บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้จะบรรยายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้ ความหมายของประสิทธิภาพ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารองค์กรยุคใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพมีความหมายในสองมิติทั้งความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์และความหมายในเชิงสังคมศาสตร์ ดังนี้

ความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์

จอห์น ดี.มิลเล็ท (John D. Millet,1954) ประสิทธิภาพ หมายถึงผลงานปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึงความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชนโดยพิจารณาจาก 1) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable service) 2) การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely service) 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) 5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression service)

เอลมอร์ ปีเตอร์สันและอี กลอสวีนอร์ พลอแมน (Elmore Peterson and E. Grosvenor Plawmam,1953) ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานทางธุรกิจ หมายถึงความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) ในการผลิต

เฮอร์เบิร์ต เอ. ไซมอน (Herbert A. Simon ,1960) งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดพิจารณาจากกความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลิตผล (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการของรัฐจะรวมความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

E = (0-I) + S

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficient)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

สรุปได้ว่าแนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึงการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุน

ความหมายในเชิงสังคมศาสตร์

ธงชัย สันติวงษ์ (2526) ประสิทธิภาพ หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหาร บุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531) ประสิทธิภาพการบริหารงานเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์กรของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับประสิทธิภาพในความหมายที่ใช้กับการปฏิบัติงานราชการนั้น อุทัย หิรัญโต (2525) ประสิทธิภาพในทางราชการหมายรวมถึงผลของการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ (Human satisfaction and benefit produced) และต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมและเวลา

ดังนั้นความหมายของประสิทธิภาพในเชิงสังคมศาสตร์ เป็นประเด็นปัจจัยนำเข้าได้แก่ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือนำเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติ และเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารองค์กรยุคใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารงานหรือองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นแนวความคิดการบริหารองค์กรยุคใหม่ (Modern management) ในการดำเนินการบริหารที่มุ่งสู่ความสำเร็จเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ภายในบริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ที่ขับเคลื่อนไปด้วยความรวดเร็ว ซึ่งมีแนวคิดการบริหารที่ต่างไปจากแนวคิดการบริหารในยุคเดิม เช่นของ Max Weber ที่มุ่งเน้นการบริหารองค์กรตามความถนัดและชำนาญ ที่งานจะถูกแบ่งไปยังหน่วยงานย่อยและจัดแบ่งให้พนักงานรับผิดชอบตามความชำนาญ โดยองค์กรมีระบบบังคับบัญชาและระเบียบชัดเจน ขณะที่การบริหารงานยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กร ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร ผู้รับบริการ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมภายในและนอกขององค์กร เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นรับมือกับปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร โดยแนวคิดการบริหารองค์กรยุคใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพนี้เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เพิ่มผลผลิต (Output) หรือให้ได้ผลงานที่เป็นไปตามแผน หรือสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน โดยบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ด้วยวิธีการปรับปรุงเทคโนโลยี อุปกรณ์ และพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงงาน วิธีการทำงาน และสภาพแวดล้อม ตลอดจนการให้บริการ ซึ่งทฤษฎีและแนวคิดการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

<u>การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ (Managing for excellence)</u>

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ โดย โทมัส เจ. ปีเตอร์และโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman อ้างใน สมยศ นาวีการ,2533) ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โดยระบุถึงลักษณะองค์กรที่มีความเป็นเลิศหรือมีประสิทธิภาพได้ดำเนินการบริหาร 8 ประการคือ

1) การมุ่งการกระทำ โดยการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและบ่อยครั้ง เป็นหลักการสำคัญทั้งของพนักงานและผู้บริหาร และการมีทีมงานหรือกลุ่มขนาดเล็กแยกย่อยเพื่อจัดการกับปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพงาน

2) การอยู่ใกล้ชิดลูกค้า เพื่อเรียนรู้ รับฟังลูกค้า และค้นหาที่ลูกค้าต้องการรวมทั้งปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า

3) ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ โดยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และยอมรับความล้มเหลวเพื่อพัฒนาความคิดงานใหม่ๆ

4) การเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน โดยให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการและจูงใจให้รางวัล

5) การสัมผัสและมุ่งค่านิยม คือผู้บริหารใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ ด้วยการบริหารแบบเดินดูรอบๆ ถ่ายทอด ปลูกฝัง และตอกย้ำค่านิยมขององค์กรแก่เจ้าหน้าที่

6) การดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญที่องค์กรมีประสบการณ์ ทักษะและความสามารถ โดยให้ความสำคัญที่จุดแข็งขององค์กร

7) โครงสร้างองค์กรเรียบง่ายและทีมงานน้อย สามารถกระจายอำนาจไปยังหน่วยปฏิบัติให้มากที่สุด

8) การควบคุมเข้มงวดและผ่อนปรน พนักงานมีอิสระแต่ต้องอยู่ในกรอบความเชื่อของบริษัท

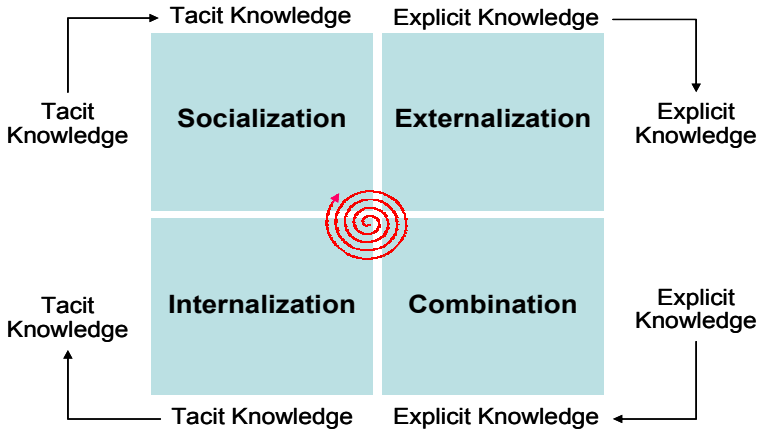
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถรักษา ถ่ายทอด และสร้างเสริมความรู้เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร ประเทศไทยนำแนวคิดการบริหารจัดการความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายโดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐ แต่พบว่าเป็นการใช้การจัดการความรู้ในระดับกลยุทธ์อันได้แก่การชี้เฉพาะองค์ความรู้ที่จำเป็น หรือมีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความเจริญยั่งยืนขององค์กรในอนาคต อย่างไรก็ดี การนำความรู้ที่ได้จัดเป็นหมวดหมู่อย่างมีระบบไม่อาจสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและพนักงาน หากขาดการปลูกฝังจิตสำนึกและปรับกระบวนทัศน์ของพนักงานให้แลกเปลี่ยนหยิบฉวยความรู้เพื่อสร้างเสริมซึ่งกันและกัน

Ikujiro Nonaka อธิบายวิธีการสร้างความรู้ใหม่ในองค์กรว่า ประกอบด้วยวิธีการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ อันได้แก่ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization (SECI) โดยที่ Nonaka ได้กล่าวว่า การจะเกิดความรู้ใหม่ในองค์กรได้ต้องผ่านกระบวนวิธีดังแผนภาพข้างล่างนี้ กล่าวคือ (Rudy Ruggles and Dan Holtshouse, 1999, 63-87)

แผนภาพที่ 2.1

กระบวนการเกิดความรู้ (SECI)



- Socialization เป็นการเปลี่ยนความรู้แบบ Tacit หรือความรู้แอบแฝงไปเป็นความรู้แบบ Tacit อีก ซึ่งเป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ทางเทคนิคและความรู้ที่เป็นทักษะ หรือประสบการณ์เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลต่อกัน สิ่งสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่แอบแฝงในตัวบุคคลเหล่านี้ก็คือ ประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลสะสมไว้ ดังนั้น การสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นเกิดโดยวิธีการ Socialization เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยวิธีการเลียนแบบ การสังเกตการณ์ หรือการฝึกฝน เป็นต้น

- Externalization เป็นกระบวนการแปรความรู้จากความรู้แอบแฝงให้เกิดเป็นความรู้ที่เปิดเผยที่สามารถจับต้องได้ โดยวิธีการ เปรียบเทียบให้เห็นชัดเจน สร้างแนวคิด และสร้างเป็นรูปแบบตัวอย่างขึ้น

- Combination เป็นการเก็บแล้วนำเสนอข้อมูลความรู้ต่างๆ กระจายให้คนอื่นได้รับทราบ โดยการกระจายออกไปในรูปแบบของการสร้างสื่อ เอกสาร การประชุม การสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีด้าน IT จะช่วยในกระบวนการนี้ได้เป็นอย่างมาก

- Internalization เป็นกระบวนการแปลงความรู้จากความรู้ที่เปิดเผยกลับไปสู่ความรู้ที่แอบแฝงในแต่ละบุคคล โดยผ่านวิธีการศึกษาและเรียนรู้ข้อมูลที่มีอยู่ในรูปของเอกสาร, สื่อต่างๆ เป็นต้น แล้วนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปปฏิบัติจริง ซึ่งทำให้เกิดเป็นความรู้ที่เป็นประสบการณ์ เทคนิคหรือทักษะเฉพาะตัวขึ้น

<u>แนวคิด Balanced Scorecard</u>

Kaplan และ Norton เสนอกรอบความคิด Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเชื่อมการปฏิบัติงานปัจจุบันกับเป้าหมายในอนาคตที่มีผลต่อประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน Balanced Scorecard มีมุมมองใน 4 มิติ ได้แก่

1) มุมมองลูกค้า (Customer) มองค์กรมีหน้าที่จัดบริการเพื่อตอบสนองลูกค้า โดยพิจารณาใน 4 ด้านคือระยะเวลา คุณภาพ การปฏิบัติการและบริการ

2) มุมมองกระบวนการภายในองค์กร (Internal process) เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาในด้านวงจรเวลา คุณภาพและผลิตภาพ

3) มุมมองนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and learning) สร้างคุณค่าผลผลิตให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าโดยความสามารถของพนักงาน และความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา

4) มุมมองทางการเงิน (Financial) ความสามรถในทำกำไร การเติบโตและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น

<u>แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่</u>

การเพิ่มประสิทธิภาพเป็นแนวคิดในการบริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่ โดยนำแนวคิดเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพมาเป็นเป้าหมายประการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการและปฏิบัติราชการแนวใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติราชการตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำประเด็นของประสิทธิภาพมาเป็นมิติหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ใน 4 มิติคือ 1) มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2) มิติคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติการพัฒนาองค์กร

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการมีประเด็นพิจารณาในเรื่องความรวดเร็ว การลดระยะเวลาการทำงานหรือให้บริการและลดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ประสิทธิภาพยังเป็นกรอบของการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประการหนึ่งคือการมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลัก 1) ความโปร่งใส 2) หลักความคุ้มค่า และ 3) หลักความชัดเจนหรือความรับผิดชอบ อีกทั้งในพระราชกฤษฎีกาได้มีการกำหนดประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการระหว่างหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกัน

การบริหารงานตามองค์กรภาครัฐแนวใหม่ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 9 ประการ

1) การกระจายความรับผิดชอบ

2) เน้นลูกค้า ผู้รับบริการ

3) มุ่งต่อผลสำเร็จมากกว่าเน้น กฎระเบียบและกระบวนการ

4) เน้นคุณภาพ มากกว่าปริมาณ

5) ระบบการตรวจสอบจากภายนอก

6) ข้อมูลกว้างขวาง เพียบพร้อม

7) แปรรูป / จ้างเหมาให้ภาคอื่นรับงานไป

8) นำเทคนิคการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้

9) ใช้กลไกตลาด

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538) ประสิทธิภาพในการบริหารระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่การใช้ทรัพยากรการบริหารคือ คน เงิน วัสดุและเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่าเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

- ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

- ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

วรเดช จันทศร (2539) การบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพหรือการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เน้นผลงาน ความประหยัด สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ ก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่รัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลซึ่งสามารถสรุปหลักการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ได้ 20 ประการ ดังนี้

1. มีประสิทธิภาพและประหยัด (Efficiency and economic)
2. มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Effective)
3. ยึดหลักความเสมอภาคของบุคคล (Social Equality)
4. บริหารงานเพื่อสร้างงานที่ดี (Productivity)
5. ยึดประโยชน์สุขต่อชุมชนและสังคมเป็นที่ตั้ง (Public interest)
6. ยึดความเป็นประชาธิปไตย (Democratic morality)
7. บริหารงานโดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเสมอ (Participation)
8. ต้องบริหารงานด้วยจิตใจที่ดีงาม (Virtue)
9. รักษาความลับ (Secret)
10. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
11. โปร่งใสตรวจสอบได้อย่างเปิดเผย (Accountibility)
12. บริหารตามข้อสัญญาที่ตกลงไว้ (Commitment)
13. ตอบสนองความต้องการของสังคม (Responsiveness)
14. อุทิศตนเองเพื่องาน (Devotion)
15. ปฏิบัติมุ่งมั่น (Hard Worker)
16. ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเหตุผล (Secular Rationality)

17. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเท่าเทียมกันของบุคคลทุกชนชั้นในสังคม (Equlitarianism)
18. ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎ ระเบียบที่กำหนด (Rule and Law)
19. หาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ (Innovation)
20. หมั่นค้นหา ศึกษาแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Universalistic Norms)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

องค์กรเสมือนกับเป็นชุมชนหนึ่งที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน การทำงานในองค์กรจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยทุกฝ่ายจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียว และทำงานสอดคล้องกันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ อย่างไรก็ตามการอยู่ร่วมกัน อาจเกิดความแตกต่างกันในการแสดงความคิดเห็น แต่การทำงานนั้นต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้การทำงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน

การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรนั้นมีหลายวิธีเพื่อที่จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานที่มีเป้าหมายตรงกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร นอกจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวกลางที่จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์กร ก่อให้เกิดการทำงานที่สอดรับกันของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้แล้ว การสื่อสารยังมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร กล่าวคือหากองค์กรมีการจัดการในเรื่องการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดความเข้าใจในความต้องการของผู้บริหารและพนักงานได้อย่างถูกต้องทั้ง 2 ฝ่าย

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะวัฒนธรรมคือสิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน หลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร และหากสมาชิกภายในองค์กรได้รับรู้วัฒนธรรมขององค์กรที่ดีย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี

วัฒนธรรมองค์กรมักจะเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้ง หรือผู้นำองค์กรเป็นผู้วางโครงสร้างรากฐาน และประยุกต์เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร (วรนารถ แสงมณี, 2544) สิ่งที่เห็นได้ชัดที่เป็น

ความคิดและค่านิยม เช่น วิสัยทัศน์องค์กร ปรัชญาการบริหารงานขององค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ สิ่งเหล่านี้สามารถนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ในที่สุดวัฒนธรรมองค์กรก็จะกลายเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่ง Jones (2004) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรพัฒนาจากความสัมพันธ์ของ 4 ปัจจัย ซึ่งสร้างความแตกต่างด้านวัฒนธรรมกับองค์กรอื่นๆ และเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเวลาต่อมาด้วย โดยปัจจัยทั้ง 4 ได้แก่

1) คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์กร (Characteristics of people within the organization)

2) จริยธรรมองค์กร (Organizational ethics)

3) ระบบการเป็นเจ้าขององค์กรของสมาชิก (Property rights System)

4) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น องค์กรมีวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานที่โปร่งใส พนักงานที่ทำงานในองค์กรต้องมีการทำงานที่โปร่งใส และก่อให้เกิดความรู้สึกที่เป็นธรรมให้แก่พนักงาน พนักงานจะเกิดความไว้วางใจในองค์กรและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เป็นต้น

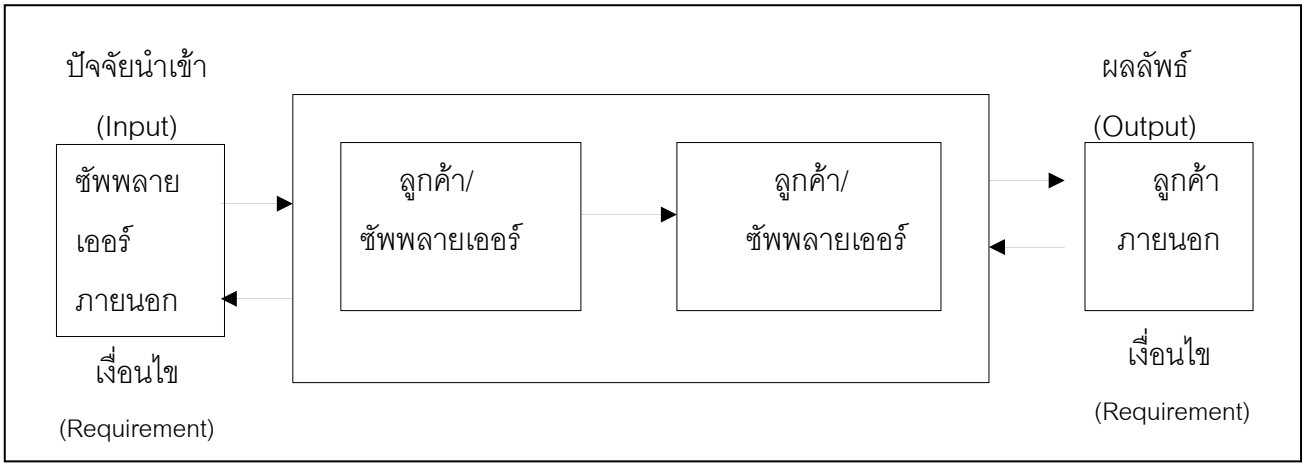
<u>แนวคิดระบบหุ้นส่วนหรือพันธ์มิตรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Customer and supplier partnerships)</u>

แนวคิดระบบหุ้นส่วนหรือพันธ์มิตรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ เป็นแนวคิดโวรแมนและลูซิงเกอร์ (Vroman and Luchsinger อ้างในธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2544) ซึ่งเสนอว่าระบบคุณภาพขององค์กรในการจัดบริการเพื่อตอบสนองลูกค้านอกจากลูกค้ามีส่วนร่วมแล้ว ยังรวมความสำคัญของซัพพลายเออร์ในการมีส่วนร่วม ทั้งนี้คุณภาพของบริการต่อลูกค้าขึ้นกับคุณภาพของวัสดุ หรือบริการที่ซัพพลายเออร์ส่งมอบ กล่าวคือความสัมพันธ์เชิงหุ้นส่วนระหว่างองค์กรและซัพพลายเออร์และองค์กรกับลูกค้า โดยซัพพลายเออร์ภายนอกส่งมอบปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่วัสดุหรือบริการตามเงื่อนไขขององค์กร พนักงาน หรือทีมพนักงานซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ภายในรับมาและแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ (Output) และส่งมอบให้ลูกค้าภายในองค์กรกลุ่มใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจนสามารถผลิตสินค้าขั้นสุดท้ายได้ คือส่งมอบให้ลูกค้าภายนอกตามเงื่อนไขของลูกค้าต่อไป ความสัมพันธ์นี้จะทำให้ซัพพลายเออร์ทั้งภายในและภายนอกต้องทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดสำหรับการส่งผลลัพธ์ให้ตามความคาดหวังลูกค้า การส่ง

มอบบริการที่มีคุณภาพต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแบบเข้มข้น เปิดรับฟังความคิดเห็น ความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวัง

แผนภาพที่ 2.2

ความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์ องค์กรและลูกค้าองค์กร



ที่มา : ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, การปรับปรุงคุณภาพสำหรับงานบริการ รัฐศาสตร์- การบริหาร 2544, 134

<u>การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน</u>

แนวคิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐนั้น ดำรงค์ วัฒนา (2543) เห็นว่าภาครัฐต้องใช้ระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อช่วยการบริหารและจัดบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการมี 6 ขั้นตอนตามทฤษฎีของริชาร์ด แอล โนแลน (Richard L Nolan) ได้แก่

1) ขั้นการริเริ่มในการปรับปรุงระบบการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการใช้เทคโนโลยีประมวลผล

2) ขั้นแผ่ขยายองค์กรเห็นผลดีและพัฒนาโปรแกรมใช้งานต่างๆ

3) ขั้นการควบคุมฝ่ายบริหารใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ควบคุมงาน

4) ขั้นบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

5) ขั้นบริหารข้อมูล ด้วยใช้วิทยาการประมวลผลประสานข้อมูลเพื่อใช้งานหลายด้าน

6) ขั้นวุฒิภาวะที่ผู้บริหารใช้วางแผนและควบคุม

อย่างไรก็ตามสารสนเทศในการบริหารภาครัฐประกอบด้วยระบบสารสนเทศที่จำเป็นและสำคัญได้แก่ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ระบบสารสนเทศเพื่อการควบคุมการบริหาร และระบบสารสนเทศเพื่อการควบคุมการบริการ ซึ่งการบริหารราชการแนวใหม่ต้องพิจารณาให้ความสำคัญว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรที่จะสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ความเป็นมา

สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สังกัดสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2549 แต่เดิมเป็นกรมอาลักษณ์ ทำหน้าที่เป็นราชเลขานุการในองค์พระมหากษัตริย์ ปฏิบัติงานด้านเอกสารภาษาและหนังสือ เขียนหนังสือตามรับสั่ง ออกหมายตั้งขุนนาง เขียนพระราชสาส์น เรียบเรียงกฎหมาย คัดหนังสือหลวง รวมทั้งดูแลรักษาเอกสารต่างๆ เป็นต้น

กรมอาลักษณ์ได้รับยกฐานะเป็น กระทรวงมุรธาธร ในรัชสมัยพระบามสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ต่อมาหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง คณะกรรมการราษฎรได้ประกาศตั้งกรมเลขาธิการคณะกรรมการคณะราษฎรและกรมราชเลขานุการในพระองค์ โดยโอนงานที่เป็นราชการแผ่นดินได้แก่กรมพระอาลักษณ์ กองลัญจกร กองฐานันดร กองทะเบียนและกองราชกิจจา ไปอยู่ในอำนาจของกรมเลขาธิการคณะราษฎร และโอนงานที่เกี่ยวกับองค์พระมหากษัตริย์หรืองานส่วนพระองค์ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมราชเลขานุการในพระองค์ สังกัดศาลาว่าการพระราชวัง ปัจจุบันคือสำนักราชเลขาธิการ

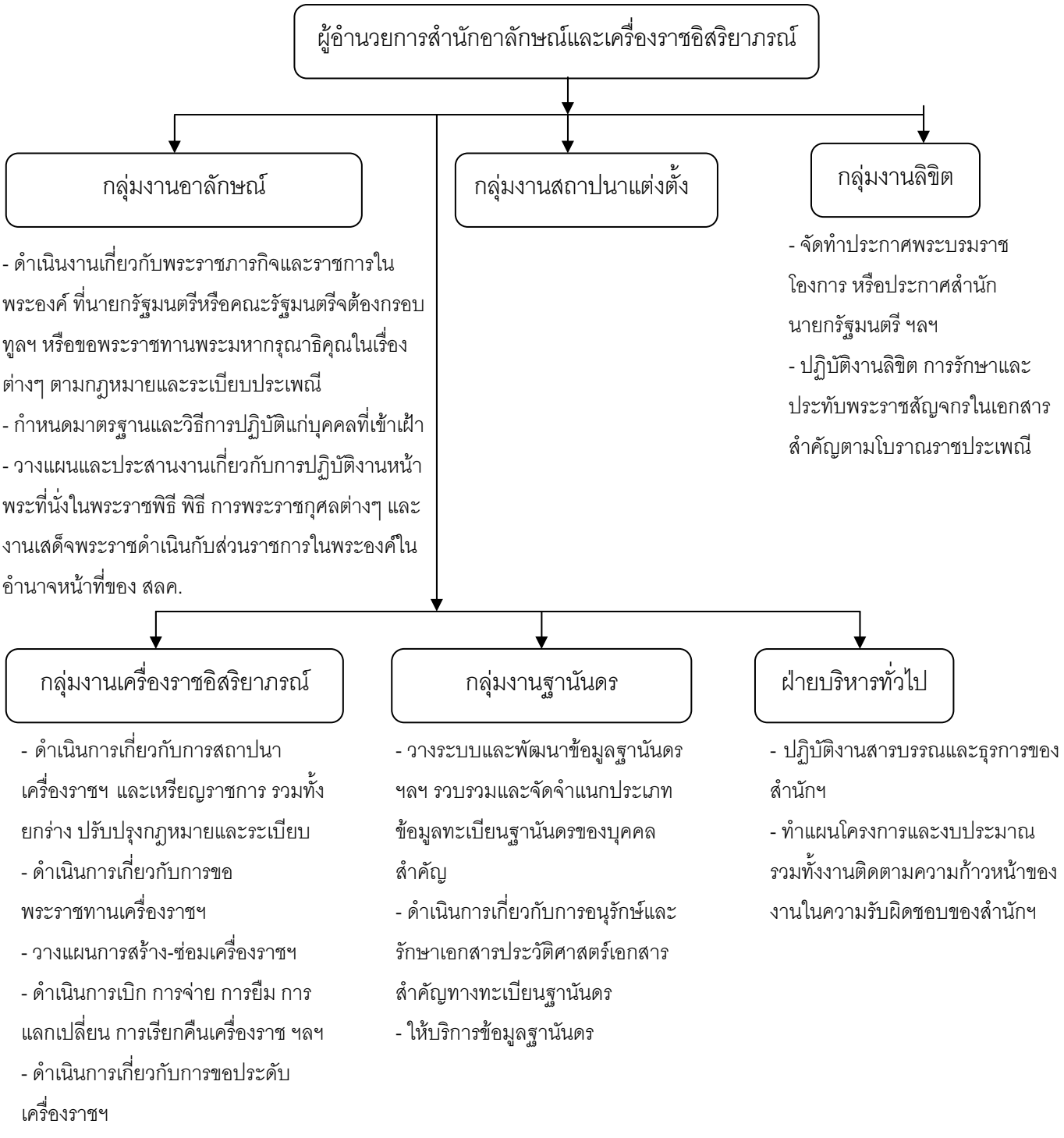
ต่อมากรมเลขาธิการคณะกรรมการราษฎร ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีตามลำดับ โดยปรับฐานะกรมพระอาลักษณ์เป็นกองอาลักษณ์ ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น กองประกาศิต และ พ.ศ. 2538 กองประกาศิตมีภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญและปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น จึงได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นส่วนราชการระดับสูงกว่ากองและเปลี่ยนชื่อเป็น สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยยังคงคำว่า “อาลักษณ์” ไว้ตามแบบโบราณ

ภารกิจและโครงสร้างของสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ปัจจุบันภารกิจและโครงสร้างของสำนักอาลักณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2549 เป็น 5 กลุ่มงานและ 1 ฝ่าย มีอัตรากำลังคน 62 คน แยกเป็นผู้อำนวยการสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 1 คน กลุ่มงานอาลักษณ์ 13 คน กลุ่มงานสถาปนาแต่งตั้ง 5 คน กลุ่มงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 12 คน กลุ่มงานฐานันดร 9 คน กลุ่มงานลิขิต 15 คนและฝ่ายบริหารทั่วไป 7 คน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3

แผนภาพที่ 2.3

โครงสร้างสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์



ที่มา : กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ 2549 (http://www.dwr.go.th/cabinet/cab240149.doc)

<u>กระบวนการทำงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์</u>

สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีหน้าที่ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2549 ในการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญราชการ การกำหนดมาตรฐานและรายละเอียดประกอบแบบเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการวางแผนการสร้าง ซ่อมและจ่ายเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การเรียกคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์จากบุคคลตามที่กฎหมายกำหนด หรือระเบียบประเพณี รวมทั้งกำหนดมาตรฐานและวิธีปฏิบัติแก่บุคคลที่ต้องเข้าเฝ้าฯ

กระบวนการปฏิบัติงานเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามกฎหมายและระเบียบดังกล่าว ถือเป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรมที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด หรือได้รับประโยชน์เกี่ยวข้องกับการกระทำความดีความชอบของบุคคลทั้งข้าราชการ ภาคเอกชนและประชาชน ต้องพิจารณาตรวจสอบกลั่นกรองผลงานความดีความชอบ และส่งเรื่องการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี เนื่องในโอกาสพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคมของทุกปี ไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มี 3 ประเภทคือ

1) การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและเครื่องราช อิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทยชั้นสายสะพาย และชั้นต่ำกว่าสายสะพาย ให้ส่งถึงสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีก่อนวันเฉลิมพระชนมพรรษาไม่น้อยกว่า 90 วัน คือภายในวันที่ 6 กันยายนของปี

2) การเสนอขอพระราชทานชั้นสายสะพาย กรณีมีการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งเพิ่มเติมให้เสนอขอพระราชทานภายในวันที่ 6 ตุลาคม

3) การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ เสนอขอพระราชทานก่อนวันเฉลิมพระชนมพรรษาไม่น้อยกว่า 150 วัน คือก่อนวันที่ 8 กรกฎาคม ของทุกปี

เมื่อสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้รับเรื่องการเสนอขอพระราชทานจากส่วนราชการต่างๆ แล้ว สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอนคือ

1) ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ขอพระราชทานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของกฎหมายและระเบียบ และตรวจสอบความถูกต้องของชื่อ – สกุลของผู้ขอพระราชทาน และการขอพระราชทานซ้ำซ้อนของหน่วยงานที่เสนอขอพระราชทาน

2) ทำเอกสารการประชุมคณะกรรมการพิจารณาการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสายสะพายและชั้นต่ำกว่าสายสะพาย และการประชุมคณะกรรมการพิจารณาการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์

3) ประชุมคณะกรรมการพิจารณาการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสายสะพาย และชั้นต่ำกว่าสายสะพาย และการประชุมคณะกรรมการพิจารณาการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ ขั้นตอนนี้ต้องนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ

4) จัดทำบัญชีรายชื่อผู้สมควรขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และจัดทำหนังสือกราบเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และแจ้งสำนักราชเลขาธิการเพื่อขอให้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาขอพระราชทานต่อไป ทั้งนี้การจัดทำบัญชีรายชื่อผู้สมควรได้รับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์จะต้องถูกต้อง

5) นำรายชื่อผู้ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา

6) จัดทำประกาศนียบัตรกำกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทบทวนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2 เรื่องดังนี้

มาโนชญ์ จารุสมบัติ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการส่งเสริมประสิทธิภาพ : ศึกษากรณีสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี โดยทำการศึกษากับข้าราชการภายในและภายนอกสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในและภายนอกมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งปัจจัยภายในได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น กระบวนการปฏิบัติงานมีข้อจำกัดด้าน เวลา ข้อมูล การสื่อสาร และทรัพยากร ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่การเมือง การพัฒนาเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ นอกจากนี้ข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีความเห็นว่าสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร

ขณะที่ข้าราชการภายนอกสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีความเห็นต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้านภารกิจเกี่ยวกับราชการในพระองค์ว่าระเบียบขั้นตอนต่างๆ ยังล้าสมัยทำให้การประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรมขาดประสิทธิภาพ หนังสือแจ้งให้กระทรวง ทบวง กรม ไม่มีความชัดเจนและขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ และข้อมูลยังไม่จัดระบบให้มีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอให้ปรับปรุงโครงสร้างยืดหยุ่นคล่องตัว ระบบการปฏิบัติงานควรมีการจัดระบบประสานงานและสื่อสารกับส่วนราชการต่างๆ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงาน

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2547) ได้ศึกษาวิจัยประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ระหว่างปี พ.ศ.2543 – 2546 เพื่อประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อทราบปัญหา อุปรรค จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรสำหรับการนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน ด้วยการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard ได้แก่ (1) มุมมองความเป็นองค์กรของรัฐหรือสาธารณะที่ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ และการกระจายงบประมาณ (2) มุมมองด้านประสิทธิภาพของระบบบริหารภายในองค์กรเป็นประเด็นการดำเนินงานของฝ่ายบริหารที่มุ่งบริหารเพื่อพัฒนาจังหวัดในภาพรวม วัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ สมรรถนะเจ้าหน้าที่ในการนำนโยบายจัดทำแผนสู่การปฏิบัติการควบคุมกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการสื่อสารภายในองค์กรและผู้รับบริการและ (3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การปรับโครงสร้างและภารกิจรองรับความจำเป็นในอนาคต การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในเรื่องความเป็นองค์กรของรัฐมีการปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ มีการกระจายงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารของจังหวัดบางโครงการ ส่วนด้านประสิทธิภาพของระบบบริหารภายในองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ข้าราชการ เจ้าหน้าที่มีวัฒนธรรมทำงานยึดกฎ ระเบียบเป็นหลัก แบ่งงานทำตามภารกิจแต่ละด้าน สื่อสารเฉพาะลายลักษณ์อักษร และด้อยประสิทธิภาพในการติดตาม ประเมินผลโครงการ รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กร ขณะที่ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรยังมีวัฒนธรรมที่เน้นกฎ ระเบียบซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โครงสร้างเปลี่ยนแปลงแต่ยังไม่ปรับภารกิจรองรับความจำเป็นในอนาคต การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานน้อย การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบ และขาดการสร้างระบบจูงใจ

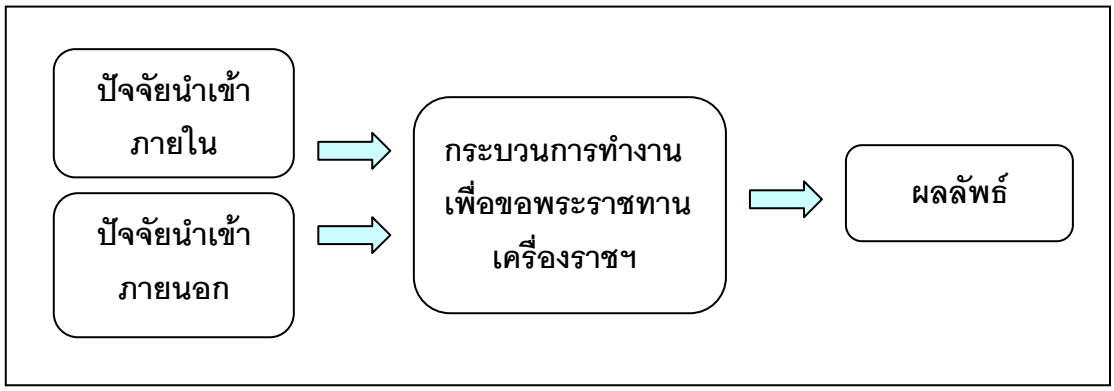
กรอบแนวคิดในการศึกษา

การพัฒนากระบวนการทำงานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต้องพิจารณาผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด แต่ผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลจากการะบวนการทำงาน และปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4 ดังนั้นการจะพัฒนาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานต้องทำอย่างเป็นระบบ คือทั้งปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทำงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.5

ในด้านปัจจัยนำเข้า เครื่องมือที่ควรนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคือ การจัดการความรู้(KM), Balanced Scorecard, การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM), การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication), วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และระบบหุ้นส่วนหรือพันธ์มิตรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Customer and supplier partnerships)

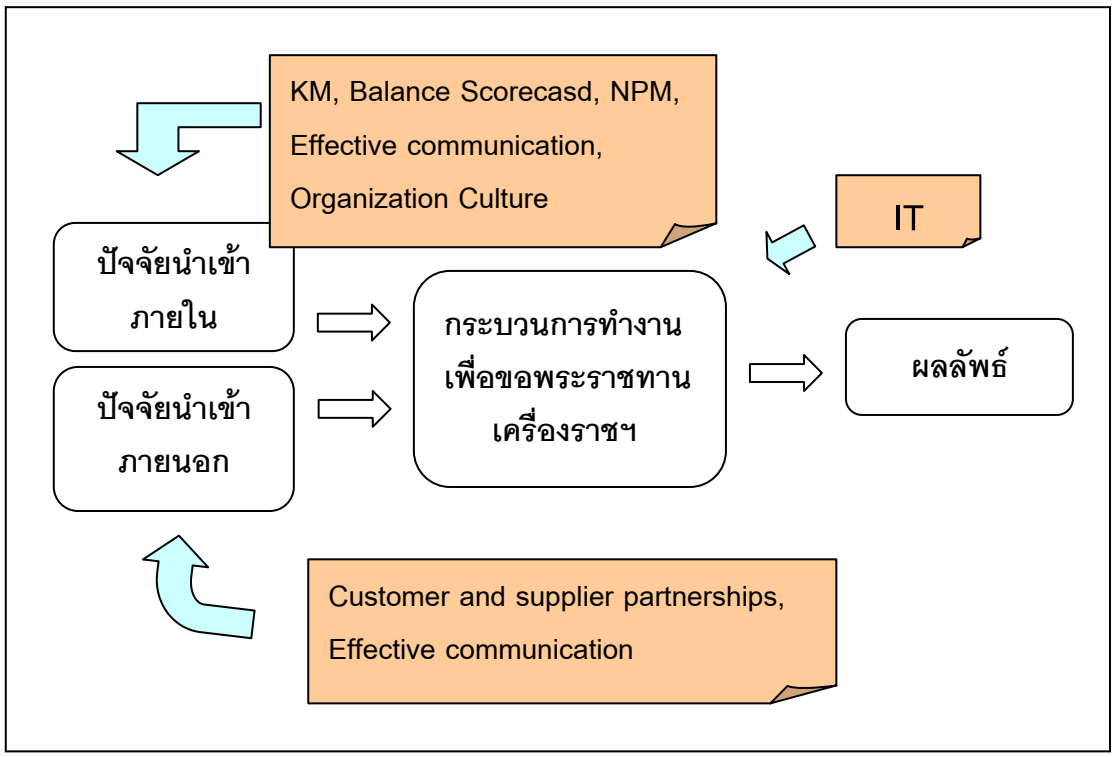
ด้านกระบวนการในการปฏิบัติงาน ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

แผนภาพที่ 2.4
กระบวนการทำงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์



แผนภาพที่ 2.5

การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์



การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต้องทำอย่างเป็นระดับคือข้าราชการของสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต้องได้รับการพัฒนาให้ทำงานอย่างผู้เชียวชาญ พร้อมกับมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ด้วยการมีการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวกในการทำงาน