บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความหมายและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมภิบาล
5. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
6. องค์กรบริหารส่วนตำบล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546 : 667) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าหมายถึง ความสามารถอันทำให้เกิดผลในงาน

Peterson and Plowman (1953 : 433 อ้างถึงใน กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์ 2546 : 7) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงาน ด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้างขวาง หมายรวมถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิตการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่า มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่า

ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method)

John D. Miliet (1954 : 4 อ้างถึงใน กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์, 2546 : 8) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไร จากการปฏิบัติงานซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริหารให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

T.A. Ryan & P.C. Smith (1954 : 276 อ้างถึงใน ปัญญา บูรณะนันทสิริ, 2549: 9) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน เช่น ความพยายามที่ได้รับจากงานนั้น

Herbert A. Simon (1960 : 180-181 อ้างถึงใน บุญเชิด ชื่นฤดี, 2548 : 8) กล่าวว่า ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลิตผล (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต

ถ้าเป็นหน่วยงานราชการของรัฐ จะบวกความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficient)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

Stephen P. Robbins and Mary Coulter (1999 : 9) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2524 : 7) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรในระยะสั้น โดยการเปรียบเทียบนำเข้า (input) และรายจ่าย กับปัจจัยนำออก (output) และรายได้

อุทัย หิรัญโต (2525 : 123) กล่าวว่า คำว่า ประสิทธิภาพ ในวงธุรกิจหมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไรหรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการในทางปฏิบัติวัดประสิทธิภาพได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงราชการจึงหมายรวมถึง ผลการปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าจะทำอย่างประหยัด อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ นอกจากนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาคำว่า “ประสิทธิผล” ประกอบด้วย คำว่าประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลคือการบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดเกิดผลรวดเร็วโดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

ปรัชญา เวสารัชช์ (2529 : 35) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการบริหารงานไว้สามประการคือ ประการแรก เกี่ยวกับงานโดยตรงคือ งานที่ออกมานั้นเกิดผลได้เร็วกว่ากำหนด หรือผลงานที่มีคุณภาพและผลงานสูงกว่ากำหนด ประการที่สองเกี่ยวกับผู้บริหาร ผู้บริหารมีความสามารถทำงานโดยตลอดไม่มีการหยุดหรือชะงักงัน และมีทักษะในเรื่องการบริหารงานในการวางแผนงาน การจัดองค์กร การมอบหมายงาน การสั่งการ การตรวจสอบควบคุมงานที่มีระบบเป็นกระบวนการ รวมทั้งการตัดสินใจ ประการที่สามเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีความสุขไม่มีปัญหาข้อขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการปฏิบัติงาน การประสานงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไปด้วยดี

รุ่ง แก้วแดง (2536:169) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงาน หรือการประสมประสานใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือสูญเสียประโยชน์น้อยที่สุดจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคล

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2538 : 130) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ดังนี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด คือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุและบุคลากรลง ในขณะที่ต้องเพิ่มความแม่นตรง ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากยิ่งขึ้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538 : 2) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาคือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่ออย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิมโดยที่ต้นทุนไม่เพิ่มหรือไม่เช่นนั้นก็อาจเป็นว่าสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

จิรโชค วีระสัยและคณะ (2546: 532) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานที่ได้มีสูงกว่าทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงาน (คน) เงิน วัสดุอุปกรณ์ และ การจัดการหรือเทคโนโลยีทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงาน และผลงานที่ปรากฏออกมาเป็นที่พึงพอใจของประชาชน

จากแนวความคิดข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการบริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือสูญเสียประโยชน์น้อยที่สุด และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ผลงานที่ได้รับจะต้องถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วมากกว่าเดิมและได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการ

1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น มีองค์ประกอบหลายด้านประกอบเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามความมุ่งหมายซึ่งผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

Ghiselli and Brown (1965 : 430) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่สำคัญ มี 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพนี้อยู่ในสถานะสูง เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบการอาชีพนั้น

2. สภาพการทำงานต้องมีลักษณะสะดวก สบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

3. อายุผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และระหว่าง 45-58 ปี มีความพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ

4. รายได้ ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษจะต้องเป็นธรรม

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Gilmer (1967 : 380-384) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น

4. ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ

6. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงาน

7. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

8. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

9. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการอื่นๆ เป็นต้น

Van Dersal (1968 : 62-72) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารองค์การ
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน
6. ความสำเร็จในการทำงาน
7. การยอมรับทางสังคม
8. ลักษณะงาน
9. ความรับผิดชอบ
10. โอกาสความก้าวหน้า

Negro (1969 : 2014) ได้ให้ความเห็นว่าการจูงใจในการทำงานนั้น ได้แก่ การบริหารด้านความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้สภาพการทำงานที่ดี ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดอย่างเสรีให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ให้ความสนิทสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

Becker and Neuhauser (1970: 2014) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ แบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง หรือมีความไม่แน่นอน

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. การทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Cester I. Barnard (1972 : 142-149) ได้กล่าวถึง บรรดาสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจเป็นต้น

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุดกับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมวิธีการ และเจตคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในสังคม ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึก มีความมั่นคงในการทำงาน

McComic and Tiffin (1974 : 298) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. นโยบายการจัดการภายในองค์กร
3. ค่าตอบแทน
4. ชั่วโมงการทำงาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงานที่ทำ
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

Katz and Kahn (1978 : 226) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด (Open System) เช่นกันก็ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กรหมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

Locke (1976 : 1300-1302) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานมีด้วยกัน 9 ประการ คือ

1. ตัวงาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้ศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน

3. การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการการรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา วัดหยุดประจำปี

6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คุณ ให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ

8. เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน

9. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน

ณัฐพล ขันธไชย (2526 : 11-12) ได้กำหนดแนวทางในการศึกษาขวัญในการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ ของความพึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาเพิ่มเติมจากแนวคิดของ David G. Moore และ Robert K. Burns ว่าต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
5. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสความก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. สภาพความพอใจในงาน
17. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการในหน่วยงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 145-152) กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ หลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารควรทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน มีดังนี้

1.1 ประสบการณ์ในการทำงาน

1.2 เพศ

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ

1.4 อายุ

1.5 เวลาในการทำงาน

1.6 เชาว์ปัญญา

1.7 การศึกษา

1.8 บุคลิกภาพ

1.9 ระดับเงินเดือน

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน

2.2 ทักษะในการทำงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ

2.4 ขนาดของหน่วยงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์

2.7 โครงสร้างของงาน

3. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การรับส่งข่าวสาร การให้และการรับคำสั่ง การทำรายงาน รวมถึงการรับข้อเสนอแนะและการอธิบายอีกด้วย การติดต่อสื่อสารที่ดีหมายถึงการกระทำที่อยู่ตรงข้ามกับการหันหลังให้หรือการเพิกเฉย ละเลย

4. บุคลิกภาพ หมายถึง มีการศึกษาดี ยืดหยุ่น และมาจากครอบครัวที่มีพื้นฐานทางสุขภาพจิต (Mentally health family) ผู้ที่พบความสำเร็จจะมีสภาพที่แท้จริงและเป้าหมายของตนเอง ตรงกันข้ามกับคนไม่พอใจในงานที่ตนทำอยู่ มักจะเป็นคนแข็งกระด้าง มีอุปาทาน คือ ยึด

มั่นถือมั่น ตายตัว (Rigid) ไม่ยืดหยุ่น และในการเลือกเป้าหมายจะไม่เป็นไปตามสภาพที่แท้จริง เขาไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ จากสิ่งแวดล้อมได้ มักจะพึ่งคนอื่น ตำหนิตนเองเกี่ยวกับวิถีชีวิตในอนาคต และชีวิตโดยทั่วไปจะไม่มีความสุข เขามักจะไม่พอใจในงานเท่านั้น แต่จะไม่พอใจในตนเองอีกด้วย

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ด้วยกันคือ

1. ปัจจัยทางด้านวัตถุหรือปัจจัยทางกายภาพ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่มักจะเกิดขึ้นก่อนปัจจัยอื่นๆ เสมอในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและมีประสิทธิภาพนั้น ประการแรกที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาคือ ปัจจัยทางด้านวัตถุ ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ เงิน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ต่างๆ ที่เป็นวัตถุ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยที่ไม่ใช่วัตถุหรือปัจจัยทางจิตใจ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นหลังจากที่ปัจจัยที่เป็นวัตถุหรือปัจจัยทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ความต้องการเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความต้องการเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการได้รับการยกย่อง เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)

การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหรผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) กล่าวว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543 : 3) กล่าวว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547 : 133) กล่าวว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะทำงานโดยมุ่งเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน (อาจเป็นกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการทำงาน) เหมือนเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานกระทำได้โดยการประยุกต์ใช้วิธีการติดตาม (follow-up) และประเมินผล (evaluation) การดำเนินงานที่อาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (performance indicators) ที่เป็นตัวบ่งบอกผลงานให้ปรากฏเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน และผลการดำเนินงานนี้จะนำไปใช้เพื่ออธิบายถึงความคุ้มค่าในการทำงานหรือแสดงถึงความรับผิดชอบในผลงานต่อสาธารณะ กับเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) หมายถึง การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (results) ของงานเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

2.2 กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 : 13-14) ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ว่า ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การ

ประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและตรงความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของการปฏิบัติงานหรือระบบการเงินหรือบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายการ โครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรการบริหารมาใช้อย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) หรือ 3E ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความประหยัด (Economy) คือการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีที่การมีคนงานมากกว่าปริมาณหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ได้แก่การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยการนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่าผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรมีประสิทธิภาพ สัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงคุณภาพ (Productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือประหยัด (Economizing) หรือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลดลง

3. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือกรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด ความมีประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547 : 134-135) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในลักษณะของระบบ (Systems) มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ หน่วยงานของทางราชการปฏิบัติภารกิจตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

พ.ศ. 2545 กำหนดไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริหารสาธารณะแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งส่วนราชการจะต้องดำเนินการให้บังเกิดผลสำเร็จให้ได้

2. ปัจจัยนำเข้า เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์การ/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหามาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความปลอดภัยและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กิจกรรมหรือการดำเนินงาน เป็นการดำเนินงานทางด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

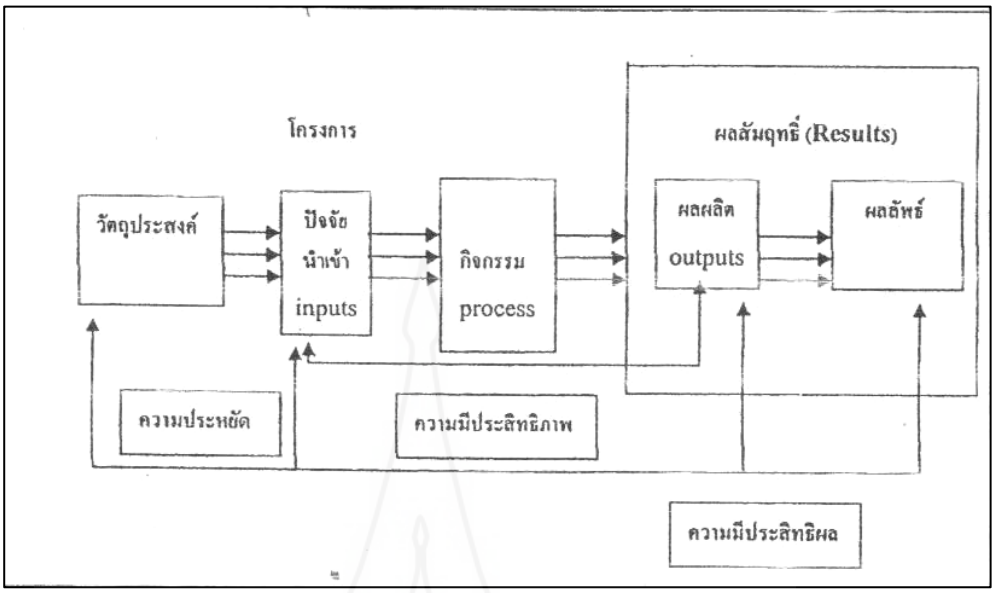
4. ผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยผลผลิต เป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

5. ความมีประสิทธิผล ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานโครงการจัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

6. ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมากๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

7. ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลืองเป็นต้น

กล่าวโดยสรุปกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรการบริหารมาใช้อย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (results) ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2.3 ขั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543 : 151-152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัว

บ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่ามี 9 ขั้นตอน โดยลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อให้ทราบถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตและภารกิจที่สำคัญที่องค์กรจำต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด

2. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยจัดกลุ่มปัจจัยแห่งความสำคัญของกิจกรรมตามมุมมองของ Balanced Scorecard กำหนดให้แต่ละกิจกรรมมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จครบทุกมุมมอง ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ เสนอผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมพร้อมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เมื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแล้ว จะต้องทำรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทุกตัว เช่น คำอธิบาย กลไก การวัด เครื่องมือสำหรับจัดเก็บข้อมูลและความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น เสนอผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักพร้อมกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

4. การกำหนดแหล่งข้อมูล การกำหนดแหล่งข้อมูลของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมควรเริ่มที่ระดับกอง ถ้าเป็นระดับกระทรวงให้เริ่มกำหนดแหล่งข้อมูลที่กรมแล้วค่อยดูลึกลงไปถึงระดับสำนัก/กอง

5. การตั้งเป้าหมาย เป้าหมายคือ มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นหลักเปรียบเทียบเพื่อวัดความสำเร็จขององค์กร การตั้งเป้าหมายกระทำได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ อาทิ

5.1 เป้าหมายที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนด

5.2 เป้าหมายที่ตั้งตามระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

5.3 เป้าหมายในระดับที่สามารถบรรลุผลได้

5.4 เป้าหมายแบบท้าทาย

6. การรวบรวมข้อมูล องค์กรควรเลือกใช้วิธีการสำรวจสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะประเด็นที่สำคัญและไม่จำเป็นต้องทำทุกปี เมื่อจะดำเนินการสำรวจควรสอบถามความต้องการจากทุกสำนัก/กอง เพื่อรวมทำสำรวจพร้อมกันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และผูกมัดให้นำผลการสำรวจไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ ไม่เก็บผลสำรวจไว้โดยไม่ได้ใช้ประโยชน์

7. การบันทึกและอนุมัติข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ผ่านการคำนวณหรือที่เก็บรวบรวมได้บันทึกลงในระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งระบบนี้ออกแบบมาเพื่อรองรับผู้ใช้หลายระดับตั้งแต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ จนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้ใช้ระบบสามารถเข้าถึงเฉพาะข้อมูลขององค์กรเฉพาะที่ตนสังกัดอยู่เท่านั้น ระบบจะเก็บข้อมูลของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลกรดำเนินงานหลัก ตลอดจนเป้าหมายขององค์กร หลังจากนี้ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูล เป็นผู้อนุมัติข้อมูลเพื่อให้ระบบงานประยุกต์ฯผลิตรายงานสำหรับผู้บริหารต่อไป

8. การวิเคราะห์ผล เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้วประเมินย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร

9. การรายงานผล โดยระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและกราฟ และระบบยังนำสัญลักษณ์ต่าง ๆ มาใช้สื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงในประเด็นที่ต้องการความสนใจจากผู้บริหารเป็นพิเศษ เช่น ระบบจะมีสัญลักษณ์เฉพาะที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่มากผิดปกติจากช่วงที่แล้ว หรือตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานตกลงอย่างมาก เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดตัวชี้วัดใน

การปฏิบัติงาน (KPI) และเปรียบเทียบผลกรปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPI) 4) การติดตามและรายงานผลในการปฏิบัติงาน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

3.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการคิดอย่างกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารเชิงระบบ ซึ่งมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้องปรามปัญหาด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่อนาคต และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 19) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด1) กลยุทธ์ (Strategy formulation) 2) การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การประสาน การจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยพัฒนาระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2546 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขันตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter, 2002 อ้างใน สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ, 2545 : 14) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดในระยะยาวและการสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรขององค์การธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ในทางธุรกิจประกอบด้วย 2 ประการ 1) เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุถึง 2) การกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ อันจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 5) ได้ให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ (Strategic) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง แผนระยะยาวที่องค์การกำหนดขึ้นโดยอาศัยกระบวนการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า “กลยุทธ์” บางตำราหรือวิชาชีพก็ใช้ว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นคำนิยมใช้ทางทหารมากกว่าวิชาชีพอื่น ๆ แต่ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมเป็นลักษณะโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มาใช้ขยายคำว่า การจัดการเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล จุดเน้นทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการได้แก่ การวางแผน การดำเนินการหรือการนำแผนไปปฏิบัติและการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกระยะยาว

วิเชียร เวลาดี (2547 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 29) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารหรือการจัดการองค์การในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองและองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำองค์การเป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนและเป็นขั้นตอน มีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหารซึ่งประกอบด้วยการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สมยศ นาวีการ (2531 : 18-24) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร (SWOT) จุดแข็งคือ ข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนจุดอ่อนจะตรงข้ามกับจุดแข็ง โอกาสคือสถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคจะอยู่ตรงข้ามกับโอกาส อุปสรรคคือสถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เรียกกันโดยทั่วไปว่า การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์กรเป็นรากฐานการตัดสินใจ ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จากโอกาส และต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

2. การกำหนดภารกิจ ภารกิจคือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร ภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานของโรงเรียน การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบาย ปรัชญาจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบายจะให้แนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบายจะสร้างข้อจำกัดไว้กว้าง ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวมต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กรและจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5. การกำหนดกลยุทธ์คือ หนทางไปสู่จุดหมายกลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์องค์กร ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยการระบุกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร การประเมินทางเลือกกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีที่สุด

6. การดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์จะมีความสำคัญมากที่สุด จะครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงานและการควบคุมเป็นต้น

7. การควบคุมกลยุทธ์ โดยพื้นฐานจะเกี่ยวกับการวัดผลเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้ และผลงานที่วางแผนไว้และการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น การประเมินผลตอนแรกจะมีความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรใหม่ด้วย การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งการกระทำเพื่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนงานตามสถานการณ์จะต้องกำหนดขึ้นในการควบคุมกลยุทธ์คือ แผนงานที่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดหวังหรือการดำเนินตามแผนงานไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 190) ได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ 6 ขั้นตอนคือ

1. การพิจารณาค้นหาโอกาส และข้อจำกัดที่มีต่อองค์การ ซึ่งรวมถึงประมาณหรือคาดการณ์การเสี่ยงภัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากโอกาสและข้อเสียหายต่าง ๆ ที่จะมีขึ้น

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การจับคู่โอกาสและความสามารถเอามาใช้ประโยชน์เป็นกลยุทธ์โดยพิจารณาให้อยู่ ณ ระดับของการเสี่ยงเท่าที่จะยอมรับได้

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก

5. การดำเนินตามกลยุทธ์โดยการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์

6. การประเมินกลยุทธ์เพื่อให้เห็นจุดอ่อนที่ต้องทบทวนและปรับยุทธศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 155-170) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและการปฏิบัติตามแผนซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุภารกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจะกำหนดโครงร่างเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์การ การพัฒนาและการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการตรวจสอบภารกิจและเป้าหมายแล้วประเมินสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดส่วนประกอบซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงาน เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) หมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็งขององค์การ (Organization strengths (S)) จุดอ่อนขององค์การ (Organization weaknesses (W))

โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก (Environmental opportunities (O)) และอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก (Environmental threats (T))

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์การและผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติการ ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

4. การรักษาการควบคุมกลยุทธ์ เป็นขั้นสุดท้าย การควบคุมกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่แตกต่างกันและใช้กลยุทธ์เฉพาะอย่าง

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 81-102) ได้กล่าว ถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

1. การให้คำจำกัดความองค์การ โดยการกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ปรัชญา ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การสำหรับการตอบสนองความต้องการของสังคม

2. การประเมินโอกาส และการคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลต่อการปรับปรุงคุณค่าสำหรับสังคม

3. การประเมินจุดแข็งและจุดด้อยขององค์การ

4. การให้คำจำกัดความประเด็นปัญหาหลักและประเด็นทางกลยุทธ์

5. การระบุกลยุทธ์ทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและยุทธศาสตร์หลักของแต่ละทางเลือกขึ้นมา

6. การคัดเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาปฏิบัติจริง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 365-367) กล่าวว่า กระบวนการบริหารโดยเฉพาะการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี สารสนเทศตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการวางแผน (Strategic Implementation) ได้แก่

1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดความสามารถภายใน

1.4 การวิเคราะห์และเลือกยุทธศาสตร์

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ได้แก่

2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

2.2 การวางแผนปฏิบัติการ

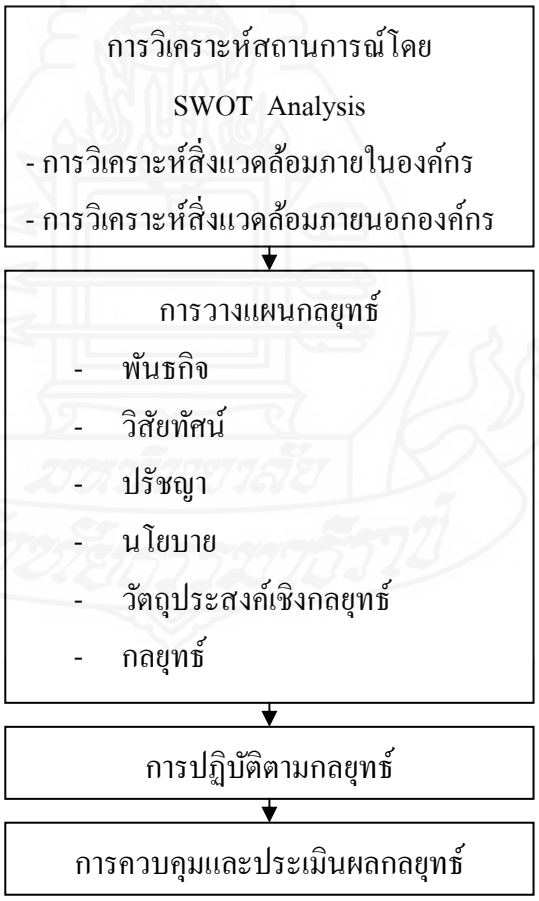
2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศและกระบวนการ

3. ขั้นการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) ได้แก่

3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SWOT Analysis 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.3 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สมยศ นาวีการ (2540 : 24) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมมากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัดและในทางเลือกที่จะเป็นไปได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 52-53) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (strategic management is aimed to ward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะ ต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก (global)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร (strategic management considers a broad range of stakeholders) และผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders)

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (means) ที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล (effectiveness)

จินตนา บุญบงการ (2544 : 16) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2544 : 9-10) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 6-8) มีความเห็นเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

1. ช่วยให้องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. สร้างความสอดคล้องการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การที่ได้กำหนดไว้

3. เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

4. ช่วยให้องค์การสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนปัญหาเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ที่เกิดจากการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ องค์การได้ปฏิบัติตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในการบรรลุถึงเป้าหมาย ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์อย่างมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรในองค์การลดความขัดแย้งและมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

4.1 ความหมายและลักษณะของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลหรือบางคนใช้ว่า การบริหารจัดการที่ดีมาจากคำว่า “ธรรม” กับ “อภิบาล” มีความหมายภาษาอังกฤษว่า Good Governance โดยคำว่า Governance หมายถึง การอภิบาลหรือการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ดังนั้น Good Governance จึงเป็นวิธีการใช้อำนาจที่ดีเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านใช้คำว่า “ธรรมรัฐ” ซึ่งไม่ตรงกับความหมายภาษาอังกฤษเพราะธรรมรัฐแปลว่ารัฐที่มีธรรม ขณะที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ใช้คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ธีรยุทธ บุญมี (2541 อ้างในนฤมล ทับจุมพล, 2546 : 63) อธิบายว่าธรรมาภิบาลเป็นกระบวนความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม และประชาชน ทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขบวนการนี้จะก่อให้เกิดความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนดีในการที่จะสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทยนั้นเสนอให้มีการปฏิรูประบบ 4 ส่วนคือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจ ภาคเศรษฐกิจสังคมและปฏิรูปกฎหมายให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นและประชาชนต้องการให้มีการตรวจสอบโดยสื่อมวลชนและนักวิชาการ

สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2541 : 19-20) กล่าวถึงความหมายธรรมรัฐหรือธรรมาภิบาลไว้หลายประการ ดังนี้

1. ประชารัฐ หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชน โดยทั่วไปในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

2. ประชารัฐ หมายถึง กรที่กลไกของรัฐทั้งทางการเมือง และการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาดโปร่งใส รับผิดชอบหรือ

3. ประชารัฐ หมายถึง การบริหาร หรือการปกครองที่ดีหรือการปกครองหรือการบริหารที่เป็นธรรม โดยจะมีองค์ประกอบ 3 ประการความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้ (Accountability) และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

ปรัชญา เวสารัชช์ (2542 : 45) กล่าวถึงในความหมาย ของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งหมายถึง กลไกการทำงานของหน่วยงานใด ๆ ไม่ว่ารัฐบาล ระบบราชการ หรืออะไรก็ตามที่มีรูปแบบวิธีการบริหารจัดการที่ดี โดยพิจารณาถึงสามเรื่องหลัก ๆ ได้แก่ หลักการที่ดี วิธีการที่ดี และผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพด้วยคือจะต้องมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล เป็นธรรม โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (อ้างถึงใน สุดจิต 2543 : 13-24) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ดังนี้ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาค.ธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสมารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนส่งเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภยันตรายที่อาจจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกปัจจุบัน

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2544 : 10) ได้ให้ความหมาย ของธรรมาภิบาลว่าเป็นระบบโครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี

จากความหมายและคำนิยามของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลหมายถึง การปกครองด้วยหลักการจัดการที่ดีที่มีความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ โปร่งใส มีความรับผิดชอบอยู่บนพื้นฐานของหลักกฎหมาย สามารถตรวจสอบได้และมีความยุติธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

4.2 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติทุกภาคส่วนของสังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนประกอบด้วย

หลักที่ 1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม จึงต้องมีการปรับปรุงทบทวนแก้ไขเผยแพร่เสมอ

หลักที่ 2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างแก่สังคมและสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

หลักที่ 3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย

หลักที่ 4 หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ

หลักที่ 5 หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ ความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การเอาใจใส่ในปัญหาของบ้านเมือง และมุ่งมั่นแก้ปัญหารวมถึงการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง

หลักที่ 6 หลักความคุ้มค่า ได้แก่ ความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การเอาใจใส่ในปัญหาของบ้านเมือง และมุ่งมั่นแก้ปัญหา รวมถึงการเกิดประโยชน์สูงสุดมีความคุ้มค่า

หลักธรรมาภิบาลของสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นผลมาจากการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พ.ศ. 2542) ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายถูกต้อง เป็นธรรม การกำหนดกฎกติกาและการปฏิบัติตามกฎกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิกในระดับองค์กร หมายถึง กฎ กติกา ที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงเวลา การให้บริการประชาชนให้เสมอกัน รวมถึงข้อตกลงในการสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กร

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน

อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติในระดับองค์กร หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความยุติธรรมกับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการคือ มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงานต่อประชาชนและสังคม

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ในระดับองค์กร หมายถึง ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะติดต่องาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ และภายในองค์กรต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจกรบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรืออื่น ๆ ในระดับองค์กร หมายถึง การวางระบบการรับฟังความคิดเห็นและการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและขณะเดียวกันภายในองค์กรเองจะต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในด้วย

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน ในระดับองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้างและระบบการใช้อำนาจรัฐใหม่ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับกล่าว เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมีความชัดเจนและมีรายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ รณรงค์ให้ประชาชนรับผิดชอบ

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม โดยการรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนในระดับองค์กร หมายถึง ผู้บริหารต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบทั้งหมดเพื่อพิจารณาถ่ายโอนงานที่ภาคธุรกิจ เอกชนหรือภาคประชาชนทำได้ และมีประสิทธิภาพสูงกว่าออกไปเลือกนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้และพัฒนาความสามารถเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สถาบันพระปกเกล้า ได้นำเสนอรายละเอียดของธรรมาภิบาลบนพื้นฐานของหลักการทั้ง 6 ประการของวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2549 : 2.9-2.15)

1. หลักนิติธรรม (Rule of Laws) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล มีความเป็นธรรม มีการปฏิรูปกฎหมายสม่ำเสมอ การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพและหน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และมีส่วนร่วมในกรณีต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. หลักการแบ่งแยกอำนาจซึ่งแสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจและการถ่วงดุลอำนาจ

2. หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

3. หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง โดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมายจะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกันและใช้ดุลพินิจโดยปราศจากข้อบกพร่อง

4. หลักความชอบด้วยกฎหมายทางเนื้อหาเป็นหลักที่กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นไปตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย

5. หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระ 3 ประการ คือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

6. หลักไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิด แล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ มิได้

7. หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ ได้แก่ การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง คุณภาพชีวิตของคนสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและมีระเบียบ

วินัยประกอบด้วย หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการผิดวินัยและหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ สร้างความมั่นใจว่าหน่วยงานรัฐมีความตั้งใจในการดำเนินการเรื่องนั้นอย่างสุจริตโปร่งใส โดยการสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐเกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะประกอบด้วย

1. ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การทำงาน

2. ความโปร่งใสด้านการให้คุณ มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่ายและมีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ

3. หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ มีสิทธิการพิจารณาลงโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรมและมีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว

4. หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล ประชาชนได้เข้ามารับรู้การทำงาน มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดหา การออกกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอกเข้ามาร่วมตรวจสอบ

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ ซึ่งการให้ข้อมูลเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง การวางแผนร่วมกันและตัดสินใจ รวมถึงผู้รับผิดชอบโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและได้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนกรเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการ

กระทำของตนรวมถึงความรับผิดชอบต่อการถูกตรวจสอบในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบที่มีเป้าหมายชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลการทำงานและการจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เป็นผลจากการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

1. การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนเป็นไปอย่างเหมาะสม มีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน มีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงินและการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและให้ผลตอบแทนตามผลงาน

3. ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย มีการเน้นผลงานด้านบริการและประเมินผลการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำ

จากความหมายและคำนิยามของหลักธรรมาภิบาลข้างต้น จึงสรุปประเด็นสำคัญของหลักธรรมาภิบาลได้ว่า หลักธรรมาภิบาลคือ หลักการพื้นฐานในการบริหารงาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

5. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจจะทำให้คนเกิดความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กรตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย

แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนๆ นั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลงานที่ออกมามักมีคุณภาพต่ำ ตลอดจนอาจสร้างความเสียหายให้เกิดแก่องค์กร

ดังนั้นทฤษฎีแรงจูงใจ จึงมีประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์แรงจูงใจของคนในองค์กร และวิเคราะห์ว่าระบบการจูงใจขององค์กรที่เป็นอยู่นั้นเหมาะสมกับความต้องการและแรงจูงใจของคนเหล่านั้นหรือไม่เพียงใด

ทฤษฎีแรงจูงใจโดยทั่วไปอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (สุพาณี สฤษฎ์วานิช, 2549 : 198)

5.1 ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories) หรือทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) ทฤษฎีกลุ่มนี้จะเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ผลักดัน และชี้นำพฤติกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้น เช่น ความต้องการเงินเดือนสูงๆ ต้องการสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ต้องการเพื่อนร่วมงามที่ดี เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานของคน แต่ถ้าปัจจัยเหล่านั้นมีลักษณะตรงกันข้าม แรงจูงใจในการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น

โดยทั่วไปแนวคิดในกลุ่มนี้ จะศึกษาความต้องการที่สำคัญของคนที่จะมีผลต่อการกระตุ้นพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างออกมา ทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงมีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า กลุ่มของทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ซึ่งทฤษฎีสำคัญในกลุ่มนี้ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก เป็นต้น

5.2 ทฤษฎีกลุ่มกระบวนการ (Process Theories) แนวคิดในกลุ่มนี้จะศึกษาวิเคราะห์และบรรยายและอธิบายกระบวนการที่คนเราจะแปลง (Translate) ความคิด (Cognitives) และความต้องการของเราให้เกิดเป็นพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างออกมา เป็นต้น ทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น

5.1 ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories)

5.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow (อ้างใน ประสิทธิ์ สันติวัฒนา, 2530 : 22-23) ได้ตั้งทฤษฎีลำดับความต้องการ ซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันแพร่หลายโดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์มีหลักการเบื้องต้น 3 ประการคือ

1) ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้นความสำคัญ โดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำสุดไปสู่ความต้องการสูงสุด

2) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่มีความต้องการสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่

3) เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีพฤติกรรมต่อสิ่งนั้นอีกต่อไป แต่จะมีความต้องการในระดับสูงเข้ามาแทนที่ให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น

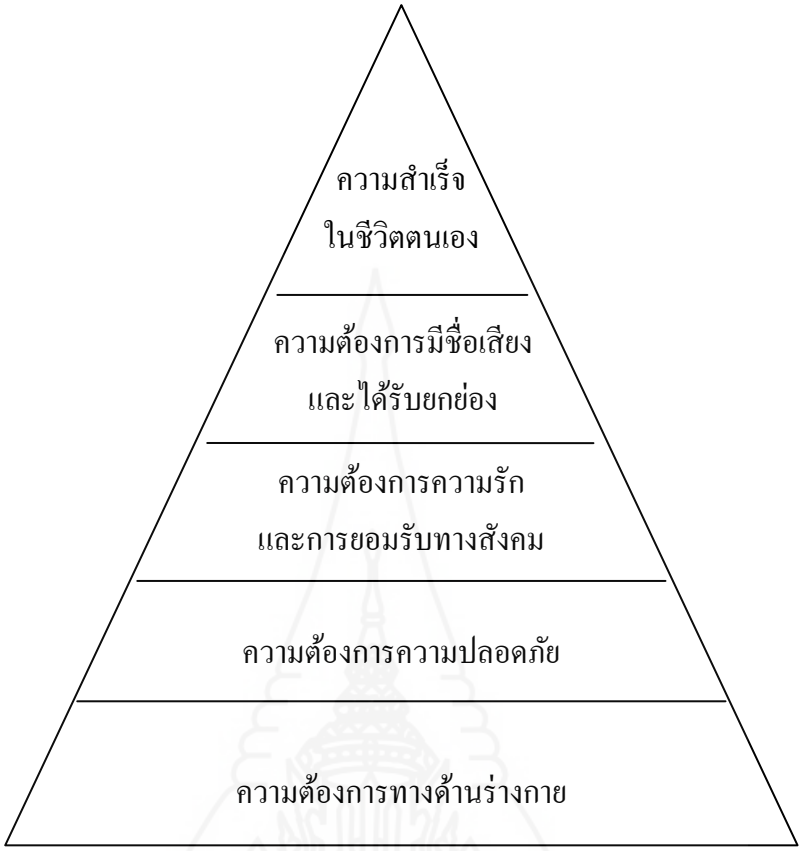
ซึ่งมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need) ไว้ 5 ระดับ คือ

1) ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อ ความต้องการทั้งหมดของตนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วย และความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ เมื่อความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของตน ทั้งนี้เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จ และความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม



ภาพที่ 2.3 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา: ประสิทธิ์ สันติวัฒนา (2530) พฤติกรรมองค์การและการบริหาร

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต *(Self-Actualization Needs)* เป็นความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และการบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าจะเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้ อย่างไรก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับขัดความสามารถของเขาเองด้วย

จากแนวความคิดของมาสโลว์ แสดงให้เห็นว่า มาสโลว์ได้วัดลำดับความต้องการของมนุษย์เป็นห้าขั้นเรียงลำดับตั้งแต่ความต้องการขั้นต้นสุดจนถึงขั้นสูงสุด มนุษย์จะขวนขวายที่จะตอบสนองความต้องการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง กล่าวคือ เมื่อความต้องการขั้นต้นๆ ได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นที่อยู่ถัดขึ้นไปก็จะเกิดตามมา มนุษย์จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่างานนั้นให้การตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการได้

5.1.2 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) เข้าเป็นลูกศิษย์ของมาสโลว์ ได้ศึกษาแนวคิดของมาสโลว์ แล้วได้จัดความต้องการของคนเสียใหม่โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1) ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการด้านกายภาพ ด้านวัตถุ และด้านปัจจัย 4 เช่น อาหาร เงิน สภาพการณ์ทำงานที่ดี และมั่นคงซึ่งความต้องการในขั้นนี้เทียบเคียงได้กับความต้องการในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์นั่นเอง

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา และกับคนในครอบครัว ซึ่งจะเทียบเคียงได้กับความต้องการในระดับ 3 ของมาสโลว์

3) ความต้องการด้านการเจริญเติบโต (Growth Needs) ซึ่งมิใช่การเติบโตทางด้านร่างกาย แต่เป็นการเติบโตในหน้าที่การงาน มีความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งตรงกับความต้องการในระดับ 4 และ 5 ของมาสโลว์

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้อธิบายทฤษฎี ERG ว่า

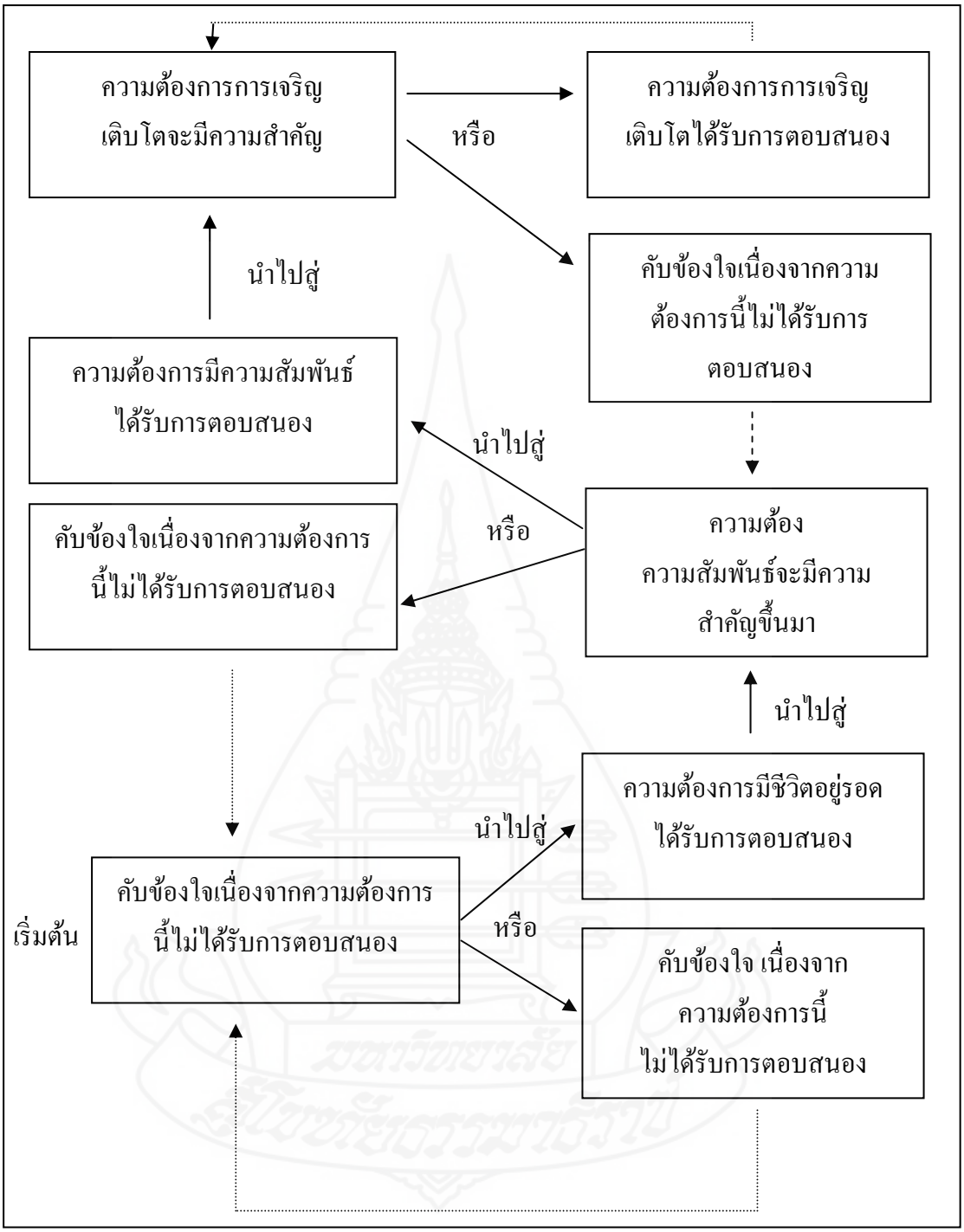
1) คนเราในขณะใดขณะหนึ่งอาจมีความต้องการเกิดขึ้นพร้อมๆ กันหลายอย่างได้ เช่น ต้องการทั้งความสัมพันธ์กับคนอื่น และความต้องการเจริญเติบโตด้วย

2) ถ้าความต้องการในระดับล่าง เช่น ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอดได้รับการตอบสนองแล้ว เราจะมีความต้องการในระดับต่อไปคือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น และจากความต้องการความสัมพันธ์ ก็จะขึ้นสู่ความต้องการด้านการเจริญเติบโต ซึ่งแนวคิดการเลื่อนระดับความต้องนี้จะเหมือนกับแนวคิดของทฤษฎีมาสโลว์

3) แต่ถ้าคนเราผิดหวังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ เช่น ไม่ได้รับการตอบสนองในด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น ความต้องการของคนเราจะวกกลับมาสู่ระดับที่ต่ำกว่าคือความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด ลักษณะของกระบวนการจะเป็น Frustration regression

4) แต่ถ้ายังไม่ได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นที่ 1 ความต้องการในข้อนี้ก็จะยังคงอยู่ ยังทำให้เรามีความต้องการในข้อนี้อยู่

5) แต่ถ้าความต้องการด้านการเจริญเติบโตได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในเรื่องนี้ก็จะเพิ่มมากขึ้นและพัฒนาต่อเนื่องไปเรื่องอื่น



ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการของทฤษฎี ERG

ที่มา: สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี

5.1.3 ทฤษฎีความต้องการสามประการ (Three – Needs Theory)

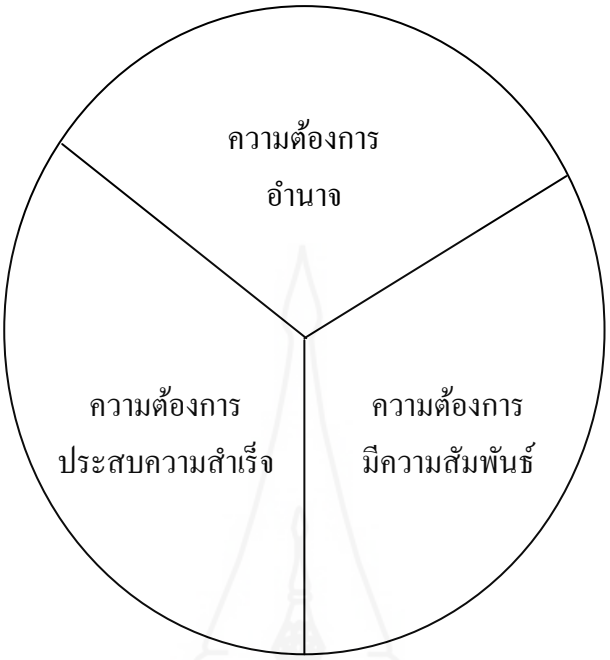
โดย แมคคลีแลนด์ (David McClelland 1961 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา 2548: 32) นักวิชาการท่านนี้มีความคิดว่า ในที่ทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (achievement) หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุมานะพยายามต่อสู้ฟันฝ่าเพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้เป็นคนที่ปรารถนาจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่น เป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวต่อการทำงานของตน

2) ความต้องการที่จะมีอำนาจ (power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกมส์ ชอบมีอำนาจ ชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น

3) ความต้องการที่จะผูกพัน (affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วย คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจและต่างร่วมมือซึ่งกันและกัน

แมคคลีแลนด์ กล่าวว่าคนเราจะมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในเวลาเดียวกัน ได้แต่สัดส่วนของความต้องการนั้นแตกต่างกันออกไปได้ โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ และความต้องการในอำนาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ มุ่งมั่นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และความต้องการในอำนาจจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่อันจะเป็นประโยชน์แก่องค์การได้



ภาพที่ 2.5 แสดงความต้องการ 3 อย่างของแมคคลีแลนด์ (McCleland)

ที่มา: สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี

5.1.4 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยา (Motivator – Hygiene Theory)

Motivator – Hygiene Theory นี้เป็นทฤษฎีที่เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้ทำการศึกษาและพัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมา เพื่อค้นหาว่าสิ่งใดทำให้ลูกจ้างคนงานรู้สึกดีหรือไม่ดี พอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงานที่ทำ คำตอบที่ได้รับสามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2546 : 145-147) คือ

กลุ่มแรก เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานหรือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกทางลบกับงานที่ทำและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้เรียกว่า ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่

- นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration)
- เทคนิคของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมกับงาน (Supervision Technical)
- สภาพการทำงาน (Working Conditions)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)
- เงินเดือน (Salary)

- สถานภาพ (Status)
- ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- ชีวิตส่วนตัว (Factors in Personal Life)

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้คนงานขยันทำงานมากขึ้น หรือไม่สามารถทำให้ผู้มีความสามารถทำงานมากขึ้น แต่ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำยังคงอยู่ต่อไป หรือถึงขั้นที่จะทำให้คนงานออกจากงานเพื่อไปทำงานที่อื่นที่มีสภาพที่ดีกว่าได้ หรือพูดง่ายๆ ปัจจัยสุขวิทยานี้จะช่วยขจัดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้เท่านั้น แต่ไม่สามารถเป็นปัจจัยที่สร้างความกระตือรือร้นในงานให้กับคนงานได้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสุขวิทยาไม่สามารถทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันทำให้คนพอใจในงานและตั้งใจทำงานมากขึ้น หากแต่เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ สำหรับปัจจัยที่สามารถเป็นแรงจูงใจให้คนขยันทำงานมากขึ้นนั้น ได้แก่ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจนั่นเอง

กลุ่มที่ 2 คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในทางบวกกับงานที่ทำ และเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ และบุคคลจะได้รับการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ด้วย ปัจจัยเหล่านี้ซึ่ง เฮอร์ซเบอร์ก เรียกว่า Motivation Factors หรือปัจจัยจูงใจประกอบไปด้วย

- ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- ลักษณะของงานที่ทำ (Work - itself)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะ (Advancement and Development of Skill)
- การมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (Possibility of Growth)

ซึ่งปัจจัยจูงใจนี้จะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอในงานและทำงานเต็มที่ขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ซึ่งการใช้ปัจจัยจูงใจนี้ อาจทำได้โดยการมอบหมายงานให้คนงานทำเต็มที่ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสทำงานเพื่อไต่เต้าไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในการปฏิบัติเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นั่นเอง

อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์กเป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดช่วยเสริมให้การนำเอาทฤษฎีของมาสโลว์ไปใช้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่เฮอร์ซเบอร์กเน้นมาก ก็คือ

ปัจจัยจูงใจซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงาน และเป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2 ทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Theory)

ทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้คือ

5.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอโดย วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) กล่าวว่า คนเราจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเรามีความหวัง หรือ เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วนต่อไปนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542 : 287)

1) ความคาดหวัง (Probability) หรือมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงานว่าถ้าเพิ่มความพยายาม (Efforts) จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ดังนั้น

2) มีเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality) คือเห็นหนทาง เห็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างที่ต้องการ นั่นคือเห็นความเป็นไปได้ที่ผลงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลรางวัลบางสิ่งบางอย่างจากองค์การ ไปสู่ผลลัพธ์ก็จะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 เช่นกัน

3) การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) คือ ผลลัพธ์หรือรางวัลนั้นตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goal) ที่ต้องการรางวัลนั้นจึงมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นๆ คุณค่าของรางวัลนั้นจะมีค่า

ตามทฤษฎีแรงจูงใจจะเกิดจากความเชื่อมโยงของความคาดหวัง และเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ และคุณค่าของผลลัพธ์ แต่ถ้ามีเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น ดังสมการที่ว่า

แรงจูงใจ = f (ความคาดหวัง, เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล, คุณค่าของรางวัล)

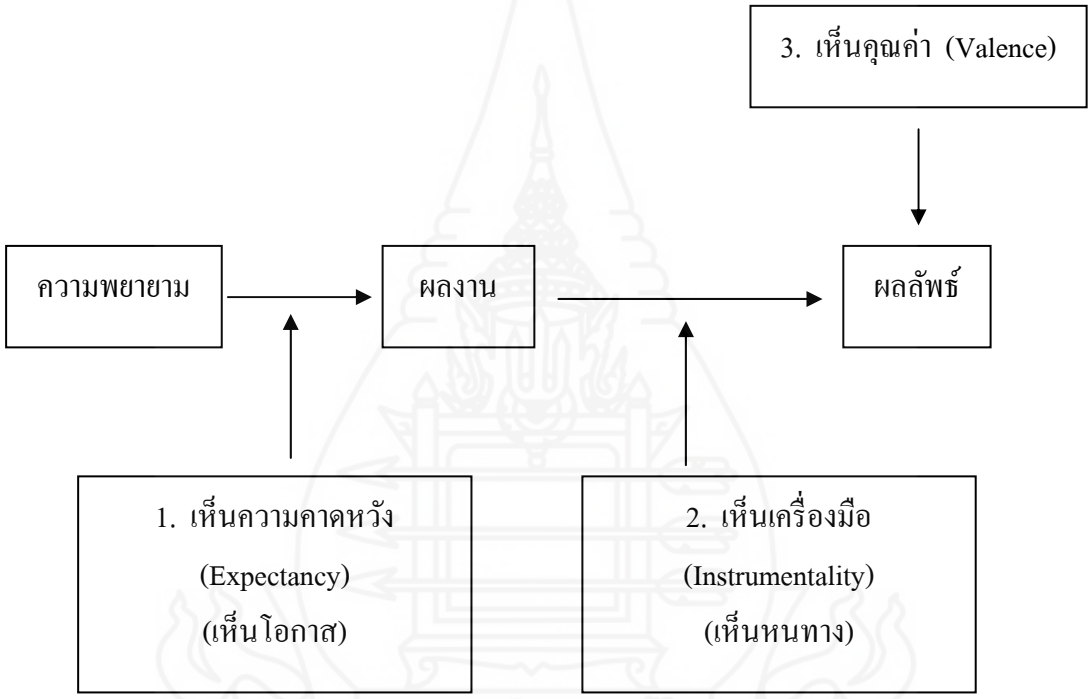
หรือแรงจูงใจ = ความคาดหวัง × เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล × คุณค่าของรางวัล

ดังนั้นผู้บริหารสามารถเพิ่มความคาดหวังได้โดยการคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะกับงาน มีการยอมรับนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง เชื่อในการควบคุมชะตาชีวิตของตนเอง ตลอดจนจัดการฝึกอบรมพัฒนาและสอนงานให้ จัดอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้ เป็นต้น

ในด้านการเพิ่มเครื่องมือและหนทางนั้น ผู้บริหารสามารถเพิ่มการรับรู้ในส่วนนี้ได้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นระบบคุณธรรม ความเป็นธรรม และเสมอภาคในองค์การในเรื่องต่างๆ

ในส่วนของการเห็นคุณค่าของผลลัพธ์นั้น จะขึ้นอยู่กับคุณค่าของรางวัลและความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล บุคลิกภาพ และการรับรู้ของบุคคลนั้นๆ

ทฤษฎีจะมีความเชื่อว่าคนจะมีการจูงใจให้เพิ่มความพยายามจากการรวมพลังภายในตัวคนกับพลังจากสภาพแวดล้อมแล้วก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.6 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor Vroom)

ที่มา: สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี หน้า 212

5.2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

อดัม (Stacy J. Adam) เป็นผู้เสนอแนวความคิดนี้ โดยอธิบายว่าความพอใจในงานของบุคคลเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบระหว่าง สิ่งที่เขาได้รับจากองค์การกับสิ่งที่เขาให้กับองค์การตลอดจนเปรียบเทียบกับผู้อื่นหรือกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน (เกริก วยัคฆานนท์, 2544 : 205)

ทฤษฎีความเสมอภาคได้อธิบายถึงเหตุจูงใจที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ

1) ความพอใจในงานอันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้จากองค์การ กับสิ่งที่บุคคลให้กับองค์การ (เปรียบเทียบจากตัวเอง)

2) ความพอใจในงานอันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่าง รางวัลที่ได้รับจากองค์การกับสิ่งที่ให้กับองค์การซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบุคคล

5.2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย เอ็ดวิน เอ ลอค (Edwin A. Locke) โดยเขาเชื่อว่าได้เสนอว่าการทำงานอย่างมีเป้าหมายและเป็นเป้าหมายที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549 : 219)

1) เฉพาะเจาะจง (Specific) ไม่ใช่กำหนดอย่างกว้างๆ เลื่อนลอย

2) ท้าทาย (Challenging) คือค่อนไปทางสูง เพื่อให้เกิดการท้าทาย ทำให้คนพยายามคิดหาหนทางที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น

3) ไปถึงได้ (Reachable) คือไม่สูงเกินไปจนเป็นลักษณะที่เป็นไปไม่ได้

4) เป็นที่ยอมรับ (Accepted) คือเป็นเป้าหมายที่เข้าใจได้ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น

5) มีกรอบของระยะเวลา (Time Frame) ที่ชัดเจน

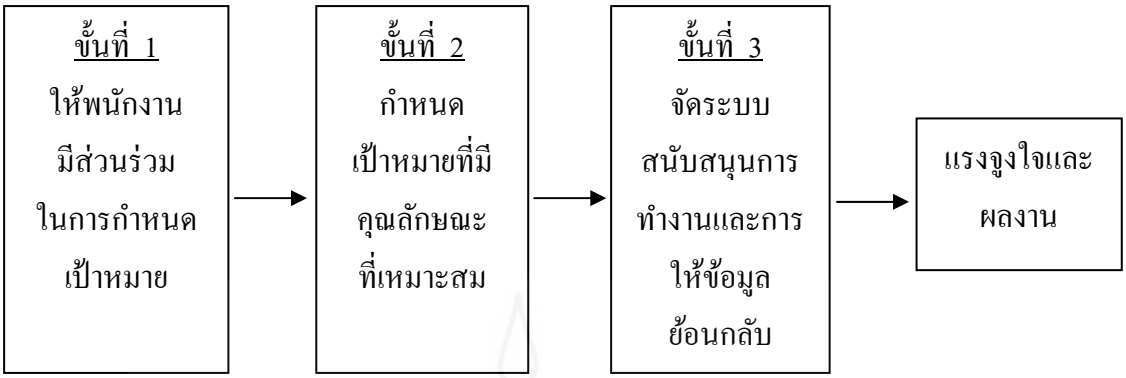
6) ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการทำงานตามเป้าหมายนั้น

เป้าหมายที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ากรณีที่มีการทำงานอย่างไม่มีเป้าหมาย หรือเป้าหมายไม่มีลักษณะดังกล่าว เพราะเป้าหมายจะทำให้เกิด

1) ทิศทางของการทำงานที่ชัดเจน ลดความคลุมเครือ ความไม่แน่นอนต่างๆ ลงได้เพราะเป้าหมายจะถูกแปรเป็นตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจนต่อไป

2) และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยเทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดต่างๆ เหล่านั้น

ทฤษฎีนี้จะมีผลในการจูงใจมากยิ่งขึ้น ถ้าปัจจัยส่วนบุคคลนั้นสนับสนุน เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงและคนๆ นั้นมีความสามารถ เป็นต้น และในส่วนของปัจจัยสถานการณ์ก็คือมีระบบการให้รางวัลตอบแทนการทำงานที่ทำได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และธรรมชาติของงานนั้นสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนได้ เป็นต้น



ภาพที่ 2.7 แสดงขั้นตอนของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ที่มา: สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี

6. โครงสร้างและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้นหลังสุดถือเป็นหน่วยการบริหารราชการท้องถิ่น ซึ่งรัฐบาลได้กระจายอำนาจการบริหารให้แก่คนในท้องถิ่นให้สามารถมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีหน้าที่อื่นๆ ตามที่มีกฎหมายกำหนด ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 14 ว่าด้วย การปกครองส่วนท้องถิ่น บัญญัติให้ท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงาน ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ท้องถิ่นใดที่ต้องการปกครองตนเองก็มีสิทธิได้รับการจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน ซึ่งมีกฎหมายกำหนด โดยจะต้องคำนึงถึงหลักการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหลักสำคัญ

6.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

กระทรวงมหาดไทยได้ออกคำสั่งที่ 222/2499 เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยกำหนดให้มีการจัดตั้งสภาตำบลให้แล้วเสร็จภายในสามเดือน เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสภาตำบลและช่วยสร้างความเจริญให้ท้องถิ่น หลังจากนั้นรัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติระเบียบราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 จัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นหน่วยราชการบริหารส่วนท้องถิ่นอย่างสมบูรณ์ คือ มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีรายได้และรายจ่ายของตนเอง สามารถดำเนินกิจการได้อย่าง

อิสระ องค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งเพียง 59 แห่ง ต้องยุบเลิกไป เพราะการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ (สถาบันดำรงราชานุภาพ และกรมการปกครอง. 2540: 45)

ในปี พ.ศ. 2509 รัฐบาลได้ออกคำสั่งที่ 275/2509 เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2509 เรื่องระเบียบบริหารราชการตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) จัดตั้งสภาตำบลในรูปแบบใหม่ โดยปรับปรุงสภาตำบลให้มีลักษณะคล้ายสภาท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตยแต่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล การดำเนินการไม่ทั่วถึงทั้งประเทศ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด จึงให้ใช้บังคับใช้เฉพาะบางตำบลที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ ส่วนตำบลอื่นๆ ให้ใช้ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้านตามคำสั่ง 222/499 ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 คณะปฏิวัติได้ออกประกาศคณะปฏิวัติที่ 326 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515 เพื่อแก้ไขปรับปรุงการจัดระเบียบบริหารของตำบลให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้น โดยตำบลที่จัดระเบียบบริหารตามประกาศของคณะปฏิวัติ มีสภาตำบล แต่ไม่มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาตำบล และตามประกาศนี้ได้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 รวมทั้งฉบับที่ 2 พ.ศ. 2509 นอกจากนี้ยังให้โอนทรัพย์สิน หนี้ และสิทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลไปเป็นของจังหวัด

พ.ศ. 2537 สมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ได้ปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารส่วนตำบล จึงได้ออกพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 รวมที่ได้แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

6.2 หลักเกณฑ์การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล

ในการจัดตั้ง องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นได้มีการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 จำนวน 617 แห่ง ได้มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มขึ้นเรื่อยจนถึงปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 6,744 แห่ง ได้มีแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการยุบรวมองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ (กรมการปกครอง. 2547: 19-20)

6.2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจรวมกับ องค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกันได้ ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

6.2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจรวมกับหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

6.2.3 องค์การบริหารส่วนตำบลใดมีจำนวนประชากรทั้งหมดไม่ถึง 2,000 คน เป็นเหตุไม่สามารถบริหารงานพื้นที่นั้นให้มีประสิทธิภาพได้ ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศยุบองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว โดยให้รวมพื้นที่เข้ากับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นที่มีเขต

ติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน หรือให้หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

ต่อมาพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเพิ่มเติมให้สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันเป็นเวลา 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ก็อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ทั้งนี้เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตาม พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

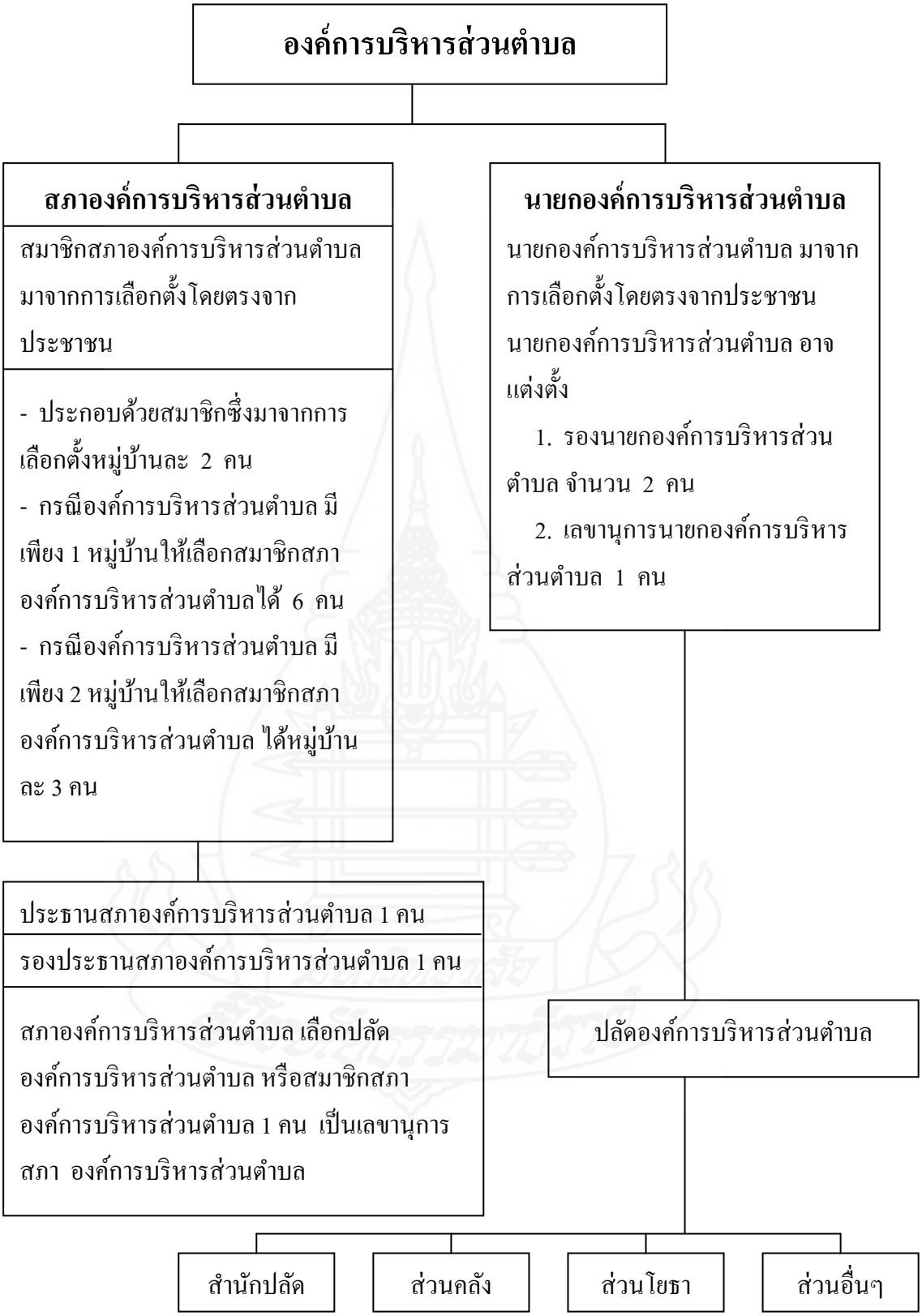
ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถจัดตั้งได้จะต้องมาจากสภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ150,000 บาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย และประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา โดยในประกาศให้ระบุชื่อและขอบเขตองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย

6.3 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.3.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นนิติบัญญัติที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในหมู่บ้านในตำบลนั้นๆ หมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้หมู่บ้านละ 3 คน แต่ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้หมู่บ้านละ 6 คน ในสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะประกอบด้วย ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน และเลขาสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารเป็นไปตามนโยบาย แผนพัฒนาตำบล กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่ง คราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

6.3.2 นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตตำบล ซึ่งอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้ไม่เกิน 2 คน และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มาจากการแต่งตั้งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในส่วนในการดำรงตำแหน่งนายก

องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ไม่เกิน 2 สมัยติดต่อกัน มีหน้าที่ในการบริหารพัฒนา บริหารงานทั้งหมด ทั้งบริหารพัฒนาตำบล บริหารบุคคล กำหนดนโยบาย วางแผนการพัฒนาตำบลจัดทำงบประมาณรายจ่าย ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามที่ให้นโยบายไว้ในทุกปี และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา: พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546

6.4 การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการ มีพนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นราชการประจำ และมีลูกจ้างจำนวนตามโครงสร้างตามกรอบอัตรากำลัง เป็นไปตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งกำหนดไว้ 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยมีกรอบพิจารณาจากรายได้ พื้นที่ และประชากรในพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากรอบอัตรากำลัง แบ่งการบริหารออกเป็นอย่างน้อย 6 ส่วน ดังนี้

6.4.1 สำนักปลัดงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง งานการประชุม งานนโยบายและแผน งานกฎหมายและคดี งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานกิจการสภา และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

6.4.2 ส่วนการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเบิกเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน และอื่นๆ โดยมีฝ่ายงานการเงิน ฝ่ายงานบัญชี ฝ่ายงานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ ฝ่ายทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

6.4.3 ส่วนโยธา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ ประมาณการราคาค่าใช้จ่ายในโครงการ งานควบคุมอาคาร โดยมีฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายออกแบบและควบคุมอาคาร ฝ่ายประสานสาธารณูปโภค และฝ่ายผังเมือง และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6.4.4 ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสาธารณสุขทั้งหมด โดยมีฝ่ายอนามัยและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข ฝ่ายรักษาความสะอาด ฝ่ายควบคุมและจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม ฝ่ายควบคุมโรค และฝ่ายบริการสาธารณสุข และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

6.4.5 ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา คือ ฝ่ายส่งเสริมกิจการโรงเรียน และฝ่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6.4.6 ส่วนสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การบริการด้านสวัสดิการพัฒนาชุมชน การสังคมสงเคราะห์ และฝ่ายส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสตรีและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

6.5 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มีดังนี้

6.5.1 อำนาจหน้าที่ทั่วไป

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

6.5.2 หน้าที่ที่กฎหมายบังคับให้ทำ

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

6.5.3 หน้าที่ที่ไม่บังคับให้ทำ แต่อาจที่จะดำเนินการได้

มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ

5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรและกิจการสหกรณ์

6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

7) บำรุงและสิ่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน

9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

12) การท่องเที่ยว

13) การผังเมือง

6.5.4 ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ยังกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ และทางระบายน้ำ

4) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ

5) การสาธารณูปการ

6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ

7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน

8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

9) การจัดการศึกษา

10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

14) การส่งเสริมกีฬา

15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

18) การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน

21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

25) การผังเมือง

26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28) การควบคุมอาคาร

29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

6.5.5 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายที่กำหนด ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะราชการส่วนท้องถิ่นดำเนินตามอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) พระราชบัญญัติควบคุมอาหาร พ.ศ. 2522

2) พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535

3) พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508

4) พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475

5) พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510

6) พระราชบัญญัติโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535

7) กฎหมายอื่นๆ ตามแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลในท้องถิ่นที่มีพื้นที่ต้องบังคับใช้ตามกฎหมายนั้นๆ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องป่าไม้ การประมง ทรัพยากรธรรมชาติ น้ำมัน นกอีแอ่น เป็นต้น

6.5.6 การประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

ในหนึ่งปีมีสมัยประชุมสามัญ 2 สมัยหรือหลายสมัย แล้วแต่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะกำหนด แต่ไม่เกิน 4 สมัย เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นเพื่อประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจะกำหนด ประธานสภา นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของสมาชิกที่มีอยู่ อาจทำคำร้องยื่นต่อนายอำเภอขอให้เปิดประชุมสมัยวิสามัญ ถ้านายอำเภอเห็นสมควรก็ให้นายอำเภอเรียกประชุมวิสามัญ

6.5.7 รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

1) องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีบำรุงท้องที่ อากรฆ่าสัตว์ และค่าธรรมเนียมในอนุญาต รวมถึงผลประโยชน์อื่นอันเนื่องมาจากการฆ่าสัตว์

2) ส่วนราชการจัดเก็บให้ ได้แก่ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน ภาษีสุรา ภาษีสรรพสามิต ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิบัตรและนิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดิน อากรรังนกอีแอ่น ค่าภาคหลวง ค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ รายได้จากอากรกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล เงินจากประทานบัตร ใบอนุญาต และอาชญาบัตรตามกฎหมายว่าด้วยการประมง รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ

3) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

4) รายได้อื่นๆ เช่น รายได้จากทรัพย์สิน รายได้จากสาธารณูปโภค รายได้จากิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้ รายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้ และตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.5.8 รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจมีรายจ่ายตามงบประมาณโดยจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ รายจ่ายงบกลาง และรายจ่ายตามแผนงาน

1) รายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่ายที่องค์กรปกครองท้องถิ่นมีภาระผูกพันต้องจ่าย และเป็นรายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ เบิกจ่าย ได้แก่

(1) คำชำระเงินกู้ และดอกเบี้ย

(2) รายจ่ายตามข้อผูกพัน

(3) เงินสำรองจ่าย

(4) เงินงบประมาณรายจ่ายทั่วไปตั้งช่วยเหลืองบประมาณ

(5) เงินช่วยค่าทำศพ

2) รายจ่ายตามแผนงาน หมายถึง รายจ่ายซึ่งกำหนดรายละเอียดหมวดรายจ่ายไว้ในงานหรือโครงการตามแผนงานสำหรับหน่วยงานใดโดยเฉพาะ ได้แก่

(1) หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

(2) หมวดค่าจ้างชั่วคราว

(3) หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ

(4) หมวดค่าสาธารณูปโภค

(5) หมวดเงินอุดหนุน

(6) หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

(7) หมวดรายจ่ายอื่นๆ

6.5.9 การกำกับดูแล

1) นายอำเภอมีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยมีอำนาจสามารถเรียกสมาชิกสภา คณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลมาชี้แจงหรือสอบสวน ตลอดจนเรียกรายงานเอกสารใดๆ จากองค์การบริหารส่วนตำบลหรือตรวจสอบได้

2) เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อยุบสภาก็ได้

6.6 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่ง จะมีบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ 3 กลุ่ม คือ

6.6.1 พนักงานส่วนตำบล เป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนที่ตั้งทางองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลเกิดขึ้นตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. 2539

6.6.2 ลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนตำบลที่ปริมาณงานมากและมีรายได้เพียงพอก็สามารถจ้างลูกจ้างเพื่อช่วยปฏิบัติงานได้ โดยถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจ้างลูกจ้างของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2538

6.6.3 ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ที่องค์การบริหารส่วนตำบลร้องขอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดให้ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราว ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล มาตรา 72 วรรค 3

การกำหนดตำแหน่งและกรอบอัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล

1. การกำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนตำบล

ก.ท. ในฐานะองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. 2539 ได้กำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลไว้จำนวน 21 ตำแหน่ง ดังนี้

1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-7)
2) รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-6)
3) หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5)
4) หัวหน้างานธุรการ (เจ้าพนักงานธุรการ 2-5)
5) เจ้าหน้าที่ธุรการ ระดับ 1-4
6) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ระดับ 1-4
7) หัวหน้างานนิติการ (นิติกร 3-5)
8) หัวหน้าส่วนการคลัง (เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 2-6)
9) หัวหน้างานและงบประมาณ (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
10) หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ (เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ 2-5)
11) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ระดับ 1-4
12) หัวหน้างานการเงินและบัญชี (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
13) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ระดับ 1-4
14) หัวหน้าส่วนโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2-6)
15) หัวหน้างานโยธา (วิศวกรโยธา 3-6)

16) นายช่างโยธา ระดับ 2-5

17) ช่างโยธา ระดับ 1-4

18) หัวหน้าส่วนสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุข 3-6)

19) หัวหน้างานสุขาภิบาล (นักวิชาการสุขาภิบาล 3-5)

20) หัวหน้างานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ (พยาบาลวิชาชีพ 3-5)

21) เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ระดับ 2-4

2. กรอบอัตรากำลัง

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีศักยภาพแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของรายได้ ฉะนั้นเพื่อให้การกำหนดอัตรากำลังพนักงานส่วนตำบลเหมาะสมกับรายได้และปริมาณงานของ อบต. ต่างๆ สำนักงาน ก.ท. จึงได้ดำเนินการจัดแบ่งชั้น อบต. ออกเป็น 5 ชั้น โดยนำเรื่องของรายได้ พื้นที่ และประชากร อบต. ต่างๆ มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ตารางที่ 2.1 กรอบอัตราพนักงานส่วนตำบล จำแนกตามเกณฑ์รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ชั้น อบต.	เกณฑ์รายได้	จำนวนพนักงานส่วนตำบล
1	20 ล้านบาทขึ้นไป	21
2	12-20 ล้านบาท	12
3	6-12 ล้านบาท	6
4	3-6 ล้านบาท	4
5	ไม่เกิน 3 ล้านบาท	3

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการแบ่งชั้น อบต.ใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ อบต. ขนาดใหญ่ ได้แก่ อบต.ชั้น 1 เดิม 2) อบต. ขนาดกลาง ได้แก่ ชั้น 2-3 เดิม 3) อบต.ขนาดเล็ก ได้แก่ อบต.ชั้น 4-5 เดิม

นอกจากพนักงานส่วนตำบลแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลยังสามารถจ้างลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างประจำเพื่อช่วยปฏิบัติงานได้

3. การกำหนดตำแหน่งลูกจ้าง

สำหรับตำแหน่งลูกจ้างที่ อบต. จำดำเนินการจ้างได้นั้น กระทรวงมหาดไทยได้มีหนังสือด่วนมากที่ มท. 0318/ว.1703 ลงวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2538 ให้นำบัญชีกำหนดตำแหน่งลูกจ้างของเทศบาลเมืองพัทยา และสุขาภิบาล มาใช้ซึ่งตำแหน่งต่างๆ ได้แก่

1.คนงานทั่วไป
2.คนงานประจำรถขยะ
3.คนงานประจำรถดูดสิ่งปฏิกูล
4.คนงานประจำโรงฆ่าสัตว์
5.คนงานประจำเรือยนต์
6. นักการ
7. ภารโรง
8. ยาม
9. คนสวน
10. พนักงานผลิตน้ำประปา
11. พนักงานขับเรือยนต์หรือนายท้ายเรือ
12. พนักงานขับรถยนต์
13. พนักงานขับเรือขุด (รถขุด)
14. พนักงานขับเครื่องจักรขนาดเบา
15. พนักงานขับเครื่องจักรขนาดกลาง
16. พนักงานขับเครื่องจักรขนาดหนัก
17. พนักงานจดมาตรวัดน้ำ
18. พนักงานเทศกิจ
19. พนักงานดับเพลิง
20. พนักงานวิทยุ
21. ผู้ช่วยช่างทุกประเภท
22. ครูดูแลเด็กอนุบาลและปฐมวัย

นอกจากนี้ อบต. สามารถจ้างลูกจ้างในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ช่างโยธา เจ้าหน้าที่ จัดเก็บรายได้ และเจ้าหน้าธุรการ โดยได้ถือปฏิบัติตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท. 0318/ว.2438 ลงวันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2538

4. กรอบอัตรากำลังลูกจ้าง

องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจ้างลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างประจำได้ตามกำลังรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุน) ของตนเอง ดังนี้

ตารางที่ 2.2 กรอบอัตรากำลังลูกจ้าง จำแนกตามเกณฑ์รายได้ขององค์กรบริหารส่วนตำบล

	รายได้ของ อบต.	**จำนวนลูกจ้าง**
1.	ตั้งแต่ 3 แสนบาทลงมา	1-2 คน
2.	เกิน 3 แสนบาท ถึง 5 แสนบาท	1-4 คน
3.	เกิน 5 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท	2-8 คน
4.	เกิน 1 ล้านบาท ถึง 1.5 ล้านบาท	2-10 คน
5.	เกิน 1.5 ล้านบาท ถึง 2 ล้านบาท	5-14 คน
6.	เกิน 2 ล้านบาท ถึง 3 ล้านบาท	5-18 คน
7.	เกิน 3 ล้านบาท ขึ้นไป	5-24 คน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

7.1.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

Schmidt (1975, อ้างในวศินี แก้วมณี, 2544 : 43-44) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจส่วนมาก ทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบด้วยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ทั้งไม่พึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบาย และการบริหารงาน

Jamann (1975, อ้างถึงในรัตตัญญู เทียมปฐม, 2534 : 23) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลที่อยู่ในโครงการ B.S.N ผลการวิจัยพบว่า

1. มีองค์ประกอบ 13 อย่างที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน การใช้ความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน งานท้าทายความสามารถ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่รับผิดชอบ เทคนิคในการนิเทศ การควบคุมงาน สถานภาพของงาน และระดับคุณวุฒิ

2. องค์ประกอบที่ทำให้ไม่พอใจในงาน คือ นโยบายการบริหารงาน งานส่วนตัวที่บ้าน

3. องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีโอกาสได้รับความรู้ ความสามารถ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงของงาน และงานที่ท้าทายความสามารถ

Moore and Berne (1959 : 45-65) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า มีหลายปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารต่างๆ สถานภาพ และการยอมรับนับถือ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความสามารถ ความถนัด ความเหมาะสมระหว่างปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ การอุทิศตนเพื่อหน่วยงาน ความยุติธรรมในหน่วยงาน และสวัสดิการของหน่วยงาน

Mataheru (1985, อ้างถึงในอารีรัตน์ หิรัญโญ 2532 : 57-58) ได้วิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย พบว่า แรงจูงใจก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด

ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด คือ สถานะของอาชีพ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและเงินเดือนสำหรับเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กู๊ดสัน ซึ่งพบว่า เพศ อายุ และระยะเวลาการทำงานไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจ ทั้งจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและปัจจัยที่ทกให้เกิดความไม่พอใจ ส่วนด้านความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจที่ก่อความพอใจมากที่สุด (Goodson 1985, 3543-A อ้างถึงใน อารีรัตน์ หิรัญโญ, 2532 : 58)

Almahboob (1987,อ้างถึงใน ศรีรัตน์ บุญอริยะ, 2538 : 52) ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดิอาระเบีย โดยวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์และทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดิอาระเบียเพื่อแสดงให้เห็นทัศนคติของอาจารย์เหล่านี้ที่มีต่อปัจจัยต่างๆ อันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและเพื่อพิสูจน์ว่ามีความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ระหว่างปัจจัยเหล่านั้นกับคุณลักษณะส่วนตัวบางประการ ทั้งนี้โดยใช้ทฤษฎีของเฮอร์สเบอร์กเป็นกรอบในการวิจัย ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จและความรับผิดชอบส่งผลให้อาจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการบริหรทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจระหว่างอาจารย์ในคณะมนุษย์ศาสตร์และคณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจารย์คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติมีความพึงพอใจในงานของตนมากกว่าและไม่พอใจด้านการบริหาร ส่วนอาจารย์คณะมนุษย์ศาสตร์มีความพึงพอใจในด้านการยอมรับนับถือความก้าวหน้าในงานมากกว่าอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ตัวงานเอง ค่าจ้าง สภาพในการทำงาน ของอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก พึงพอใจในด้านความรับผิดชอบมากกว่า และไม่พึงพอใจในด้านบริหารงานน้อยกว่าอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ ศาตราจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุด ในด้านความก้าวหน้า ค่าจ้าง การบริหารงานและการนิเทศ

Srivasve (1977 : 151) ได้ศึกษารวบรวบผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ได้ข้อสรุปดังนี้ คือ แรงจูงใจภายในที่มีต่อการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการเปลี่ยนงานและการขาดงาน ความอิสระของงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานแต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงาน รูปแบบของผู้บังคับที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และบรรยากาศ

ขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนการติดต่อประสานสัมพันธ์อย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

Wisher (1984: 3042) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุน ที่ใช้ในโรงเรียนประจำตำบลกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ เพื่อหาความสัมพันธ์และหาระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เมืองริเวอร์ไซด์ พบว่า ปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุนต่างๆ มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับสูง ยกเว้นความมั่นคงในการทำงาน สภาพโดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยของการกำหนดนโยบายความมั่นคงในการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาระดับความพึงพอใจในการทำงาน

Cooper and others (1979 : 117-125) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพบว่า คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับของวิชาชีพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน โดยความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามอายุ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง โอกาสการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

Goodson (1985 : 3543-A) ศึกษาทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg ที่ใช้กับครูประถมศึกษาในรัฐอลาบามา พบว่า ผลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Herzberg Goodson สรุปว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจในการทำงานและเงื่อนไขในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านชีวสังคมไม่มีผล

Jacobs (1998 : Abstact) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยแรงจูงใจส่วนบุคคลของพนักงานใน Kentucky พบว่า อายุการทำงานมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

Dan (1999 : Abstact) ได้ศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับผู้จัดการในโรงเรียนราชการและเอกชน ผลการวิจัยพบว่าความมั่งคงในการทำงานมีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด และครึ่งหนึ่งของการโอนย้ายตำแหน่งงานมีผลจากอายุของพนักงาน

Ellis and Rosalie (1999 : Abstact) ได้ศึกษาการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานบริการประเภทอุตสาหกรรมการเดินเรือ เมื่อมีการให้รางวัล จำนวน 96 คน โดยใช้กรอบทฤษฎีของวรูม และทฤษฎีความพึงพอใจในงาน ผลวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับความมั่นคงปลอดภัย, ผู้ร่วมงาน และลักษณะการบริการต่อสังคม ส่วนด้านผลตอบแทน นโยบายและการดำเนินงานขององค์กรมีความพึงพอใจน้อยที่สุด

Guthrie (1999 : Abstact) ได้วิเคราะห์เรื่องแรงจูงใจ ความพึงพอใจและผลผลิตในการทำงาน ของพนักงานและผู้บริหารใน Las Vegas โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างด้านแนวคิดของตัวแปรการจูงใจ และปัจจัย สุขอนามัยระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบความแตกต่างของตัวแปรด้าน แนวคิดเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมทั้งผู้บริหารและพนักงาน ทั้งชายและหญิง

Antonioni (1999 : 27) ได้ศึกษาปัจจัยที่สำคัญของแรงจูงใจของผู้จัดการระดับกลาง โดยเป็นการศึกษาจากหน่วยงานผลิต ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจ 10 ประการที่สำคัญคือ

1. การให้ความเคารพนับถือ
2. การให้ความไว้วางใจระหว่างผู้จัดการ
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ
4. ความผ่อนคลายในการทำงาน
5. การมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง
6. การทำให้มีความรู้สึกว่างานนั้นมีความสำคัญ
7. ผู้บริหารระดับสูงให้ความตระหนักและรับทราบในเรื่องผลของงาน
8. มีความยุติธรรมในการให้รางวัล/สิ่งตอบแทนการทำงาน
9. การแสดงความยินดีเมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
10. เปิดโอกาสให้รับงานพิเศษ

7.1.2 งานวิจัยภายในประเทศ

ศิระวิทย์ คลี่สุวรรณ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยฝ่ายธุรการ พบว่า ระบบสวัสดิการในการทำงาน อุปกรณ์การทำงานอุปกรณ์การทำงานยังไม่พอเพียง และไม่มีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งมีผลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงานต่ำ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และศึกษาถึงการจำแนกตำแหน่ง การจัดระบบในหน่วยงาน การปรับปรุงงานแต่เนื่องจากขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลในภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง โดยพื้นฐานการศึกษาของพนักงานสอบสวนและการได้รับความร่วมมือทั้งในส่วนประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะมีผลต่อ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน และยังได้ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ โดยเฉพาะบ้านพักและรถยนต์ที่ใช้ตรวจสถานที่เกิดเหตุ และการมีโอกาสถูกลงทัณฑ์ทางวินัย หรือถูกฟ้องร้องทางคดีเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่

ชาริณี จันทร์แสงศรี (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม คือ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งรายได้ และปัจจัยด้านความพอใจในการทำงานคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สุชาดา กาญจนนิมมาน (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงบประมาณ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัย จูงใจด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 10 ตัวแปร ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอรายได้ สวัสดิการของหน่วยงาน ความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติโดยระบบคุณธรรม โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การได้รับการยกย่องนับถือมีเพียง 3 ตัวแปรสุดท้าย ที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ค่อนข้างต่ำ คือร้อยละ 24.96%

วัตรภู อาจหาญ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกองวิชาการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความยุติธรรมและโอกาสความก้าวหน้าในราชการและปัจจัยด้านการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ความสามารถ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านความเพียงพอของสวัสดิการกองวิชาการกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในราชการ และด้านความเพียงพอของสวัสดิการในหน่วยงาน

วีรชัย บุญจุรีนาค (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การค้าของคุรุสภา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ทัศนคติในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการยอมรับนับถือตนเอง ประการที่สองเพื่อศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การค้าของ คุรุสภา พบว่า 1) เจ้าหน้าที่ขององค์การค้าของคุรุสภาส่วนใหญ่มีผลการ

ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ไม่พบว่า เพศอายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง มีทัศนคติในการทำงาน และการยอมรับนับถือตนเองอยู่ในระดับปานกลาง 4) ทัศนคติในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติ (r = 0.23) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (r = 0.23)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (r = 0.16) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการยอมรับนับถือตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (r = 0.15) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทัศนคติในการทำงานเป็นเพียงตัวแปรเดียวที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 6.50

อรรถวุฒิ ตัญธนาวิทย์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักงานปลัดประทรวงมหาดไทยอยู่ระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่งคงในงานและการได้ความยุติธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนในเรื่องของสถานภาพของข้าราชการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

น้ำจิต ชาวันดี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในภาพรวมพนักงานธนาคารมีอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนหรือรายได้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยุติธรรมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน

สุดธิดา แก้วปลั่ง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรศัพท์จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่มิใช่ตัวเงินมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำ ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านความมั่นคง และ

ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปละปัจจัยความด้านสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทั้งด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงและปลอดภัย ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ชมพูนุท วรรณคนาพล (2545 : 82-86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำสำนักงานสาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ บทบาทความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ในภาพรวมพบว่า บทบาทความรับผิดชอบของพนักงานฯ อยู่ในระดับสูง ส่วนความรู้ความเข้าใจในงานปละกระบวนการในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานของพนักงานฯ แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งในภาพรวมพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้านของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฯ ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทความรับผิดชอบ ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ หน่วยงานที่สังกัด

สาธิต แก้วรากมุข (2546 : 77-78) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณี อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ด้านปัจจัยแวดล้อม พบว่า เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารในระดับสูง ส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรม 1-2 ครั้ง ในด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ อบต. อยู่ในระดับมีความรู้มาก ความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วน

ตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับประสิทธิภาพสูง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ก้านการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน ด้านการตัดสินใจ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการประเมินผล ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใน อบต. ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ อบต. และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความศรัทธาต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา และความคาดหวังความก้าวหน้าในการทำงาน

อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล (2546 : 64-67) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้างราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองมีความคิดเห็นภาพรวมในด้านนโยบายองค์การ ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน อยู่ในเกณฑ์ด้วยปานกลาง โดยให้ความสำคัญ ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นอันดับ 1 ความพอใจในงานเป็นอันดับที่ 2 และความสัมพันธ์กับงานเป็นลำดับที่ 3 และให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในหลักเกณฑ์มีประสิทธิภาพปานกลาง ด้านความสัมพันธ์มีปัจจัยที่ทำการศึกษา 11 ตัว พบว่าปัจจัยด้านนโยบายขององค์การ ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ความพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกในด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความพอใจในงาน และด้านนโยบายขององค์การ

จรัญญา ลำไย (2546 : 75-78) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทั่วไปของประชากร เป็นเพศหญิง 74 คน เพศชาย 21 คน ส่วนใหญ่ มีอายุในช่วง 36-46 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1-10 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับการได้รับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มช่วยอำนวยการนักบริหาร มีแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับการสนับสนุนทางสังคมของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ระดับสุขภาพจิตของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติกลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหารอยู่ในระดับสูง ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง ระดับความเชื่ออำนาจในตนในการ

ทำงาน ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มช่วยอำนวยการนักบริหารอยู่ในระดับสูง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มช่วยอำนวยการนักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ระดับทัศนคติต่อหน่วยงานปัจจุบัน ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มช่วยอำนวยการนักบริหารอยู่ในระดับสูง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง โดยแยกเป็น 2 ด้าน ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านอำนวยการนักบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพกากรปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานอำนวยการนักบริหาร ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม การได้รับการฝึกอบรม สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ขวัญกำลังใจในการทำงาน และทัศนคติหน่วยงานปัจจุบัน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานช่วยอำนวยการนักบริหารคือ ความเชื่ออำนาจในตนในงาน

สิทธิชัย ยุกตวิสาร (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต ซึ่งประกอบด้วย นโยบายการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการนั้น ทั้งหมดมีระดับความสำคัญในระดับมาก และปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานและการได้รับการยอมรับจะมีระดับความสำคัญในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านความก้าวหน้าและโอกาสในการเจริญเติบโตนั้น จะมีระดับความสำคัญในระดับปานกลาง

พรวรรณ จันทสุข (2547 : 81-83) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด ได้แก่ ปัจจัยการปฏิบัติงานและปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีสำนักการคลัง และด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับต่ำ ปัจจัยส่งเสริม ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับสูง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้า และด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

อุไรวรรณ โปร่งมาก (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งในด้านการวางแผนและการประเมินค่าต่างก็มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และการได้รับการฝึกอบรม พบว่า มีเพียงหนึ่งปัจจัย ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร

ปัญญา บูรณะนันศิริ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักอำนวยการ กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักอำนวยการกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักอำนวยการกระทรวงศึกษาธิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยด้านอื่นไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน 3) ผลการวิจัยผู้บริหารควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงาน และให้ผลประโยชน์ตอบแทนกับผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นและสนับสนุนให้เกิดนักบริหารรุ่นใหม่

กรองแก้ว รัตนจีนะ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขในโรงพยาบาลของรัฐเขตจังหวัดจันทบุรี

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพของบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขในโรงพยาบาลของรัฐบาลเขตจังหวัดนนทบุรีมีระดับประสิทธิภาพมาก ($\overline{X} = 3.77$) 2) ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็นว่านโยบายและการบริหารงาน ความก้าวหน้าในงาน ความพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ($\overline{X} = 3.31$) 3) ปัจจัยด้านความพอใจในงาน มีผลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับอัลฟา 0.05 4) ระดับเงินเดือนและระดับตำแหน่งมีผลต่อระดับประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับอัลฟา 0.05

7.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ในจังหวัดสงขลาและจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ในจังหวัดสงขลาและจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์แล้วมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สำคัญเหมือนกัน โดยเน้นปัจจัยที่ประธานกลุ่มหรือกรรมการบริหารกลุ่มที่ต้องรู้จักการทำงานเป็นทีม มีความเสียสละในการทำงาน มีความสามารถดำเนินการบริหารองค์กรเพื่อการสร้างกำไรและสร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิกในกลุ่มควบคู่กับปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส ทำให้กลุ่มมีกำไรและจ่ายเงินปันผลอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของกลุ่มและความรู้สึกของสมาชิกที่มีความผูกพันกับกลุ่ม

นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT ในด้านของสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อกลุ่มสัจจะออมทรัพย์พบว่า ไม่มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ส่วนในด้านการวิเคราะห์องค์กรที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร องค์กรโครงสร้างองค์กรและการบริหารองค์กรพบว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากทั้งสิ้น โดยเฉพะบุคคลที่เป็นประธานกลุ่มต้องมีความสามารถในหลาย ๆ ด้านและต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริตและโปร่งใส มีความเสียสละ สร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิกกลุ่มในด้านของความเชื่อถือและผูกพันต่อกลุ่มจนกลายเป็นจุดแข็งที่เด่นชัดที่สุดของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ส่วนจุดอ่อนอาจกล่าวได้ว่ามีน้อยมากหรือไม่มีเลยเพราะเกิดจากสมาชิกบางคนที่ทำผิดระเบียบกติกากลุ่ม ซึ่งก็ได้รับการแก้ไขจนลุล่วงไปด้วยดี

พรชัย รัตนพงษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรพระยืนจำกัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) การดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด มีผลกำไรทุกปีแต่ธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์ขาดทุนทุกปี เนื่องจากรวบรวมข้าวเปลือกได้น้อยและมีค่าใช้จ่ายสูง ผลการวิเคราะห์ทางการเงินในปี 2550 สหกรณ์ยังมีความเสี่ยงแต่ไม่มาก เนื่องจากมีหนี้สินต่อทุนสูงเพียง 1.54 เท่า แต่อัตราการค้างชำระของลูกหนี้สูงถึงร้อยละ 51.04 (2) แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ได้ดำเนินการตามวิธีและขั้นตอนในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์และได้นำโครงการที่จัดทำไว้ไปดำเนินการแล้ว 19 โครงการ จากโครงการทั้งหมด 29 โครงการ (3) ความพึงพอใจของบุคลากรสหกรณ์ต่อการ

ดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพระยืน จำกัด ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้าง (2) ด้านระบบงานและการควบคุมภายใน (3) ด้านเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน (4) ด้านเศรษฐกิจ (5) ด้านสังคม (6) ด้านกฎหมาย (7) ด้านนโยบาย (8) ด้านสมาชิก (9) ด้านคณะกรรมการ (10) ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ (11) ด้านพันธมิตรทางธุรกิจ (12) ด้านคู่แข่งทางธุรกิจ

ทรงศักดิ์ ศรีวงษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าโรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียนพบว่า โดยภาพรวมและด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน (3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียนพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนในภาพรวมยกเว้นด้านการกำหนดกลยุทธ์ ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

7.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

พงษ์พัฒน์ ชุ่มสีดา (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิผลของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของประสิทธิผลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมทุกมิติอยู่ในระดับดี ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มที่มีการอบรมหลักสูตรการบริหารต่างกัน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอำนาจการทำนายพบว่าตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามได้แก่ หลักสูตรผู้บริหาร

ระดับกลาง และกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกข้อมูลบน Web-based และสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดนครราชสีมาได้ร้อยละ 12.0 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติได้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น วางแนวทางในการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารให้เป็นระบบโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เกศินี คงเมือง (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการดำเนินงานตามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ด้านการสร้างชุมชนเข้มแข็ง ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และด้านบุคลากร (2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศกลุ่มพนักงานเทศบาลและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเทศบาลที่มีเพศและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน พนักงานเทศบาลที่มีกลุ่มพนักงานเทศบาลต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคมแตกต่างกัน

กัญญาภัค ทองจันทร์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารองค์กร ด้านผู้นำ และด้านแรงจูงใจ อย่างน้อย 1 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน นอกจากนี้หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการบริหารองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.245, 0.234 และ 0.172 ตามลำดับ (2) ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน เห็นว่า

กรมพัฒนาที่ดินประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทุกประเด็น ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากรและด้านระบบการทำงาน

วีรวิทย์ โปร่งจันทึก (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า (1) ประสิทธิผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำอยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้าน (2) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้แก่ การประสานงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำในภาพรวมได้ร้อยละ 44.30 ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีสมการถดถอยได้แก่ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ มีวาย เท่ากับ 0.591 รวมกับ 0.305 ของการประสานงานและ 0.151 ของเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) แนวทางการปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองบังคับการตำรวจน้ำ ได้แก่ การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและในการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการ I AM READY

7.4 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

ศศิวิมล ธรรมเกษร (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) กรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบ “ด้านหลักการมีส่วนร่วม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “หลักความคุ้มค่า” และ “หลักคุณธรรม” ส่วนประสิทธิภาพด้านการบริหารในด้านหลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) กรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ตำแหน่ง จำนวนครั้งที่ได้เลือกตั้งเข้ามา และระดับชั้นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสถานภาพสมรสและอาชีพต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสถานภาพสมรสและอาชีพต่างกันมีประสิทธิภาพในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักการมีส่วนร่วมแตกต่างกันกล่าวคือ กรรมกรบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสถานภาพสมรสมีประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมากกว่ากรรมการบริหารที่โสด หม้าย หย่า แยก ส่วนกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประกอบอาชีพทำสวน ทำไร่ ทำนามีประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักการมีส่วนร่วมมากกว่ากรรมการบริหารที่ประกอบอาชีพค้าขาย รับจ้างอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรีที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี มีประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามคุณธรรมน้อยกว่ากรรมการบริหารที่มีอายุระหว่าง 35-39 ปี อายุระหว่าง 40 -44 ปี และอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

ฉลองนพ อัมพรัตน์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า (1) การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม โดยรวมในอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า พบว่ามีระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรมและด้านหลักคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้นหลักความคุ้มค่า ตามลำดับ (2) การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน บุคลากรในหน่วยงานที่มีเพศและระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นบุคลากรในหน่วยงานที่มีอายุและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันพบว่ามีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภัทราภรณ์ สะอ้าง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานด้วยธรรมาภิบาลของเทศบาลนครสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า (1) ประสิทธิภาพการบริหรงานด้วยธรรมาภิบาลของเทศบาลนครสมุทรปราการอยู่ในระดับปานกลาง (2) ประสิทธิภาพการดำเนินงานให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านถนน ประปา ขยะ และตลาดของเทศบาลนครสมุทรปราการอยู่ในระดับปานกลาง โดยประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้และระยะเวลาที่อยู่อาศัยแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของเทศบาลสมุทรปราการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานด้วยธรรมาภิบาลของเทศบาลนครสมุทรปราการได้แก่ การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านถนน ประปา ตลาดและขยะควรดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วม การดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ของแต่ละคน

ศิริพร คงแก้ว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการของสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานครตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือหลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า ส่วนหลักสำนึกรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ปัญหาในการบริหารจัดการตมหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญได้แก่ ปัญหาด้านหลักคุณธรรม รองลงมาคือหลักนิติธรรม ส่วนปัญหาที่เกิดน้อยที่สุดคือปัญหาการบริหารตามหลักความคุ้มค่า (3) ข้อเสนอแนะได้แก่

การปรับปรุงการบริหารตามหลักคุณธรรมโดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบในรูปแบบคณะกรรมการ พัฒนาบุคลากรอย่างเสมอภาคและปรับปรุงการบริหารตามหลักนิติธรรมโดยเฉพาะการลงโทษผู้กระทำผิด และตรวจสอบการทำงานอย่างจริงจัง

พัฒนศักดิ์ พ้นทุกข์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารขององค์การบริหารงานส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาลในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิภาพการบริหารงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 6 ตัวแปร มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ หลักความคุ้มค่าหลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรมและหลักความโปร่งใสและ (4) ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาลพบว่า พนักงานส่วนตำบลยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การปฏิบัติงานยังไม่มีความโปร่งใส ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบน้อย ขาดการเปิดโอกาสให้ประชาชนในการแสดงความคิดเห็น ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ประชาชนไม่สนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมและไม่มีการประหยัดในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ในสำนักงานและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล โดยต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับประชาชนการประชาสัมพันธ์และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับพนักงานด้วยการให้การศึกษาและอบรม

วรญา จตุพัฒน์รังสี (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแฮ้ว อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า (1) เทศบาลตำบลบ่อแฮ้วมีระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักนิติธรรมมีระดับสูงที่สุด หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรมตามลำดับ (2) เทศบาลตำบลบ่อแฮ้วมีระดับประสิทธิผลการบริหารงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานในด้านความสามารถในการผลิตมีระดับสูงสุด ความมั่นคง การอยู่รอด การพัฒนา การได้มาซึ่งทรัพยากร ความสามารถในกรปรับตัวความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด (3) การบริหารงานแบบธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบ่อแฮ้วมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแฮ้ว ในการทดสอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลในแต่ละด้านทั้งหมด 6 ด้าน กับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแฮ้ว ผลการศึกษามีเพียง 2 ด้านเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลกรบริหารงาน คือ หลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า โดยหลักคุณธรรมอยู่ในระดับสูงสุด จะเห็นว่าบุคลากรในเทศบาลตำบลบ่อแฮ้วจะให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่าเพียง 2 หลักในการบริหารและดำเนินกิจการภายในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งต่างประเทศและในประเทศ ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่จะนำไปหาความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดลำปางได้ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ (1) เพศ (2) อายุ (3) ระดับการศึกษา (4) ระดับตำแหน่งหน้าที่ (5) ระยะเวลาที่รับราชการ (6) ระดับเงินเดือน (7) ภูมิลำเนา

2. ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ความพึงพอใจในหน้าที่ (2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (4) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (5) ความมั่นคงในการทำงาน (6) รายได้และสวัสดิการ (7) การรับรู้ต่อความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ (8) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (9) การได้รับการอบรมและพัฒนา (10) นโยบายและการบริหารงาน (11) การปกครองและบังคับบัญชา

3. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (4) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

4. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (2) ผลผลิตและผลลัพธ์ (3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) (4) การวัดผลการปฏิบัติงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

5. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า