

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานประมง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาระงานของสำนักงานประมงหลังการปฏิรูประบบราชการ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานประมง เพื่อเสนอแนะแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานประมง ดังนั้น ในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้ประมวลทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานประมงและระบบงบบประมง
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานประมงและระบบงบบประมง

บทบาทภารกิจของสำนักงานประมง

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานประมง สำนักนายกรัฐมนตรปี พ.ศ.2545 กำหนดให้สำนักงานประมงมีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้ความเห็นแก่ฝ่ายบริหารและหน่วยงานภาครัฐในด้านการงบบประมง รวมทั้งการจัดทำงบบประมงที่สนองต่อนโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้การจัดสรรงบบประมงของประเทศเกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความรับผิดชอบ มีความคล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (สำนักพัฒนาระบบงบบประมง สำนักงานประมง, 2546)

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
3. ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำงบประมาณเชิงกลยุทธ์แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
4. วิเคราะห์แผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อการจัดสรรงบประมาณ
5. ศึกษา วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการใช้งบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จัดสรรงบประมาณให้เกิดความเหมาะสม คุ่มค่าและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ
6. วิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
7. จัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา
8. วิเคราะห์แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอความเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่อคณะรัฐมนตรี
9. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณหรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การปรับเปลี่ยนภารกิจของสำนักงานงบประมาณเป็นไปตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกฎหมายวิธีการงบประมาณที่ปรับปรุงใหม่ โดยเน้นบทบาทภารกิจทางด้านยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดทำงบประมาณ การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการพัฒนากระบวนการงบประมาณ รวมทั้งเครื่องมือหรือกลไกและเทคนิคต่างๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดและ

1. **กลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์และนโยบายงบประมาณ** โดยที่การจัดทำงบประมาณแบบใหม่ เน้นผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการศึกษาพัฒนาเพื่อจัดทำเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง จึงจัดให้มีศูนย์ยุทธศาสตร์งบประมาณขึ้นเป็นหน่วยงานภายในเพื่อให้เป็นคลังสมองของสำนักงบประมาณในการศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยภาพรวมในเชิงมหภาค (Macro) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาร่วมให้คำปรึกษาแนะนำและแสดงความคิดเห็นในการจัดทำเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ในขณะที่สำนักนโยบายและแผนงบประมาณจะศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะเพื่อกำหนดกรอบวงเงินและงบประมาณรายจ่ายประจำปีร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย

2. **กลุ่มภารกิจจัดทำงบประมาณ** ปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของสำนักงบประมาณให้มีลักษณะแบบเบ็ดเสร็จโดยให้คำปรึกษาแนะนำหรือร่วมกับส่วนราชการในการกำหนดกรอบแนวทางการจัดทำเป้าหมายการให้บริการ (Service Delivery Target) การจัดทำผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ต้นทุนผลผลิต และการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวและความรับผิดชอบมากขึ้น โดยจัดให้มีกลุ่มจัดทำงบประมาณรับผิดชอบในระดับกรมและมีกลุ่มยุทธศาสตร์ประจำสำนักจัดทำงบประมาณเป็นศูนย์กลางประมวลภาพรวมในระดับกระทรวง

3. **กลุ่มภารกิจประเมินผลและสารสนเทศการงบประมาณ** เนื่องจากระบบงบประมาณแบบใหม่ได้มอบอำนาจในการบริหารงบประมาณไปให้กระทรวง ทบวง กรม มีอำนาจในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การติดตามประเมินผลสำเร็จของงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเอื้อต่อผลสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ สำนักประเมินผลจะมุ่งเน้นการประเมินผลในระดับต่างๆ และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานและรายงานทางการเงิน (Performance and Financial Report Evaluation) ตามที่กำหนดไว้ใน

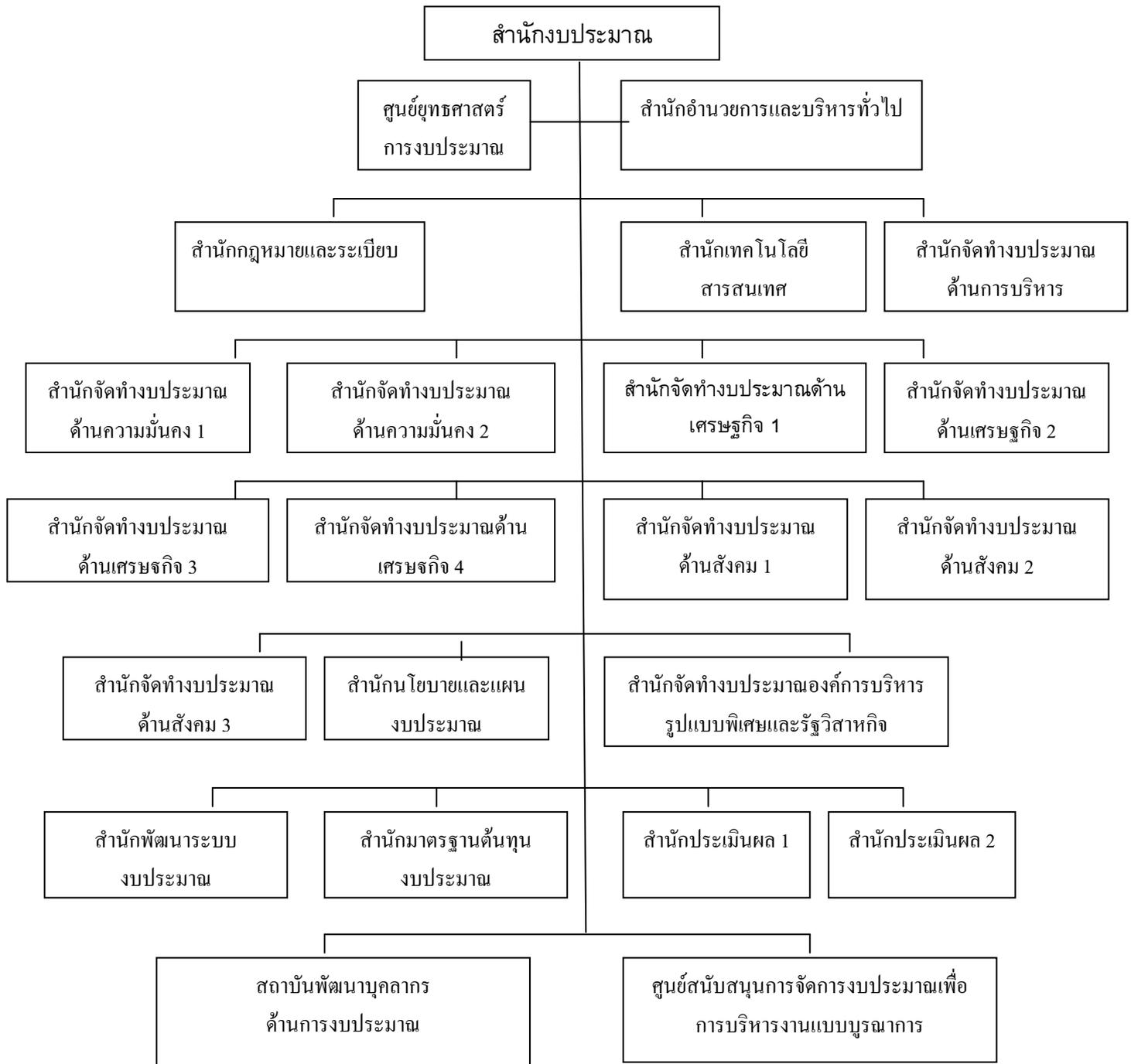
4. **กลุ่มภารกิจพัฒนาระบบมาตรฐานและบุคลากรด้านการงบประมาณ** จัดให้มีสำนักพัฒนาระบบงบประมาณ เพื่อรับผิดชอบการดำเนินการและติดตามการปรับปรุงระบบงบประมาณ รวมทั้งพัฒนาระบบ รูปแบบ เทคนิคหรือนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรอบรู้ และก้าวทันโลก รวมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ฐานความรู้ (Knowledge Based) สำหรับสำนักมาตรฐานต้นทุนงบประมาณมุ่งเน้นการจัดทำมาตรฐานต้นทุนงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและในส่วนของกองกฎหมายและระเบียบรับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไขให้คำปรึกษาและตีความกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณ

5. **กลุ่มภารกิจอำนวยการ** เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงบประมาณ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการบริหารจัดการที่ดีเกี่ยวกับระบบงานต่างๆ และการบริหารงานทั่วไปภายในสำนักงบประมาณ จึงจัดให้มีสำนักอำนวยการและบริหารทั่วไปขึ้น

โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการ

สำหรับการดำเนินงานปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และแนวทางการบูรณาการระหว่างนโยบายรัฐบาล ภารกิจของส่วนราชการและพื้นที่ และเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ของแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแนวนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงบประมาณได้จัดโครงสร้างและแบ่งส่วนราชการออกเป็น 19 สำนัก 1 สถาบัน 2 ศูนย์ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจข้างต้น ดังนี้

แผนภาพที่ 2.1
แสดงโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการ



แนวทางปฏิบัติตามกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน

สำนักงานประมาณ (2547) ได้จัดทำแนวทางปฏิบัติตามกระบวนการงบประมาณแผ่นดินของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงใช้ประกอบในการสั่งการ และกำกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ สรุปสาระสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

กระบวนการงบประมาณ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามผล ประเมินผลและการรายงานผล

1. การจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation)

สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรี พิจารณาอนุมัติ โดยมีกิจกรรมสำคัญที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

- 1.1 การเตรียมการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 1.2 การแจ้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 1.3 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
- 1.4 การกำหนดนโยบายและโครงสร้างงบประมาณประจำปี
- 1.5 สำนักงานประมาณจัดทำข้อเสนอเป้าหมาย ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 1.6 ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีและประมาณการรายรับของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
- 1.7 ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจจัดทำคำขอของประมาณการจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

1.8 การพิจารณาคำของงบประมาณรายจ่ายประจำปีและประมาณการรายได้
ของส่วนราชการและการจัดทำข้อเสนอของงบประมาณประจำปี

1.9 การเสนอรายละเอียดงบประมาณประจำปีต่อรัฐสภา

2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption)

หลังจากที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณา
โดยคณะรัฐมนตรีแล้ว สำนักงบประมาณจะเตรียมร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว เพื่อให้
นายกรัฐมนตรี เสนอต่อรัฐสภาเพื่อพิจารณา

การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร แบ่งออกเป็น 3 วาระ

วาระที่ 1 การรับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ ในภาพรวม ตามราย
กระทรวงและรัฐวิสาหกิจ เป็นการพิจารณาขั้นต้น นายกรัฐมนตรีจะเสนอเอกสาร
ประกอบการพิจารณา ดังนี้

1. รายงานสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการคลัง
2. ประมาณการรายได้
3. ประมาณการรายจ่าย

หลังจากที่นายกรัฐมนตรีเสนอหลักการและเหตุผล และสาระสำคัญของร่าง
พระราชบัญญัติงบประมาณฯ สภาผู้แทนราษฎรจะพิจารณาลงมติรับหลักการแห่งร่าง
พระราชบัญญัติงบประมาณฯ หรือไม่ก็ได้ ในกรณีที่สภาผู้แทนราษฎรไม่รับหลักการ
ตามประเพณีนายกรัฐมนตรีจะต้องแสดงความรับผิดชอบโดยการลาออก และให้พรรค
การเมืองที่มีเสียงข้างมากเป็นลำดับที่สอง จัดตั้งคณะรัฐมนตรีใหม่ หรืออีกทางหนึ่งก็คือ
นายกรัฐมนตรีจะยุบสภาและให้มีการเลือกตั้งใหม่ แต่สำหรับในกรณีที่สภาฯ ลงมติรับ
หลักการ สภาฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ
งบประมาณฯ

วาระที่ 2 (ขั้นกรรมาธิการ) การพิจารณาของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณา
ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ โดยปกติจะมี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็น
ประธาน และผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเป็นเลขานุการ และในฐานะเป็นผู้แทนใน
การชี้แจง คณะกรรมาธิการฯ จะพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการ

เมื่อคณะกรรมการฯ เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ผ่านการพิจารณาแล้ว เสนอสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ โดยสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาเรียงลำดับตามรายมาตรา สมาชิกสภาฯ จะอภิปรายได้เฉพาะถ้อยคำ หรือข้อความที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม หรือที่มีผู้แปรญัตติสงวนคำแปรญัตติ หรือที่คณะกรรมการฯ สงวนความเห็นไว้เท่านั้น

วาระที่ 3 การพิจารณาเพื่อลงมติว่าจะเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ โดยไม่มีการอภิปรายเพิ่มเติม สภาผู้แทนราษฎรจะต้องพิจารณาร่างพระราชบัญญัติให้แล้วเสร็จภายใน 105 วัน นับแต่วันที่ร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวมาถึงสภาผู้แทนราษฎร ถ้าสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้นไม่เสร็จภายในกำหนดเวลา ให้ถือว่าสภาผู้แทนราษฎรได้ให้ความเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัตินั้น และให้เสนอร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวต่อวุฒิสภา แต่ถ้าไม่เห็นชอบด้วยร่างกฎหมายนี้จะตกไป

การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของวุฒิสภา

การพิจารณาของวุฒิสภาประกอบด้วย 3 วาระเช่นเดียวกับการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร แต่จะต้องให้ความเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบภายใน 20 วัน นับแต่วันที่

เมื่อวุฒิสภาให้ความเห็นชอบก็ถือว่าร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา นายกรัฐมนตรีจะนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ ขึ้นทูลเกล้าถวาย เมื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย และเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

ในกรณีที่วุฒิสภาไม่เห็นชอบด้วย แต่สภาผู้แทนราษฎรยืนยันเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ ที่คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ สภาผู้แทนราษฎรร่วมเสนอด้วยคะแนนเสียงมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของสภาแล้ว ให้ถือว่าวุฒิสภาได้ให้ความเห็นชอบด้วย นายกรัฐมนตรีจะนำขึ้นทูลเกล้าฯ เพื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย และประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เพื่อเป็นกฎหมายบังคับใช้ต่อไป

ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หากร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณออกไม่ทันปีงบประมาณใหม่ ให้ใช้กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณไปพลางก่อน ภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด โดยผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ และการอนุมัติจากนายกรัฐมนตรี

สรุปขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ

1. สำนักงานงบประมาณจัดทำและเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาเห็นชอบ
2. หลังจากที่คณะรัฐมนตรี พิจารณาเห็นชอบ นายกรัฐมนตรีจะนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ เสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณา
3. สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัติฯ โดยแบ่งออกเป็น 3 วาระ วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติฯ โดยตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติฯ วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาโดยคณะกรรมการจะพิจารณารายละเอียดงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะต้องชี้แจง งบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่อ

4. เมื่อสภาผู้แทนราษฎรได้ให้ความเห็นชอบต่อร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ แล้วให้นำเสนอต่อวุฒิสภา เพื่อพิจารณาต่อไป

5. หากร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ ผ่านความเห็นชอบจากวุฒิสภาแล้ว ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ จะถูกส่งไปที่นายกรัฐมนตรี

6. นายกรัฐมนตรี นำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณฯ ทูลเกล้าฯ ถวายเพื่อ พระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย

7. ใช้บังคับเป็นกฎหมายงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. การบริหารงบประมาณรายจ่าย (Budget Execution)

หลังจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีประกาศเป็นกฎหมาย ใช้บังคับแล้ว ต่อไปคือขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ การใช้เบิกจ่าย การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

3.1 การจัดสรรงบประมาณ

3.1.1 การจัดสรรงบประมาณโดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไม่ต้องขอ อนุมัติ

เมื่อส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจทราบวงเงินงบประมาณที่ได้รับตาม พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว จะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานและ แผนการใช้จ่ายงบประมาณจัดส่งให้สำนักงานงบประมาณ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สำนักงานงบประมาณกำหนด โดยแผนปฏิบัติงานและแผนใช้จ่ายงบประมาณจะต้องจัดทำ ตามผลผลิตหรือโครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวง กรม ตามวงเงินที่ระบุ ไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณ เมื่อแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานงบประมาณแล้ว สำนักงานงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

3.1.2 การจัดสรรงบประมาณโดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต้องขอ อนุมัติส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะต้องยื่นคำขอรับการจัดสรรงบประมาณกับสำนัก งบประมาณในรายการ ดังนี้ รายจ่ายงบกลาง และรายจ่ายตามมติคณะรัฐมนตรีที่ส่วน ราชการและรัฐวิสาหกิจเสนอขออนุมัติใช้เงินงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในรายการที่ นอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับตามปกติ

3.2 การใช้รายจ่ายที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ สามารถก่อนหรือเบิกจ่ายงบประมาณได้ภายในวงเงินที่ได้รับจัดสรร โดยในแต่ละงบ รายจ่ายภายใต้แผนงบประมาณเดียวกัน ดังนี้

1) งบบุคลากรและงบดำเนินงาน ใช้ถัวจ่ายกันได้ในส่วนราชการหรือ รัฐวิสาหกิจเดียวกัน ยกเว้นรายจ่ายประเภทเงินเดือนอัตราตั้งใหม่ และค่าจ้างประจำอัตรา ตั้งใหม่ ให้ใช้จ่ายตามที่สำนักงบประมาณกำหนดในใบยืนยันยอดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ประจำอัตราตั้งใหม่ประจำปีงบประมาณที่ส่งให้กรมบัญชีกลาง หรือตามที่ได้รับ ความตกลงจากสำนักงบประมาณแล้วแต่กรณี

2) งบลงทุน งบเงินอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น ใช้ตามรายการที่กำหนดในเอกสาร ประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือเอกสารอื่นๆ ที่ผ่านการ พิจารณาของรัฐสภา

3) งบกลาง ที่มีลักษณะงบบุคลากรและงบดำเนินงานให้ถัวจ่ายกันได้ หากมี เงินเหลือจ่ายจากการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์แล้วจะต้องนำส่งคืนคลัง หากมีความ จำเป็นต้องไปใช้จ่ายในรายการอื่นๆให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

3.3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจสามารถโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายได้ หากมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ ทั้งนี้ต้องไม่ ส่งผลให้เป้าหมายผลผลิตตามแผนการปฏิบัติงานลดลงในสาระสำคัญ

4. การติดตามผล ประเมินผล และการรายงานผล (Monitoring Evaluation and Reporting)

การติดตาม ประเมินผล และการรายงานผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อชี้ให้เห็นผลการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจนั้นว่า เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้น ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลและรายงานผลอย่างจริงจัง โดยดำเนินการใน 2 ระดับ คือ การรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส ซึ่งจะต้องแสดงผลสำเร็จระดับผลผลิต/โครงการตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ โดยจัดส่งให้สำนักงานประมาณภายใน 15 วันนับแต่วันสิ้นไตรมาส และการรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของกระทรวง โดยต้องจัดส่งให้สำนักงานประมาณภายใน 60 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

กรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2549
กฎหมายรัฐธรรมนูญ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับเรื่องการเงินไว้ดังนี้

มาตรา 10 พระมหากษัตริย์ทรงตราพระราชบัญญัติจะเสนอได้ก็แต่โดยสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

ภายใต้บังคับมาตรา 30 วรรคหนึ่ง ร่างพระราชบัญญัติจะเสนอได้ก็แต่โดยสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติร่วมกันจำนวนไม่น้อยกว่ายี่สิบห้าคน หรือ คณะรัฐมนตรี แต่ร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน จะเสนอได้ก็แต่โดยคณะรัฐมนตรี

ร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการเงินตามวรรคสอง หมายความว่าร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยข้อความดังต่อไปนี้ทั้งหมดหรือแต่อย่างหนึ่งอย่างใด กล่าวคือ การตั้งขึ้น ยกเลิก ลด เปลี่ยนแปลง แก้ไข ผ่อน หรือวางระเบียบการบังคับอันเกี่ยวกับภาษีหรืออากร การจัดสรร รั้ง รักษา จ่าย โอน หรือก่อภาระผูกพันเงินแผ่นดิน การลดรายได้แผ่นดิน การกู้เงิน การค้ำประกัน หรือการใช้เงินกู้ หรือร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยเงินตรา

ในกรณีเป็นที่สงสัยว่าร่างพระราชบัญญัติซึ่งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เป็นผู้เสนอจะเป็นร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการเงินหรือไม่ ให้เป็นอำนาจของ ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติที่จะวินิจฉัย

2. พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

มาตรา 8 : องค์ประกอบของงบประมาณประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภา

มาตรา 9 : ในการเสนองบประมาณ หากประมาณการรายได้เป็นจำนวนต่ำกว่างบประมาณรายจ่ายทั้งสิ้นที่ขอตั้งให้แสดงวิธีหาเงินส่วนที่ขาดดุลต่อรัฐสภาด้วย แต่ถ้าเป็นจำนวนสูงกว่า ก็ให้แสดงวิธีที่จะจัดการแก่ส่วนที่เกินดุล

มาตรา 15 : ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเสนองบประมาณต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อคณะรัฐมนตรีเสนอต่อรัฐสภาเป็นเวลาอย่างน้อยสองเดือนก่อนวันเริ่มปีงบประมาณนั้น

มาตรา 16 : ถ้าพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีออกใช้ไม่ทันปีงบประมาณใหม่ให้ใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณที่ล่วงมาแล้วไปพลางก่อนได้ตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่ผู้อำนวยการกำหนดโดยอนุมัติจากนายกรัฐมนตรี

มาตรา 17 : ในกรณีที่จำเป็นต้องจ่ายเงินหรือก่อหนี้ผูกพันเกินกว่าหรือนอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี คณะรัฐมนตรีอาจเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมต่อรัฐสภาได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน

ความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถทำประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่อยู่ เบื้องหลังควบคู่กันกับประสิทธิผล คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง ความมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงาน สร้างสมรรถภาพและความมั่งคั่งเก็บ ไว้ภายใน ไว้เพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิด วิกฤติการณ์จากภายนอกได้ด้วย

นักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์การ” (Organizational Effectiveness) และ “ประสิทธิภาพขององค์การ” (Organizational Efficiency) ไว้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, น.30)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แยกไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

คำว่า ประสิทธิภาพ จึงเป็นการแสดงถึงความหมายของผู้บริหารที่ “เก่งจริงๆ” ซึ่งต่างกับคำว่า ประสิทธิผล เนื่องจากบางกรณีการทำผลงานได้ตามเป้าหมายอาจเกิดได้จากสาเหตุสองประการ คือ อาจเกิดจาก “ความเก่ง” แต่มีหลายกรณีที่ผลงานบรรลุตามเป้าได้เพราะ “ความเฮง” เช่นเป็นเพราะสภาพของ โอกาสภายนอกเอื้ออำนวยให้ หรือเป็นทำนอง “โชคช่วย-พอรวย” ที่มีโชเกิดจากความเก่งของผู้บริหารก็ได้ เพราะฉะนั้น การสร้างประสิทธิผลจึงเท่ากับเครื่องชี้ความสามารถของนักบริหารในระยะสั้นซึ่งเป็นผลงานปรากฏอยู่ตรงหน้าได้เป็นอย่างดี และเท่ากับเป็นการยอมรับทางอ้อมว่า เป้าหมายที่ทำได้อาจเป็นเพราะเหตุบังเอิญที่เกิดจากสภาวะการณ์ภายนอกเอื้ออำนวย แต่ในระยะยาวแล้วความมีประสิทธิภาพจะเป็นหนทางเดียวที่จะช่วยให้ผลงานมีคุณค่าหรือได้คุณภาพดี และองค์การสามารถประหยัดต้นทุนหรือมีกำไรเพิ่ม อันจะเป็นหนทางทำให้กิจการสำเร็จผลได้ในระยะยาวตลอดไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, น.18-20)

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) กล่าวไว้ว่า โดยหลักการแล้ว องค์การควรมีทั้ง ประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กัน แต่ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่า มีองค์การจำนวนมากที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (หรือก็คือ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ) ซึ่งอาจปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น การต้องใช้วัสดุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์มากเกินความจำเป็น และรวมถึงการใช้แรงงานคนอย่างสิ้นเปลืองและเหนื่อยอ่อนด้วย ถ้าจะเปรียบเทียบของค์การประเภทนี้ก็ไม่ต่างจากรถเก่าที่

ดังนั้น หากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ บทบาทและหน้าที่ขององค์กรที่กำหนดไว้ ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท (2544, น. 410) ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถในการแปรรูปปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เป็นผลลัพธ์ในปริมาณที่ต้องการ ซึ่งจะพิจารณาเปรียบเทียบเป็นร้อยละ โดยนำร้อยละไปคูณกับอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อปัจจัยนำเข้าที่ใช้ไป ซึ่งแสดงเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = (\text{ผลลัพธ์/ปัจจัยนำเข้า}) \times 100$$

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, น.114-115) ได้สรุปว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การจัดองค์กรมีความยืดหยุ่นสูง ไม่ผูกยึดเป็นกรอบคิดที่ตายตัวว่าองค์กรจะต้องเป็นแบบหนึ่งแบบใด
2. ในเบื้องต้นมีโครงสร้างตำแหน่งรองรับงานครบถ้วนสมบูรณ์ และพร้อมที่จะขยายรองรับการเติบโตได้ตลอดเวลา โดยอาศัยเครื่องมือการประเมินค่างาน
3. มีโครงสร้างเงินเดือนสอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่ง มีความยืดหยุ่นสูง
4. มีระบบการประเมินผลงานโดยยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน
5. มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานบนความหลากหลายทางวัฒนธรรม

7. ผู้บริหารมีเหตุผลและคุณธรรม โดยเฉพาะการประเมินผลงานนั้นต้องเป็นธรรม ไม่มีอคติ
- ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงควรมีลักษณะดังนี้
- 1) เข้าใจจุดประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม
 - 2) มีการสื่อสารระหว่างกลุ่มเป็นอย่างดี เช่น ความรู้สึกส่วนตัว ทักษะ และ การเสนอแนวคิดต่อกลุ่ม คือ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติภาระหน้าที่ของกลุ่ม
 - 3) มีความยืดหยุ่นต่อการมีระเบียบ วิธี เพื่อทำงานให้สำเร็จ
 - 4) มีความริเริ่ม และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจอย่างระมัดระวัง
 - 5) มีคุณภาพระหว่างการผลิตของกลุ่ม และความพอใจส่วนบุคคล
 - 6) แบ่งความรับผิดชอบต่อการเป็นผู้นำ สมาชิกทุกคนจะต้องมีจิตใจเพื่อเสนอแนะแนวคิด วิเคราะห์ อธิบายแนวคิดของบุคคลอื่น ให้ความเห็น และทดสอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม หรือการช่วยเหลือกลุ่มให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 7) ยึดมติของกลุ่ม แต่ไม่ทำลายเสรีภาพส่วนบุคคล
 - 8) มีภูมิปัญญาที่จะใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนไม่ครอบงำสมาชิกโดยผู้นำ
 - 9) มีจิตสำนึกเป็นของตนเองและกล้าเผชิญปัญหาและปรับปรุงภาระหน้าที่ของตนเองได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะดีหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนคือ ความพึงพอใจ และทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ โดยสิ่งเหล่านี้จะมี

อารี เพชรสุด (2530) ได้สรุปว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในด้านอุตสาหกรรม มีดังต่อไปนี้

- 1) งาน คือ งานที่ทำอยู่ มีความถนัดและสนใจในงานหรือไม่ หากผู้ทำงานชอบงานที่ทำอยู่ ความพึงพอใจในงานนั้นก็จะมีมากขึ้น
- 2) ค่าจ้าง ค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจ
- 3) โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- 4) การยอมรับ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน หากบุคคลได้รับการยอมรับ ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- 5) สภาพการทำงาน เป็นสภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบ
- 6) ผลประโยชน์ และสวัสดิการ สิ่งที่ได้รับตอบแทน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก
- 7) ตัวหัวหน้างาน หรือ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้ามีอิทธิพลมากเช่นกัน หากหัวหน้ามีทักษะในการบริหาร รู้หลักจิตวิทยา รู้หลักมนุษยสัมพันธ์ และสามารถแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดี ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ
- 8) เพื่อนร่วมงาน หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานไปกันได้ดี ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

9) องค์การและการจัดการ หากองค์การมีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ
ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

ชัยญา ผลอนันต์ (2547, น. 77-79) ได้กล่าวว่า ปัจจัย 3 ประเภท ที่มีผลต่อ
ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน ประกอบด้วย

1. ด้านบุคคล พิจารณาได้จาก เพศ อายุ ศาสนา การศึกษา พื้นเพหรือภูมิฐานะ
บุคลิกภาพ เชาวนปัญญา ประสบการณ์ ความสนใจในงาน มุมมองต่อฝ่ายบริหาร

2. ด้านงาน โดยพิจารณาได้จาก ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาด
ขององค์กรหรือหน่วยงาน โครงสร้างของงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ ลักษณะงาน การ
ฝึกอบรมและพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

3. ด้านการจัดการ พิจารณาได้จาก ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ
ความศรัทธาในตัวผู้นำระดับสูง การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสื่อสารกับ
ผู้บังคับบัญชา การปรับโครงสร้างของงาน เป็นต้น

ดังนั้น หากผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจอันเป็นผลมาจากองค์ประกอบ
ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ย่อมทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การทำงานขององค์กรโดยรวม สำหรับงานวิจัยนี้ได้เลือกศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการ
ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการของหน่วยงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความก้าวหน้าในการ
ทำงาน และความศรัทธาต่อผู้นำ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของสำนัก
งบประมาณในด้านการวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารจัดการ
งบประมาณ การติดตามและประเมินผล และการให้คำปรึกษาแก่หน่วยราชการ อย่างไร

ความรู้ความเข้าใจ

ไพศาล หวังวานิช (2526, น.96) ได้ให้ความหมายของ “ความรู้” ไว้ว่า
หมายถึงบรรดาข้อเท็จจริง รายละเอียดของเรื่องราว อันเป็นประสบการณ์ของบุคคล ซึ่ง
สะสมและถ่ายทอดสืบต่อกันไป

สุภาพ นัฏราภรณ์ (2539, น.33) กล่าวว่า ความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการจดจำและการทบทวนความจำเรื่องเฉพาะและเรื่องทั่วไป ซึ่งผู้เรียนมีวิธีการและกระบวนการ ในการจำรูปแบบ หรือโครงสร้าง หรือข้อมูลต่างๆที่เป็นข้อเท็จจริง

ส่วนความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ไปคิดแปลงปรับปรุงเพื่อให้สามารถจับใจความ อธิบาย หรือเปรียบเทียบ ย่อเรื่องราว ความคิด ข้อเท็จจริงต่างๆ ได้ (ไพศาล หวังวานิช, 2526, น.105)

นอกจากนั้น ไพศาล หวังวานิช (2526, น.96-104) ได้สรุปเพิ่มเติมว่า ความเข้าใจเป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตีความ การแปลความหมาย และคาดคะเนด้วย ขั้นตอนทั้ง 2 นี้ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมาก ทำให้พฤติกรรมของความรู้และความเข้าใจเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันได้ยาก เพราะมักเกิดขึ้นควบคู่กันไป และได้แยกประเภทคำถามที่ใช้วัดความรู้ออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. ถามความรู้ในเนื้อเรื่อง เป็นการถามรายละเอียดของข้อเท็จจริงในเรื่องนั้นๆ ประกอบด้วย คำถามประเภทต่างๆ เช่น ศัพท์ นิยาม กฎ ความจริง หรือ รายละเอียดของเนื้อหา

2. ถามความรู้ในวิธีการดำเนินการ เป็นการถามวิธีการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ

3. ถามความรู้รวบยอด เป็นการถามความสามารถในการจดจำข้อสรุป หรือ หลักการของเรื่องที่เกิดการผสมผสานหาลักษณะร่วม เพื่อรวบรวมออกมาเป็นหลักการหรือหัวใจของเนื้อหาที่ต้องการวัดความรู้

หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และรายละเอียดของงานที่เกี่ยวข้อง ย่อมจะส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นๆ

การฝึกอบรม

วรนาถ แสงมณี (2547, น. 7-1) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมีมุ่ง

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, น. 210-211) ให้ความหมาย ความสำคัญ และ กระบวนการของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเพื่อให้บุคคล เกิดการเรียนรู้ มีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความสำคัญของการฝึกอบรม ได้แก่

- 1) เพื่อลดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานให้ถูกต้อง
 - 2) เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นทั้งพนักงานใหม่และพนักงานเก่า
 - 3) เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร
 - 4) เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ลดอุบัติเหตุ การขาดงาน ลาออกจากองค์กร
 - 5) เพื่อวางแผนกำลังคน จัดวางบุคคลให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร
 - 6) เพื่อประโยชน์ต่อพนักงาน ก้าวหน้าในอาชีพ
- ทั้งนี้ กระบวนการฝึกอบรม มี 7 กระบวนการ ได้แก่
- 1) พิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2) จัดทำจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม
 - 3) สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
 - 4) ออกแบบคัดเลือกวิธีการฝึกอบรม
 - 5) วางแผนการประเมินผล
 - 6) จัดการวัดผล
 - 7) ดำเนินการฝึกอบรม

ดวงใจ สุภสารัมภ์ (2550) กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมสามารถตรวจสอบว่าการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีระบบหรือไม่ ด้วยการตอบคำถามดังต่อไปนี้ให้ได้ครบทุกข้อ นั่นคือ

1) ทำไมจึงต้องจัดการฝึกอบรม แนใจหรือไม่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

2) ใครเป็นกลุ่มบุคคลเป้าหมาย และใครเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง

3) ฝึกอบรมเพื่ออะไร พฤติกรรมอะไรบ้างที่ต้องการจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4) ฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง หลักสูตรฝึกอบรมเป็นอย่างไร

5) ฝึกอบรมอย่างไร มีความพร้อมในด้านใดบ้าง

6) ฝึกอบรมแล้วได้ผล หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ นอกเหนือจากที่ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยเอื้ออำนวยให้สามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม ตลอดจนเข้าใจหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น ในการบริหารงานฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียน และการพูดในที่ชุมนุมชน รวมถึงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (ดวงใจ ศุภสารัมภ์, 2550)

การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อาจมีวัตถุประสงค์หลักที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝึกอบรม

ความก้าวหน้าในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน หรือ ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล โดยความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทเอกชน จะมีความแตกต่างจากส่วนราชการอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรในภาคเอกชนนั้น จะดำเนินการอย่างเข้มงวด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อกำไรของบริษัท ในบริษัทเอกชนฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ออกแบบสายความก้าวหน้า (Career Path) ให้กับพนักงาน สำหรับผู้มีอาชีพรับราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะเป็นผู้ออกแบบสายความก้าวหน้าให้สอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณของหน่วยงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, น. 2) ได้อธิบายความหมายของ “สายความก้าวหน้า” (Career Path) ไว้ว่า สายความก้าวหน้า หรือ บางคนเรียกว่า สายงานอาชีพ หมายถึง ทางเดินของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบตำแหน่งงานที่คนหนึ่งคนใดถือครองอยู่ เช่น งานราชการ สายของอาชีพราชการ คือ เริ่มต้นรับราชการในระดับข้าราชการชั้นผู้น้อยตั้งแต่ ระดับ 1-5 ระดับ 6 และ 7 เป็นตำแหน่งบริหารระดับต้น ระดับ 8 และ 9 เป็นผู้บริหารระดับกลาง ระดับ 9 และ 10 เป็นผู้บริหารระดับสูง สำหรับเอกชนก็คล้ายคลึงกัน ในแต่ละระดับความรับผิดชอบ มีระดับตำแหน่งกำกับซึ่งสื่อถึงระดับอัตราเงินเดือน

ฉัฐพงศ์ บัวจันทร์ (2546, น. 10) พบว่า ปัจจุบันหลายหน่วยงานให้ความสนใจและให้ความสำคัญเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานราชการ เพราะยอมรับว่าทรัพยากรบุคคลมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยองค์กรนั้นเป็นระบบของกิจกรรมส่วนบุคคลที่ประสานกันอย่างมีระบบของคนสองคน หรือมากกว่านั้น โดยความสามารถขององค์กรที่จะก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ฉะนั้น

ส่วนลักษณะของสายความก้าวหน้านั้น ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, น. 7) ได้สรุปว่า สายความก้าวหน้าที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. แสดงให้เห็นความก้าวหน้าที่เป็นจริงในรูปแบบต่างๆ เช่น การหมุนเวียนเคลื่อนย้ายภายในบริษัท ทั้งในแนวราบ แนวตั้ง รวมทั้งสัดส่วนตัวอย่างของการเคลื่อนย้ายหมุนเวียน

2. ต้องแสดงให้เห็นเนื้อหาสาระของงาน ลำดับงานก่อนหลัง ลักษณะขององค์กรและความต้องการของฝ่ายบริหาร

3. เงื่อนไขการพิจารณาค่าตอบแทนในทุกระดับตำแหน่งมีความยืดหยุ่นเพียงพอ ตั้งแต่ระดับพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งเงื่อนไขอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

4. ทักษะพิเศษ ความรู้พิเศษ หรือ ปัจจัยอื่น ที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาสาขาอะไร อายุ หรือ ประสบการณ์ด้านใด

ดังนั้น การทำงานไม่ว่าจะเป็นระบบราชการหรือเอกชน ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความคาดหวังต่อโอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองด้วยกันทั้งนั้น ซึ่งหากองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญและมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าได้อย่างเท่าเทียมตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ก็ย่อมจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ล้วนเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และก่อให้เกิดผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรได้โดยง่าย แต่ปัจจัยภายในบุคคล คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งต้องใช้เวลาในการหล่อ

แมคเคลแลนด์และคณะ (McClelland et al, 1953 อ้างถึงใน Buck, 1983, p. 380) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการบรรลุความสำเร็จ ในการแข่งขันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

คาสสิดี และไลน์ (Cassidy and Lynn, 1989, p.303) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของตนเอง ภายในขอบเขตของสภาพแวดล้อมของสังคม

บูทซินและคณะ (Bootzin et al, 1991 p. 338) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วง อย่างมีมาตรฐานดีที่สุดใน

ครุกส์และสไตน์ (Crooks and Stein 1991, p. B-11) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจทางจิตวิทยาเชิงสังคม ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายที่ยากบรรลุผลในสิ่งที่มีมาตรฐานสูง ประสพผลสำเร็จเหนือกว่าผู้อื่น และเพิ่มความนับถือตนเองจากความสำเร็จในงานที่ต้องใช้ความสามารถ

แมคเคลแลนด์ (McClelland อ้างใน Luthans, 1995, p.145-146) กล่าวว่า ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีลักษณะ 4 ประการ

1) ทำสิ่งที่มีความเสี่ยงพอประมาณ (Moderate Risk Taking) เป็นสิ่งที่ใช้อธิบายลักษณะผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง หากพิจารณาผิวเผิน ดูเหมือนว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักชอบทำสิ่งที่มีความเสี่ยงสูง แต่จากการวิจัยพบว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เลือกทำในสิ่งที่ยากและท้าทายความสามารถ แต่จะไม่เลือกทำงานที่เสี่ยง หรือยากจนเกินกว่าความสามารถของตน

2) ต้องการทราบผลลัพธ์ในทันที (Need for Immediate Feedback) ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงต้องการทราบผลการกระทำในทันทีว่า เขาเข้าใกล้เป้าหมายที่วางไว้เพียงใด ดังนั้นจึงมักเลือกงานและงานอดิเรกที่มีข้อมูลย้อนกลับ

3) พึงพอใจในความสำเร็จ (Satisfaction with Accomplishments) ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะได้รับความพอใจจากงานโดยตรง ไม่ต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุ

4) ทุ่มเทกกับงาน (Preoccupation with the Task) ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะหมกหมุ่นอยู่กับผลงานจนกว่าจะแล้วเสร็จ ไม่สามารถละทิ้งงานโดยทำเพียงครึ่งๆ กลางๆ มักเป็นพวกที่ชอบทำงานตามลำพัง โดดเดี่ยวจากสังคม นอกจากนี้ยังเข้าใจความสามารถและศักยภาพของตนตามสภาพที่เป็นจริง

สเปนซ์และเฮลเมอริช (Spence and Helmreich, 1983 อ้างใน ศิริพร ประโยค, 2542, น. 41) ได้ตั้งทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ The Spence-Helmreich Model ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ แยกพิจารณาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ออกเป็นองค์ประกอบ 3 มิติ จุดมุ่งหมายในการตั้งทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ คือ ต้องการหาคำตอบของปัญหา 2 ประการ ในการทำความเข้าใจแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Franken, 1994, p. 428) ปัญหาดังกล่าว คือ

1. สามารถวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้วยวิธีเดียวกันได้หรือไม่ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในชายและหญิง แตกต่างกัน หรือเหมือนกัน

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แสดงออกอย่างไร ในการดำเนินชีวิตประจำวัน สามารถวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้จากกิจกรรมต่างๆ ไปในการดำเนินชีวิตได้หรือไม่

สำหรับวิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น ศิริพร ประโยค (2542, น. 45-46) ได้รวบรวมสรุปว่า การวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่วนมากนักจิตวิทยาใช้วัดด้วยเครื่องมือทดสอบภาพฉายทางจิต แบบทดสอบกลุ่มนี้ได้แก่ แบบทดสอบ TAT (Thematic Appreception Test) ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่นิยมใช้มากที่สุด และแบบทดสอบ Iowa Picture Interpretation Test ซึ่งจะให้ผู้ทดสอบเขียนเรื่องสั้นจากภาพที่ให้อู ในเวลา 5 นาที โดยมีคำถามนำ เช่น รูปภาพนี้เกี่ยวกับอะไร บุคคลในภาพทำอะไร เขาจะทำอะไร ถ้าผู้ถูกทดสอบเขียนเรื่องเกี่ยวข้องกับจินตนาการสร้างสรรค์ เช่น เขียนว่าบุคคลในภาพกำลังนั่งคิดสูตรวิทยาศาสตร์ ออกแบบเครื่องจักร แสดงว่าบุคคลนั้นมีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูง นอกจากนี้ ยังมีแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ เป็นแบบทดสอบที่สะดวกในการใช้และแปลผลข้อมูล ผู้ใช้ไม่จำเป็นต้องมีความชำนาญหรือจำเป็นต้องได้รับการอบรมเป็นพิเศษ แบบทดสอบในกลุ่มนี้ได้แก่ แบบทดสอบ 18-item Achievement

ความสัร้ทชชทอผู้นำ

ทวฒนั พันร้แพ (2546, น.132) ทล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่สำคัญต่อกรบริหารงานภายในองค้กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค้กรกำหนดไว้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่พื้นฐานของกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค้กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

ยุกต์ (Yukl, 1994, p. 68-69) กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดตั้งองค้กร

ผู้นำต้องตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะยาวขององค้กร ลำดับความสำคัญเพื่อการจัดสรรทรัพยากร ตัดสินใจใช้บุคลากรและทรัพยากรเพื่อผลสำเร็จของงาน ตัดสินใจวิธีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต และควมมีประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค้กร

2. การแก้ไขปัญห

ผู้นำต้องชี้ให้เห็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยการวิเคราะห์อย่างมีระบบเพื่อค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญห หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์

ผู้นำต้องทำหน้าที่มอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับควมรับผิดชอบของงาน วัตถุประสงค์ของงาน ขอบเขตของงาน และควมคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

4. การให้ข้อมูล

ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผนงานและกิจกรรมต่างๆ และสนองความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการร้องขอ ให้กับบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการทำงาน

5. การสังเกตการณ์

ผู้นำต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

6. การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำต้องใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้ทำงาน ให้ความร่วมมือ และสร้างตัวอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสม

7. การปรึกษาหารือ

ผู้นำต้องให้คำแนะนำที่ดีเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุง มีการสนับสนุนให้มีการร่วมกันตัดสินใจ ระดมความคิดและรับฟังคำแนะนำจากหลายๆฝ่ายเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

8. การมอบหมายอำนาจหน้าที่

ผู้นำต้องมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องสำคัญด้วยตนเอง

9. การสนับสนุน

ผู้นำต้องมีความเป็นมิตร ช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจเมื่อมีคนผิดหวังหรือวิตกกังวล มีการรับฟังคำถามและปัญหาต่างๆ ปกป้องผลประโยชน์ของบุคลากร

10. การพัฒนาและสั่งสอน

ผู้นำต้องให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะ พัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

11. การแก้ไขความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีม

ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเอกลักษณ์ให้กับหน่วยงาน

12. การสร้างเครือข่าย

ผู้นำต้องมีการพบปะสังสรรค์ทั้งอย่างง่ายไม่เป็นทางการและเป็นทางการ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลผู้ซึ่งจะให้ข้อมูลหรือสนับสนุนการทำงาน เช่น การไปเยี่ยมเยียน การตอบจดหมาย การเข้างานสังคมอื่นๆ

13. การให้การยอมรับ

ผู้นำต้องให้คำชมเชยและให้การยอมรับสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จที่สำคัญๆ

14. การให้รางวัล

ผู้นำต้องมีการให้รางวัลที่จับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ และการแสดงความสามารถที่เด่นชัด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ หรือ Leadership โดยจำแนกตามตัวอักษรภาษาอังกฤษของคำว่า “Leadership” เพื่อแสดงให้เห็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ดังนี้

L = Listen	หมายถึง	การเป็นผู้ฟังที่ดี
E = Explain	หมายถึง	ความสามารถในการอธิบายสิ่งต่างๆ
A = Assist	หมายถึง	การให้ความช่วยเหลือเมื่อควรช่วย
D = Discuss	หมายถึง	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
E = Evaluate	หมายถึง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
R = Response	หมายถึง	การแจ้งข้อมูลย้อนกลับ
S = Salute	หมายถึง	การทักทาย ปราศรัย
H = Health	หมายถึง	การมีสุขภาพที่ดี สมบูรณ์
I = Inspire	หมายถึง	ความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริม กำลังใจ
P = Patient	หมายถึง	ความอดทน

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 72-73) ได้กล่าวถึงลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้นำที่ดีไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนยึดถือซึ่งเป็นค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง สนับสนุนความศรัทธาและคำพูดของตนด้วยการกระทำ อันจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความทะเยอทะยาน

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) มุ่งสร้างผลกระทบทางบวกแก่องค์กร แก่สังคม มีเจตจำนงอันแน่วแน่ต่อหลักการ มากกว่าการคำนึงถึงบุคคล ผู้นำต้องมีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และสื่อสารให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

3. กล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ต้องตัดสินใจอย่างเหมาะสม ทันทต่อเหตุการณ์ ภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีจำกัด รวมถึงการกล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจใดๆ ที่เกิดขึ้น และให้เครดิตต่อผู้เกี่ยวข้องเมื่อเกิดผลดี

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของงานที่ทำได้

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างความศรัทธาและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication) ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น ใส่ใจ ไม่พูดขัด มีเครือข่าย หรือมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถช่วยในการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ สามารถกระตุ้นให้เกิดการทำงานแม้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบไม่ถนัด

7. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) ผู้นำที่ดีต้องมีพลัง เป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ แสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

จากแนวคิดข้างต้นเกี่ยวกับผู้นำขององค์กรนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ผู้นำเป็นทั้งผู้ที่ต้องนำพาบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะหรือทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด โดยต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งนอกจากการคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรแล้ว ผู้นำยังต้องให้ความใส่ใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งอาจต้องใช้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงบประมาณ” ไว้ ดังนี้

ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ (2542) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ กรมสอบบัญชีสหกรณ์ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ 75 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ด้านทักษะความสามารถ ภาวะผู้นำ และการใช้แนวความคิด โดยศักยภาพด้านทักษะความสามารถของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ อยู่ในระดับปานกลางและระดับสูง ศักยภาพด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ศักยภาพในการใช้แนวคิด พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพของผู้สอบบัญชี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบบุคคล (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ บุคคลจากหน่วยงานอื่นและนักการเมือง) มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ในระดับปานกลาง องค์ประกอบเกี่ยวกับงาน มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ในระดับสูง องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร ระบบงาน การติดต่อสื่อสาร กฎระเบียบ มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ในระดับปานกลาง และองค์ประกอบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลางเช่นกัน

ศิริพร ประโยค (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษากรณี บริษัท-ไรท์ ประเทศไทย จำกัด สำหรับแบบทดสอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความต้องการเจริญงานยาก ความต้องการการแข่งขัน โดยผลการศึกษาพบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับ

โกมินทร์ ชินบุตร (2543) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์กร ของข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ สถานภาพสมรส และตำแหน่งที่แตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในเรื่องแนวทางการพัฒนาข้าราชการที่แตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรในด้านระบบการให้รางวัลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการพัฒนาข้าราชการในด้านการสอนงาน ส่วนแนวทางการพัฒนาข้าราชการในด้านการฝึกอบรมและการย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิผลขององค์กรในด้านการผลิตและด้านความสามารถในการปรับตัวภายนอกองค์กร

นพรัตน์ กาญจนวิสุทธิเดช (2544) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการทหารชั้นยศพันเอก ถึงสิบตรี จำนวน 225 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตราอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อายุ วุฒิการศึกษา ระดับขั้นเงินเดือน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ชั้นยศ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เกสร วจนรจนา (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณในการจัดทำประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษาสูงสุด ระดับ

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบขึ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเท่านั้นที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 6.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฉัฐพงศ์ บัวจันทร์ (2546) ได้ศึกษาความก้าวหน้า และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการทหารของนายทหารประทวน กองพันที่ 1 2 และ 3 สังกัดกรมทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์ ผลการศึกษาพบว่า นายทหารประทวนดังกล่าว มีระดับความก้าวหน้าในอาชีพปานกลาง เวลาครองตำแหน่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ ความผูกพันต่อองค์กร ความใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ

สุภาพรณ จันทรพัฒนะ (2546) ศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจของข้าราชการที่มีต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 176 คน ซึ่งเป็นข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณของส่วนราชการ 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีความรู้ความเข้าใจต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ข้าราชการที่มีระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน มีความรู้ความเข้าใจต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแตกต่างกัน ส่วนข้าราชการที่มีเพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติราชการแตกต่างกัน มีความรู้ความเข้าใจต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่ส่งต่อประสิทธิภาพการทำงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งมีผล

