานธุรการ
ฝ่ายกฎหมายและระเบียบ
ฝ่ายคดีและนิติกรรมสัญญา

ฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด

รูปที่ 1 โครงสร้างและการจัดหน่วยภายในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่



รูปที่ 2 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 3 (ก่อนปรับปรุงโครงสร้าง) และหลังปรับปรุงโครงสร้าง)

**กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่
ของสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 3
(หลังปรับปรุงโครงสร้างใหม่)**

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักของประเทศในการบริหารจัดการและพัฒนาอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เป็นไปเป็นอย่างดีมีคุณภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ

1. เสนอแนะนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการทรัพยากรแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. สร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบการ
3. สนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถของอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน
4. กำกับและดูแลการประกอบกิจการเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์และผลผลิตหลักของสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เขต 3

1. ผู้ประกอบการได้รับการกำกับดูแลอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และโปร่งใส
2. อุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างสมดุลทั้งด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
3. ภาคอุตสาหกรรมได้รับการจัดสรรทรัพยากรแร่และวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมพื้นฐานอย่างพอเพียง

กลยุทธ์การบริหารจัดการ (รูปที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการ ก่อนปรับปรุงโครงสร้าง และหลังปรับปรุงโครงสร้าง)

1. เสริมสร้างมาตรฐานการประกอบการของอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน
3. บริหารจัดการด้านวัตถุดิบทรัพยากรแร่และโลหะสำหรับภาคอุตสาหกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

<p>กลยุทธ์การบริหารจัดการ (ก่อนปรับปรุงโครงสร้างใหม่)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนพัฒนาอุตสาหกรรมเมืองแร่ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องพื้นฐาน 2. เพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐ ในการกำกับดูแลการประกอบกิจการเหมืองแร่ โลหะกรรมอุตสาหกรรมต่อเนื่องพื้นฐานและสิ่งแวดลอมจากกระบวนการผลิต 3. เพิ่มประสิทธิภาพและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและท้องถิ่น ในการบริหารจัดการ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรแร่ การประกอบกิจการ อุตสาหกรรมต่อเนื่องและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 4. เพิ่มประสิทธิภาพการ ใช้ประโยชน์จากแร่ โลหะและผลพลอยได้จาก กระบวนการผลิตรวมทั้งการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องพื้นฐานเพื่อเพิ่มมูลค่า 5. เพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถ ในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ด้านการผลิตและการตลาด 6. พัฒนาระบบข้อมูลแร่ โลหะ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องพื้นฐาน เพื่อความมั่นใจในการลงทุนและส่งเสริมดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน 7. พื้นฟูสภาพพื้นที่และคุณภาพสิ่งแวดล้อมจากการพัฒนาแหล่งแร่ และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง 8. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการปัจจัยการผลิตพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมในประเทศ 	<p>กลยุทธ์การบริหารจัดการ (หลังปรับปรุงโครงสร้างใหม่)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เสริมสร้างมาตรฐานการประกอบกิจการของอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน 3. บริหารจัดการวัตถุดิบทรัพยากรแร่และโลหะดีบุกภาคอุตสาหกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

รูปที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการ (ก่อนปรับปรุงโครงสร้าง และหลังปรับปรุงโครงสร้าง)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุไรรัตน์ ทองไข่มุกด์ (2530) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา กรมไปรษณีย์โทรเลข พบว่า โครงสร้างของกรมไปรษณีย์โทรเลขในปัจจุบันยังไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจด้านการสื่อสารทั้งหมด เพราะมีภารกิจหลายด้านที่ปฏิบัติได้ในขอบเขตจำกัด และอีกหลายด้านที่ยังไม่ได้ปฏิบัติ ทั้ง ๆ ที่เป็นภารกิจที่จำเป็นและควรจะทำ ทั้งนี้ด้วยเหตุที่ว่ากรมมีโครงสร้างในระดับกองที่จำกัด จึงไม่อาจรองรับงานที่มีขอบเขตกว้างขวางดังกล่าวได้ และกรมไปรษณีย์โทรเลขยังคงประสบปัญหาที่สำคัญต่าง ๆ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดโครงสร้างปัจจุบัน และเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขโดยรีบด่วน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรทั้งในด้านปริมาณไม่เพียงพอและคุณภาพไม่ดี ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญหาเกี่ยวกับทางเดินของงานและวิธีปฏิบัติงาน และปัญหาเรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ ล้าสมัย

อุดม ภัทริชวาล (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานต่อพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า

1. การรับรู้ข้อมูลการแปรรูปส่วนใหญ่ พนักงานรับรู้จากข่าวภายใน กฟผ. ซึ่งอาจก่อให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างกันได้ กฟผ. จึงควรพิจารณาปรับปรุงช่องทางสื่อและตัวกรองสารที่เหมาะสม โดยสื่อที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาให้เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการรับรู้และสร้างความเข้าใจ คือ ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา โดยคัดเลือกเป็นแกนนำในการปฏิสัมพันธ์เพื่อปรับทัศนคติเกี่ยวกับการแปรรูปของพนักงานและองค์กรให้ถูกต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาการใช้ช่องทางสื่อภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2. ทศนะเกี่ยวกับระดับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งตามมาตรฐานและนอกมาตรฐาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานหลังการแปรรูปของพนักงานเห็นว่า ภายหลังจากการแปรรูปจะได้รับน้อยลงรวมทั้งจำนวนการจ้างงานภายหลังการแปรรูปจะน้อยลงนั้น มีอิทธิพลมาจากความคิดเห็นของพนักงานที่รู้สึกขาดความมั่นคงในอาชีพจากการแปรรูปองค์กรที่มีระบบการจ้างงานตลอดชีวิตไปสู่ระบบที่มีการจ้างงานแบบกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้พนักงานมีแนวทางลดผลกระทบโดยให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและหาอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ การเน้นคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและความมั่นคงขององค์กรอันนำไปสู่การเพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจต่าง ๆ

3. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการดำเนินการแปรรูป กฟผ. ได้แก่ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและรายละเอียดการแปรรูป ทำให้ขาดความคิดที่จะมองภาพลักษณ์ของตนเองและองค์กรในอนาคต ปัญหาการว่างงานและโครงสร้างของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงแต่การเรียกร้องค่าจ้าง สวัสดิการเป็นส่วนใหญ่

4. ผลการทดสอบสมมุติฐานปรากฏว่า ปัจจัยพื้นฐานได้แก่ ระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งมีผลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการแปรรูป ในขณะที่เพศ อายุ และอายุงานไม่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการแปรรูป รวมทั้งการรับรู้แผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่สังกัดและการที่รัฐมีมาตรการป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากการแปรรูปที่ชัดเจนมีผลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการแปรรูปซึ่งสามารถป้องกันและบรรเทาผลกระทบของพนักงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการแปรรูปได้

อัมพล วงศ์ใหญ่ (2536) ได้ทำการวิจัยทัศนคติของพนักงานตำรวจท้องที่ต่อการใช้โครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. เจ้าพนักงานตำรวจท้องที่ส่วนใหญ่ค่อนข้างจะพึงพอใจต่อโครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบใหม่
2. เจ้าพนักงานตำรวจท้องที่ ที่มีระดับการศึกษาหรือชั้นยศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำโครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบใหม่มาใช้แตกต่างกัน ส่วนผู้ที่มีอายุราชการต่างกัน ก็มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน