บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้แนวคิดและทฤษฎีนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์และสนับสนุนการศึกษา ดังต่อไปนี้

1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารงาน

2 แนวคิดเกี่ยวกับบริบท

2.1 การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองบึงกาฬ

2.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองบึงกาฬ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “ประสิทธิภาพ” ไว้ ดังนี้

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (2551) กล่าวว่า "ประสิทธิภาพ" (Efficiency) เป็นการวัดในเชิงปริมาณ โดยเทียบระหว่างผลผลิตและทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ในเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก ประสิทธิภาพการผลิต เน้นที่การผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงที่สุดเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต โดยละเลยการให้ความสำคัญอย่างจริงจังว่า จะใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดหรือไม่ และ

ของเสียที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือไม่ กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ประสิทธิภาพการผลิตในเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก คือการบริหารจัดการกระบวนการผลิต โดยเน้นที่ตัวตั้งของสมการประสิทธิภาพ อันได้แก่ ผลผลิต นั่นเอง ขณะที่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีข้อพิจารณาว่า ประสิทธิภาพการผลิตควรเกิดจากความสามารถในการสร้างผลผลิตเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต โดยคำนึงถึงการใช้ปัจจัยการผลิตที่น้อยที่สุด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเบียดเบียนกันให้น้อยที่สุด

Efficiently = Using Resource Wisely and in a Cost – Effective Way

ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดให้คุ้มทุนที่สุด ทำให้ได้งานออกมาเน้นรวดเร็ว คุ้มค่า ต้องถามว่าเขียนเป็นภาษาอังกฤษว่าอย่างไรคำว่าประสิทธิภาพ แปลมาจาก Efficiency หมายถึง ผลดีที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม หรือการดำเนินงาน นั่นคือ หากจะวัดว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ มีส่วนประกอบหลายส่วน หลัก ๆ คือควรพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่าก่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้หรือไม่

1. ความประหยัด (Economy) ไม่ว่าจะเป็นการประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) หรือ ประหยัดเวลา (Time)

2. ความรวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา (Speed) ก็เป็นอีกตัวบ่งชี้ว่าเกิดประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะหากการดำเนินงานก่อให้เกิดความประหยัดทรัพยากร แต่ไม่ทันตามกำหนดเวลา ก็ไม่ถือว่ามีประสิทธิภาพ

3. ความมีคุณภาพ (Quality) ซึ่งพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ ต้องมีการคัดสรรอย่างดี กระบวนการทำงาน/กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีจนกระทั่งได้ผลผลิต (Output) ที่ดี แม้ว่ากระบวนการดำเนินงานจะประหยัด และรวดเร็วแล้วจะต้องไม่ทำให้คุณภาพของงานลดลง หากประหยัด รวดเร็ว แต่คุณภาพงานลดลงก็ไม่ถือว่าเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น หากจะพิจารณาในประเด็นของความมีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาในขั้นตอน หรือกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

ปีเตอร์สันและโพลวแมน (Peterson & Plowman. 1953 : 433) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึงการลดต้นทุนการผลิตและในความหมายอย่างกว้างหมายรวมถึง คุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันทางการเมืองที่มีอยู่ ดังนั้น แนวคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method) ในการผลิต

จอห์น ดี มิลเล็ท (John D. Millet. 1954 : 4) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการให้บริการกับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

ไซมอน (Simon. 1960 : 180-181) กล่าวว่า ถ้าจะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่าเท่ากับผลผลิต ปัจจัยการนำเข้า ถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนในรูปสูตรได้ดังนี้

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

E = ประสิทธิภาพของงาน (Effeciency)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ผ่านมา (Satisfaction)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คาร์ทและคานน์ (Kartz & Kahn. 1978 : 226) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบสำคัญของประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กรนั้นหมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กร

จากการศึกษาความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ของนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร และมีคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษานำมาใช้ศึกษาถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในประเด็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

วรจิตร หนองแก (2540 : 19-20) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

ดังนี้

1.1 ลักษณะที่เกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ (Demographic Characteristics)

1.2 ลักษณะที่เกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษา อบรม และสั่งสมประสบการณ์ รวมถึงคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา อันได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย (Competency Characteristics)

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์การหรือหน่วยงาน (Organization Support) ได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะเฉพาะบุคคล คือ ความรู้ ความสารถ ประสบการณ์ แรงจูงใจในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กร ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดมาใช้เป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

2.1 ความหมายของการบริหาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 11) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organization) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Control) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 25) ได้นำความหมายของการบริหารจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารในลักษณะต่างกันมาสรุปได้ ดังนี้ การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ

และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใด บุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำในองค์กร ด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมกัน และด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

แฮร์โรลด์ คูนตซ์ (Hanrold Koontz. 1997 : 15 ; อ้างอิงจากสมคิด บางโม. 2541 : 23) ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ

ปีเตอร์ เอฟ , ดรัคเกอร์ (Peter F , Drucker. 2002 : 67 ; อ้างอิงจากสมพงษ์ เกษมสิน. 2546 : 37) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

เฟรดเดอร์ริค ดับบลิว , เทเลอร์ (Frederick W , Taylor ; อ้างถึงใน ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2547 : 29) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่างานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่าย

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปในการร่วมกันทำงานของผู้บริหาร และสมาชิกในองค์กร จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร อย่างเหมาะสม

2.2 บทบาทสำคัญของการบริหาร

ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน โดยสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analysis Situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

การบริหารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องมีการประสานทรัยพากรต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้มีการแบ่งหลักการคิดเกี่ยวกับการบริหารออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (สมยศ นาวีการ และผุสดี รุมาคม. 2544 : 57)

2.2.1 แนวคิดแบบเก่า (Old Concept) ในสมัยก่อนการบังคับบัญชาถือเอาของหัวหน้างานเป็นหลัก การบริหารเป็นไปโดยปราศจากเหตุผล แต่ใช้หลักความรุนแรง ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงความคิดของตัวบุคคลจากการใช้หลักการของแนวความคิดแบบเก่านี้ จะเห็นได้ว่า ทุกอย่างขึ้นอยู่กับอำนาจการบังคับบัญชาจะมาจากเบื้องบนเสมอ โดยนายจ้างเป็นผู้ออกคำสั่งแต่เพียงผู้เดียวไม่มีสิทธิแสดงความคิดเห็นใด ๆ การติดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ไม่มีการกระจายอำนาจ การบังคับบัญชาสมัยเก่ามักจะคิดวาการจูงใจให้บุคคลทำงานนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐาน เศรษฐกิจ คือ เงินเพียงอย่างเดียว จึงไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องสวัสดิการ และความปลอดภัยในการทำงานเลย และยังกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งด้วย

2.2.2 แนวคิดแบบใหม่ (Modern Concept) ทัศนะของนายจ้างต่อลูกน้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นายจ้างมองลูกจ้างในแง่ดี ให้ความสำคัญต่อลูกจ้างและมีความไว้วางใจบุคคลมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มต้องการและเต็มใจทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เปิดโอกาสให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบควบคุมตนเองการจูงใจคนให้ทำงานไม่ได้ใช้เงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการจูงใจที่ไม่ใช้ตัวเงินเกี่ยวข้องด้วย

จะห็นได้ว่า หลักการคิดเกี่ยวกับการบริหารทั้ง 2 ประเภท แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของการบริหาร ดังนี้ การบริหารเป็นสมองขององค์กร การที่องค์กรจะสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีการบวนการบริหารที่ดี เช่น มีการวางแผนและการตัดสินใจโดยกลั่นกรองจากฝ่ายการจัดการ ที่ได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้ดุลยพินิจ ใช้สติปัญญาพิจารณาผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น การบริหารเป็นเทคนิค วิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนำทางให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ยัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์กรไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.3 ทรัพยากรทางการบริหาร

ทรัพยากรทางการเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) วิธีการจัดการ (Management) เครื่องมือ (Machine) และวิธีการทำงาน (Mathodlogy and Information) หรือ 6 Ms ให้ประสิทธิภาพและได้ผลผลิตสูงที่สุด (ลักขณา เรืองทับ. 2551 : 13-14)

2.3.1 คน (Man) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นคน หรือการจัดหากำลังคนให้เพียงพอในการประกอบธุรกิจ เพราะการผลิตจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการใช้กำลังคน ฉะนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการประกอบธุรกิจมาช่วยดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

2.3.2 เงิน (Money) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นเงินและแหล่งเครดิตหรือสินเชื่อ ซึ่งเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้โดยราบรื่น ธุรกิจทุกชนิดไม่สามารถจะดำเนินไปได้โดยไม่มีต้นทุนหรือเครดิต แหล่งเงินทุนและเครดิตจะหาได้จากสถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์หรือบริษัทเงินทุน เป็นต้น เครดิตเป็นการอาศัยสถาบันการเงินใช้ชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนโดยมีธนาคารเป็นสื่อกลางลงทุนในทางธุรกิจ แยกตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) ทุนคงที่หรือทุนประจำ (Fixed Capital) คือ ทุนที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อซื้อทรัพย์สินที่มีอายุการใช้งานนาน ที่เรียกว่า "สินทรัพย์ถาวร" ซึ่งได้แก่ ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ทุนคงที่มักจะเป็นจำนวนที่แน่นอนไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก

2) ทุนหมุนเวียน (Working Capital) คือ เงินที่ถูกนำไปใช้หมุนเวียนภายในรอบการดำเนินงาน (Operating Cycle) เช่น ร้านค้าปลีก จ่ายเงินสดไปซื้อสินค้าเข้าร่วม ต่อมาเมื่อขายสินค้านั้นไป ก็ได้รับชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดกลับคืนมา และนำเงินสดนั้นไปซื้อสินค้าไว้ขายอีก หมุนเวียนเช่นนี้อีกตลอดไป นอกจากนี้ทุนหมุนเวียนจะถูกใช้ไปเพื่อการชำระหนี้ค่าซื้อสินค้าเชื่อ จ่ายค่าแรง และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ดังนั้นจำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนมักจะผันแปรไปตามวัฏจักรธุรกิจ

2.3.3 วัสดุ (Materials) หมายถึง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตวัตถุดิบต่าง ๆ นั้นได้มาจากพื้นดิน อากาศ และมหาสมุทร เช่น น้ำ แร่ธาตุต่าง ๆ และไม้ในป่า เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.3.4 การจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ เช่น การบังคับบัญชา การกำหนดขอบข่ายงาน (Job Description) อำนาจหน้าที่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า การบริหารถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริการที่จะต้องนำมาใช้จัดการองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้อย่างราบรื่น โดยอาศัยหลักการทางการบริหารมาบริหารร่วมกับทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้นักศึกษาได้นำหลักการบริหารมาศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะนำประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ให้เป็นไปตามหลักวิชาการสากล อันจะนำมาซึ่งการบริหารที่ดีและมีประสิทธิผล

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จทางการบริหาร

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2549 : 43-44) กล่าวว่า องค์กรที่จะบรรลุความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะสรรค์สร้างองค์กรให้เป็นเลิศในทุก ๆ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ ความรู้สึกมุ่งมั่น สู่ความเป็นเลิศควรถูก ปลูก ฝัง ให้เป็นวิถีชีวิต หรือวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งบรรยากาศ ดังกลาวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเน้นการทำงานในลักษณะการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) ใหกับพนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กร และเนนการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น การบริหารองค์กรใหมีความเป็นเลิศ จะต้องเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น

นอกจากนี้ ปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอ (Peter F. Drucker 1986 ; อ้างอิงจาก ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ และสุภลักษณ์ พยุงวงษ์. 2538 : 94) ได้เสนอวิธีมุ่งสู่ความเป็นเลิศสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารควรจะเริ่มต้นด้วยตัวแบบที่เรียกว่า ธุรกิจในอุดมคติ หรือ แบบอย่างของธุรกิจอันดีเลิศ (Ideal Business) ที่เป็นแบบฉบับการดำเนินงานที่มุ่งผลลัพธ์สูงสุดจากความรู้และตลาดที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป้าหมาย (Targets) เพื่อให้ทราบถึงวิถีทางแห่งความพยายามและผลลัพธ์ที่ได้ และจะต้องมีการกำหนดช่วงเวลา (Time Period) ว่าช่วงเวลาไหนที่จะถือว่าเป็นเวลาปัจจุบัน (Present) ของแต่ละธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. แนวทางของความพยายามมุ่งสู่สุดยอดแห่งโอกาส (Maximize Opportunities) ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ และการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้ และดึงดูดใจมากที่สุด ภายใต้การทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ซึ่งผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม โดยการคาดการณ์ถึงการออกแบบธุรกิจในอุดมคติบนพื้นฐานการวิเคราะห์ธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Products) ตลาด (Markets) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) ศูนย์กลางต้นทุน (Cost Centers) กิจกรรมที่เกี่ยวเนื่อง (Activities) และความพยายามของธุรกิจ

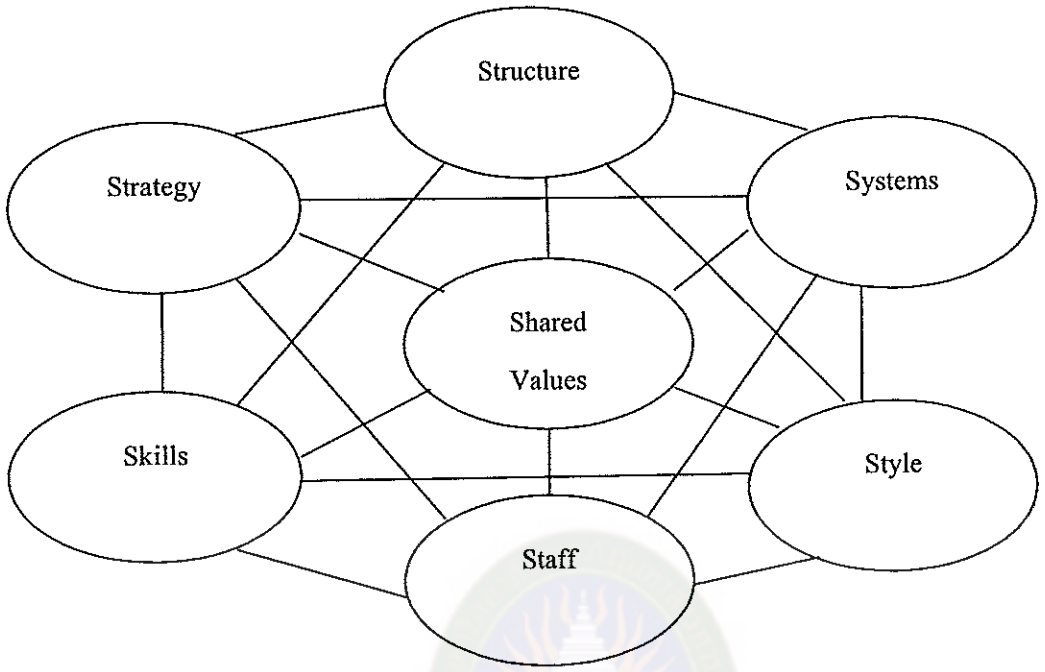
3. ผู้บริหารจะต้องสะสมทรัพยากรการบริหารให้ได้มากที่สุด อันจะนำมาซึ่งหนทางแห่งโอกาส แต่หากไม่มีหนทางแล้วก็ขอให้มีทรัพยากรที่ทรงประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงสองสามประเภทเท่าที่พอหาได้ ก็จะพอมีทางได้รับผลลัพธ์ที่ดีบ้าง

3.1 การวิเคราะห์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิดของบริษัท McKinsey

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น โดยเป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 11-14) ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) คนหรือพนักงาน (Staff) 4) สไตล์การบริหาร (Management Style) 5) ระบบและวิธีการ (Systems & Procedures) 6) คุณค่าร่วม (Guiding Concepts & Shared Values) และ 7) ฝีมือหรือทักษะ (Skills)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างกับกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะ ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ดังกล่าวให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) ดังแผนภาพที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT UNIVERSITY



แผนภาพที่ 2 โครงร่างพื้นฐาน 7-S ของบริษัท McKinsey (7-S Framework of McKinsey)
ที่มา : http ://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html (2008)20

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้น ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมดโดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์ (Structure, Strategy) และซอฟแวร์(Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills) ซึ่งแนวความคิดของโครงร่างพื้นฐาน 7-S นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท และนำเสนอคุณลักษณะสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรธุรกิจเหล่านั้นประสบความสำเร็จในทางธุรกิจ ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา" 2534 : 25-26) มีดังนี้

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to The Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่าง และการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทดีเด่นได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าและบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through People) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hand – On and Value Driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำกัด (Simple Form and Lean Staff)บริษัทดีเด่นได้จัดองค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานอำนวยการและหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยการ

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose – Tight Properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ บริษัทอเมริกันดีเด่นได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องดังนั้นความสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

ระหว่างโครงร่างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร จึงสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างโครงร่างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

โครงร่างพื้นฐาน 7-S	หน้าที่ทางการบริหาร	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1. โครงสร้าง(Structure)	(1) การจัดองค์กร เช่นการจัดแผนกงาน การกระจายอำนาจหน้าที่	(7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์(Strategy)	(2) การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า
3. คนหรือพนักงาน (Staff)	(3) การบริหารงานบุคคล	(6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
4. สไตล์การบริหาร (Style)	(4) การเป็นผู้นำ	(3) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ
5. ระบบ(Systems)	(5) การควบคุม เช่น กระบวนการควบคุม เทคนิคของการควบคุม	(4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด (1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. ค่านิยมร่วม(Shared Values)	(6) การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและหน้าที่อื่น ๆ	(5) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
7. ฝีมือหรือทักษะ (Skills)	(7) การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	(8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2544 : 32)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าโครงร่างพื้นฐาน 7-S นี้ จะสนับสนุนและคล้ายคลึงกับหน้าที่ทางการบริหาร อันได้แก่ การจัดองค์กร การวางแผน การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ และการควบคุม และยังมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการตามผลการวิจัยบริษัทดีเด่นของ Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ดังนั้น การศึกษาการบริหารเพื่อความสำเร็จในการบริหารครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง8 ประการ มาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงร่างพื้นฐาน 7-S ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับคนให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการจัดองค์กรจึงต้องมีความชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติหน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย เพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work Flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546 : 7)

โดยที่ Peter F. Drucker (1986 ; อ้างอิงจาก ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ และศุภลักษณ์ พยุงวงษ์. 2538 : 20-21) มีความเห็นว่าองค์กรที่จัดรูปแบบการบริหารแบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลางจะมีปัญหาคือไม่สามารถบริหารงานได้เมื่อองค์กรเติบโตถึงระดับหนึ่ง เมื่อถึงจุดนี้การจัดรูปแบบองค์กรจะต้องเปลี่ยนไปเป็นแบบกระจายอำนาจ โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์กรที่แยกหน้าที่กันนั้น ควรจะดำเนินงานในหน่วยของตนอย่างอิสระโดยมีหัวหน้าฝ่ายบริหารงานของตนเองซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานในหน่วยงานนั้นทุกอย่าง ซึ่งภายใต้รูปแบบการกระจายอำนาจนี้จะทำให้ผู้จัดการของหน่วยงานต่างประเภทแต่ละบุคคลใช้ความคิดและพลังงานมุ่งตรงไปที่ผลงาน

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันรูปแบบโครงสร้างองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องพิจารณารูปแบบต่าง ๆ แล้วนำมาประมวลและผสมผสานรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพองค์กรของตนเอง

จากผลการวิจัยคุณลักษณะดีเด่นของบริษัทอเมริกาในด้านที่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์กร คือ การมีรูปแบบเรียบง่าย และจำกัดจำนวนพนักงานอำนวยการ กล่าวคือรูปแบบเรียบง่ายที่บริษัทดีเด่นได้นำมาใช้ในการบริหารงานนั้นได้เน้นการจัดโครงสร้างของหน่วยงานในระดับบน โดยการใช้รูปแบบของโครงสร้างเพียงรูปแบบเดียวอย่างมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง ทำให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พนักงานอำนวยการในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ของบริษัทดีเด่นมีจำนวนน้อยมาก เพราะบริษัทดีเด่นได้กระจายอำนาจหน้าที่ของงานสำคัญต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านการพัฒนาสินค้า ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านบุคลากร ให้แต่ละสายงานรับไปดำเนินการเองเพื่อทำให้การบริหารงานของแต่ละสายงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีความคล่องตัว โดยที่แต่ละสายงานนั้นมีคณะกรรมการสำหรับดูแลรับผิดชอบผลการดำเนินงานของตนเอง และทำให้งานที่ยังรวมศูนย์ไว้ในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่เหลือน้อยที่สุด ซึ่งงานที่ยังรวมศูนย์ไว้ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษจริง ๆ เช่น งานกฎหมาย หรืองานวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 62-66)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวยังชี้ให้เห็นถึงรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.1 เสถียรภาพ โครงสร้างที่มีเสถียรภาพจะสนับสนุนให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพจะเกิดขึ้นได้โดยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายอย่างมั่นคงและไม่เปลี่ยนแปลง พัฒนาและรักษาคุณค่าต่าง ๆ ขององค์กรอย่างจริงจัง และจัดโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานในระดับบนแบบสายงานที่จัดตามประเภทของสินค้า

1.2 ใช้ระบบประเมินผลงานที่เรียบง่ายและชัดเจน และจำกัดจำนวนพนักงานอำนวยการในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่

1.3 การเปลี่ยนแปลงจุดเน้น ในเรื่องโครงสร้างจะทำให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จุดเน้นใหม่ควรจะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอ แต่ให้ยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้ โยกย้ายสับเปลี่ยนสินค้าระหว่างสายงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้สามารถใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบางอย่างได้อย่างเต็มที่ และทำให้พนักงานเกิดความเคยชิน นำระบบเฉพาะกิจมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ถูกวิธี ทำการเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสำหรับการเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ เสถียรภาพ ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ และการเปลี่ยนแปลงจุดเน้น

2. กลยุทธ์ (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวพันกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวพันกับการกำหนด การดำเนิน และการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (สมยศ นาวีการ. 2544 : 126) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งซึ่งสามารถสรุปได้ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546 : 6) ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้จากผลการวิจัยคุณลักษณะดีเด่นของบริษัทอเมริกาในด้านที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์คือ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า และทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง กล่าวคือ บริษัทดีเด่นได้ให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยการกระทำอย่างแท้จริง วิธีการใกล้ชิดกับลูกค้าที่บริษัทดีเด่นได้ใช้เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 36-43) มีดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือความสำคัญของการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งที่พนักงานของบริษัทดีเด่นทราบเป็นอย่างดีและได้ถือปฏิบัติอย่างเป็นประจำ โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ใช้ในการบริการลูกค้ามีดังนี้

1.1 ยึดถือความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจการ เพราะมีความเชื่อมั่นว่าบริการที่ดีเยี่ยมจะยิ่งทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มมากขึ้นในระยะยาว

1.2 เน้นความสำคัญของบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า

1.3 จัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของลูกค้าแก่พนักงานทุกระดับอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

1.4 วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการของบริษัทอย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน และนำผลที่วัดได้มาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้สิ่งจูงใจแก่พนักงาน นอกจากนี้ยังหมั่นสำรวจทัศนคติในการให้บริการลูกค้าของพนักงานพร้อมกับได้ซักซ้อมความเข้าใจของพนักงานในเรื่องวิธีการรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าอีกด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.5 ไม่ใช้เกณฑ์หลายตัวในการวัดประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าของพนักงาน

1.6 เปลี่ยนแปลงวิธีการให้สิ่งจูงใจพนักงานในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าอย่างน้อยที่สุดปีละครั้ง เพื่อทำให้เกิดแรงกระตุ้นอยู่เสมอ

1.7 ฝ่ายบริหารระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการลูกค้าอย่างจริงจัง และถือว่าปัญหาของการบริการลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความสนใจทันที

1.8 ให้ความสนใจในการช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

1.9 ผลิตและขายสินค้าที่ใช้งานง่ายและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

บริษัทดีเด่นไม่เพียงแต่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี แต่ยังมุ่งเน้นคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ โดยมีวิธีการดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

2. รักษาคำมั่นสัญญาในการรับประกันคุณภาพของสินค้าอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือสินค้าที่บริษัทผลิต

3. การขายสินค้าที่ต้องผ่านตัวแทน จะไม่ขายสินค้าให้กับลูกค้าโดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนจำหน่ายและจะไม่ตัดราคาสินค้าเพื่อแข่งขันกับตัวแทนจำหน่าย มีผลทำให้ตัวแทนจำหน่ายเกิดความจงรักภักดี

4. ย้ำให้พนักงานมองเห็นความสำคัญของคุณภาพอย่างไม่หยุดหย่อน และใช้คุณภาพเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมินผลงานและการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อตอบแทนพนักงาน

5. ฝ่ายบริหารจะหมั่นตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ได้ระดับมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ

6. มีปรัชญาในการดำเนินกิจการว่าเป้าหมายหลักของบริษัทคือต้องการจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและทำงานที่มีคุณภาพ เพื่อว่าบริษัทจะได้สามารถมีความภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้นต่อไปในระยะยาว

7. ไม่แก้ไขปัญหาคุณภาพของสินค้าหรือบริการด้วยวิธีการง่าย ๆ ที่จะทำให้ลูกค้าเสียประโยชน์ แต่จะพยายามหาหนทางแก้ไขปัญหาที่จะทำให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

8. พยายามปรับปรุงพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพดียิ่ง ๆ ขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา

9. นำโปรแกรมสร้างคุณภาพงานหรือที่เรียกว่า Q.C. (Quality Control) มาประยุกต์ใช้ โดยที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้ให้ความสนใจและการสนับสนุนอย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

10. หากเป็นธุรกิจประเภทเทคโนโลยีมักจะให้คู่แข่งขันผลิตสินค้าแบบใหม่ ๆ ออกมาขายก่อน แล้วจะศึกษาสินค้าของคู่แข่งขัน จากนั้นจึงผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากกว่าออกมาขายซึ่งทำให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมาก

11. ปลูกฝังให้พนักงานมีความศรัทธาต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการของบริษัท ซึ่งมีผลทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และมีความสนใจกับงาน อีกทั้งช่วยกันปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย

12. ตั้งมาตรฐานของคุณภาพที่สูงมาก เพราะมีความเชื่อว่าจะเกิดความหละหลวมได้หากยอมให้มีข้อบกพร่องด้านคุณภาพเกิดขึ้นได้

2. ความเป็นนักหาช่องว่าง

บริษัทดีเด่นสามารถค้นหาช่องว่างของตลาดในส่วนที่ตนเองสามารถสนองความต้องการของช่องว่างนั้นได้ดีกว่าคู่แข่งขัน และได้ผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละช่องว่างของตลาด โดยมีวิธีการในการค้นหาช่องว่างของตลาด ดังนี้

2.1 พยายามหมั่นค้นหาช่องว่างของตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ตลอดเวลา

2.2 จำแนกลูกค้าออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ จำนวนมาก และได้วิเคราะห์ความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2.3 ยอมที่จะเสียค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าสามารถแยกแยะความแตกต่างออก

2.4 ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการจากลูกค้ารายสำคัญก่อน จากนั้นจะนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีแล้วจึงขายให้กับลูกค้าอื่น ๆ โดยทั่วไป

2.5 นำสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเข้าตลาดก่อนคู่แข่งขัน แล้วขายสินค้าหรือบริการนั้นในราคาสูงกว่าปกติ

2.6 ผลิตสินค้าหรือบริการแบบใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.7 ฝึกอบรมพนักงานขายให้มีความสามารถในการขาย และเป็นนักแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมีความภักดีในการใช้สินค้าหรือบริการ

2.8 มุ่งเสาะแสวงหาช่องว่างใหม่ ๆ ของตลาดที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และยึดถือต้นทุนเป็นปัจจัยรอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. การฟังความคิดเห็นของลูกค้า

บริษัทดีเด่นได้รับประโยชน์อย่างมากต่อการผลิตสินค้าหรือให้บริการจากการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีวิธีการฟังความคิดเห็นของลูกค้าที่บริษัทดีเด่นได้ใช้ดังนี้

3.1 จัดให้ลูกค้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของบริษัท และได้ตอบสนองต่อการติดต่อของลูกค้าทุกครั้ง และรายงานต่อฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นประจำทุกเดือน

3.2 ให้ลูกค้าเป็นผู้ผลักดันบริษัท ทั้งการคิดค้นสินค้าแบบใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

3.3 ไม่ผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ จะพยายามให้ลูกค้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3.4 จัดโครงการวิจัยและพัฒนาร่วมกับลูกค้า เพื่อที่บริษัทและลูกค้าจะได้ช่วยกันค้นหาประโยชน์ใช้สอยของสินค้าที่บริษัทได้ผลิตให้กว้างขวางขึ้น

3.5 ผู้บริหารระดับสูงจะไปยังสำนักงานของลูกค้าด้วยตนเอง เพื่อสำรวจว่าลูกค้าได้นำสินค้าที่บริษัทผลิตไปใช้งานอย่างไร พร้อมกับสอบถามถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าอีกด้วย

3.6 มอบหมายให้พนักงานไปช่วยงานของลูกค้า ณ สำนักงานของลูกค้าเป็นประจำ ทำให้ทราบความต้องการของลูกค้า และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้อีกด้วย

นอกจากคุณลักษณะดีเด่นในด้านที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ คือ มีความใกล้ชิดกับลูกค้าแล้ว บริษัทดีเด่นยังมุ่งทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง แต่เมื่อจะมีการขยายธุรกิจบริษัทดีเด่นจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญงานอยู่เป็นอันดับแรก และจะเลือกใช้การขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่เป็นกลยุทธ์อันดับต่อมา ทั้งนี้ การขยายธุรกิจดังกล่าวก็เพื่อเป็นการปรับตัวของกิจการให้มีความมั่นคงแข็งแกร่งยิ่งขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานที่เป็นเลิศของบริษัทดีเด่น (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 58-61)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบริษัทดีเด่นจะให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุดเพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการของบริษัท โดยอาศัยกลยุทธ์ด้านบริการที่ดี ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อถือ ประกอบกับใช้ความเป็นนักหาช่องว่างของตลาดอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เสมอ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยจะมุ่งทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องเพื่อความมั่นคงของบริษัท

3. คนหรือพนักงาน (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการประเมินผลพนักงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 84) ทั้งนี้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550 : 7-8)

จากผลการวิจัยคุณลักษณะดีเด่นในด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทดีเด่นนั้น จะให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการและยังเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน กล่าวคือ บริษัทดีเด่นจะให้ความอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวาง พร้อมกับเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและฝีมืออย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรักบริษัทและมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการด้วย ซึ่งเป็นผลให้พนักงานช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ รวมทั้งปรับปรุงวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ของบริษัทดีเด่นประสบผลสำเร็จ 3 ประการ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 44-48) ได้แก่

3.1 นักคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จ บริษัทดีเด่นได้ให้ความสำคัญกับนักคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นอย่างมากเพราะเห็นว่าบุคคลเหล่านั้นเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้การคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ของบริษัทสัมฤทธิ์ผล โดยมีวิธีการบริหารเพื่อให้มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จโดยอาศัยนักคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ของบริษัทดีเด่น เช่น สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดนักคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างมากในการทำตัวให้เห็นเป็นตัวอย่าง รวมทั้งการให้กำลังใจแก่นักคิดค้นสิ่งแปลก ๆใหม่ ๆ ด้วย จัดให้มีทีมงานซึ่งประกอบด้วยนักคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพียงไม่กี่คนทำงานอย่างลับ ๆ แบบคู่ขนานหรือทำงานเดียวกับโครงการพัฒนาสินค้าขนาดใหญ่ที่ได้จัดตั้งอย่างเป็นทางการและประกอบด้วยพนักงานจำนวนมาก เพราะเชื่อว่าหากโครงการพัฒนาสินค้าขนาดใหญ่ล้มเหลวก็ยังมีทีมงานเล็ก ๆ ที่อาจทำงานประสบความสำเร็จได้

3.2 ระบบการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งบริษัทดีเด่นได้ใช้จนประสบความสำเร็จ เช่น ทำการคิดค้นประดิษฐ์สินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาให้การสนับสนุนทั้งนักคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ และนักคิดค้นวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น จัดให้หน่วยงานมีขนาดที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทจะได้มีความคล่องตัวในการทำงานสูง ส่งเสริมพนักงานหรือหน่วยงานภายในบริษัทให้แข่งขันกันเองในการคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ และใช้ระบบการสื่อความเป็นสิ่งผลักดันให้มีการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่มีคุณลักษณะ เช่น ใช้ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตองในการส่งเสริมให้พนักงานมีการติดต่อพบปะปรึกษางานกันเองแบบไม่เป็นทางการและเกิดความคุ้นเคยกันมากขึ้น ใช้การสื่อความอย่างเอาจริงเอาจังเป็นพิเศษในระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เพื่อทำให้การสื่อความเป็นไปอย่างอิสรเสรีและสม่ำเสมอ ใช้สิ่งของทางกายภาพต่าง ๆ ในการช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีการสื่อความกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึงกันมากขึ้น เช่น กระดานดำ หรือห้องประชุมห้องเล็ก ๆ เป็นจำนวนมาก และใช้วิธีการจัดโปรแกรมพิเศษต่าง ๆ สำหรับยกย่องชมเชยพนักงานที่มีความสามารถพิเศษในการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น

3.3 การอดทนต่อความล้มเหลว บริษัทดีเด่นยอมรับและมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะมองเห็นว่าก่อนที่การคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องทำการคิดค้นหลาย ๆ ครั้ง โดยบริษัทดีเด่นจะใช้วิธีการติดตามผลของการคิดค้นเหล่านี้อย่างใกล้ชิด และได้ใช้ระบบการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างจริงจัง จึงทำให้สามารถป้องกันความล้มเหลวที่จะก่อให้เกิดความเสียหายขนาดใหญ่ได้

นอกจากบริษัทดีเด่นจะให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการดังกล่าวแล้ว ยังเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน กล่าวคือ บริษัทดีเด่นมีแนวคิดว่าหากต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตขององค์กร บริษัทดีเด่นก็จะต้องให้ความเคารพนับถือ ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจกับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ ความซาบซึ้ง และต้องการที่จะ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พยายามทำงานให้ดีที่สุด เพื่อที่จะได้ไม่ทำให้องค์กรผิดหวัง โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ดำเนินการเพื่อทำให้การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งจะเป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กร (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2534: 49-53) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. นำภาษาพิเศษมาใช้เพื่อให้เกียรติและให้ความสำคัญกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี ความซาบซึ้ง และความประทับใจ

2. สร้างบรรยากาศแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อทำให้พนักงานเกิดความอบอุ่นใจ ความสนิทกลมเกลียวกัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. เน้นให้พนักงานต้องปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาเฉพาะในเรื่องที่มีความสำคัญเท่านั้น เพื่อต้องการให้พนักงานสื่อความกันอย่างทั่วถึงในทุกระดับชั้น

4. สร้างความเร้าใจในการทำงานให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นพนักงานให้มีความกระฉับกระเฉงและความกระตือรือร้นมากขึ้น

5. มีความเข้มงวดในการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อรับพนักงานใหม่เข้าทำงานเป็นอย่างมาก

6. มอบหมายให้พนักงานใหม่เข้าไปสัมผัสกับงานด้านปฏิบัติการซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กรก่อน จากนั้นก็จะให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานเพิ่มเติมโดยการใช้รูปแบบจำลองต่าง ๆ เช่น ประวัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูง เป็นต้น

7. ให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมขึ้นมาพัฒนาความรอบรู้และขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มขึ้น

8. แจ้งให้พนักงานทุกคนได้ทราบถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและได้เปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้พนักงานมีส่วนได้รับทราบอยู่เสมอ

9. ใช้มาตรการด้านบวกมาจูงใจพนักงานด้วยการพยายามหาโอกาสอยู่ตลอดเวลาที่จะมอบรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น เข็มกลัด หรือโล่ เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมั่นปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบจูงใจต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่ตลอดเวลา

10. มีโครงสร้างแบบไม่ชัดเจนเพื่อทำให้การโอนย้ายพนักงานหรืองานในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างคล่องตัว และพยายามลดจำนวนชั้นของการบังคับบัญชาให้น้อยลงเพื่อทำให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์

11. นำหลักจิ๋วแต่แจ๋ว (Small is Beautiful) มาใช้กับการดำเนินงานในทุกเรื่อง เพราะมีความเชื่อมั่นว่าความเล็กกะทัดรัดทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และยังเป็นสิ่งที่จะจูงใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

12. นำปรัชญาต่าง ๆ เช่น จงให้ความเคารพนับถือพนักงาน จงพยายามทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงาน จงให้โอกาสพนักงานแสดงความสามารถ และจงปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนกับผู้ที่มีจิตใจเจริญแล้ว มาใช้อย่างจริงจัง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น บริษัทดีเด่นจะถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ล้ำค่าที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรโดยคุณลักษณะที่บริษัทดีเด่นได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การให้ความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ประกอบกับการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งทำให้การเพิ่มผลผลิตขององค์กรโดยอาศัยพนักงานประสบสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

4. สไตล์การบริหาร (Style)

สไตล์การบริหารหรือวิธีการบริหารของผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมให้เกิดขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะหรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 4 แบบ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546 : 9) ดังนี้

4.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบสั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำ และคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

4.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบพยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ และจะสนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.4 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

ผลการวิจัยบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศของสไตล์การบริหารหรือวิธีการบริหารที่ผู้นำของบริษัทดีเด่นจะให้ความสำคัญ คือ การสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กล่าวคือ บริษัทดีเด่นได้นำคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการทำธุรกิจ เช่น คุณค่าของคุณภาพ คุณค่าของบริการ หรือคุณค่าของการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งบริษัทดีเด่นถือว่าสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทดีเด่นได้ใช้สิ่งที่เป็นนามธรรมนี้มาเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางเพื่อทำให้การดำเนินงานในทุกด้านเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และยังปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้อย่างแท้จริง โดยองค์ประกอบสำคัญที่บริษัทดีเด่นสามารถนำระบบคุณค่ามาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ก็เพราะผู้นำของบริษัทดีเด่น ซึ่งสามารถสรุปวิธีการบริหารของผู้นำ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 56-57) ได้ดังนี้

1. ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างสูงว่า ระบบคุณค่าคือพลังที่แท้จริงในการผลักดันองค์กรให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้า และเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

2. ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีสายตาที่กว้างไกล ประกอบกับได้ออกสัมผัสกับการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด และมีพื้นฐานหรือภูมิหลังที่เคยทำงานด้านปฏิบัติการมาก่อน จึงทำให้สามารถคิดค้นและสร้างสรรค์ระบบคุณค่าที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้นขององค์กรเกิดความประทับใจ ความศรัทธา ความตื่นเต้นเร้าใจ และความกระตือรือร้น

3. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้ปลูกฝังระบบคุณค่าที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมาให้กับพนักงานเป็นประจำอยู่ทุกวันอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับได้แสดงให้พนักงานเห็นแบบอย่างของความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าด้วยตนเอง จนกระทั่งสามารถทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าอย่างลึกซึ้ง

4. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบเดินดูรอบ ๆ คือ ออกไปสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดด้วยการเดินทางมากขึ้น และใช้เวลาอยู่กับพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการมากขึ้น แทนที่จะนั่งอยู่แต่ในสำนักงานเพื่อรอรับรายงานเพียงอย่างเดียว

5. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้เผยแพร่ระบบคุณค่าให้กับพนักงานโดยการใช้เรื่องเล่าหรือสมมติ ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลกว่าวิธีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการด้วยการใช้เอกสาร

6. กลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงทุกคนของบริษัทดีเด่นมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการช่วยกันตอกย้ำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในระบบคุณค่ามากขึ้น

7. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้สร้างบรรยากาศของการทำงานให้มีความตื่นเต้น และส่งเสริมให้พนักงานมีความสนุกสนานกับการทำงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปได้ว่า สไตล์การบริหารหรือวิธีการบริหารที่ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้นำมาใช้เพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน คือ การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยจะมุ่งเน้นการสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ ของพนักงาน ไม่ใช่การนั่งบริหารอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น

5. ระบบ (Systems)

ในการบริหารองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน อาทิเช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546 : 9) ระบบจึงเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ระบบจะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบต่าง ๆ ขององค์กรล้วนมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ (สมยศ นาวีการ. 2544 : 30)

จากผลการวิจัยบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในด้านระบบ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุม ติดตาม และประเมินผล เพื่อทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันการณ์ บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา 3 เรื่อง (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 31-35) ดังนี้

5.1 การทำองค์กรให้คล่องตัว บริษัทดีเด่นได้ใช้เครื่องมือหรือกลไกต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวอย่างได้ผล มี 2 ระบบ คือ ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และระบบเฉพาะกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1.1. ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งมีวิธีการ ได้แก่

1) ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้มีการติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา

2) สนับสนุนให้พนักงานเรียกแต่ชื่อหน้าเท่านั้น เพื่อทำให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น

3) ผู้บริหารใช้นโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอ จึงได้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์

4) ผู้บริหารจะไม่นั่งทำงานอยู่แต่เฉพาะในสำนักงาน แต่จะใช้วิธีการบริหารงานแบบเดินดูรอบ ๆ จึงทำให้ได้สัมผัสกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และมีโอกาสได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น

5) ใช้อุปกรณ์ประกอบอาคารบางอย่าง เช่น บันไดเลื่อนแทนลิฟต์ เพื่อเพิ่มพูนโอกาสที่พนักงานจะได้พบปะกันแบบซึ่งหน้าให้มากขึ้น และยังสนับสนุนให้พนักงานรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มหรือชมรม เพื่อให้เกิดการช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานในช่วงเวลาที่อยู่นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติ

6) ใช้เทคนิคการประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการในระหว่างงานเลี้ยงที่จัดให้มีขึ้นอยู่เป็นประจำ เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันเองอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

1.2 ระบบเฉพาะกิจ ซึ่งบริษัทดีเด่นได้ใช้ในการเผชิญกับปัญหาหรือสิ่งแปลก ๆใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะอย่างถูกวิธีตรงตามหลักการของระบบนี้ จึงสามารถทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวขึ้นมาจริง ๆ โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ใช้เป็นเครื่องมือเฉพาะกิจเหล่านี้ในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง สามารถสรุปได้ ดังนี้ ซึ่งมีวิธีการได้แก่

1) แยกกลุ่มทำงานต่าง ๆ เป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพราะกลุ่มเล็ก ๆ มีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นและบริหารให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ง่ายกว่า

2) ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแยกกลุ่มทำงานต่าง ๆ เป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น และยังรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหา

3) เสริมสร้างทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศของที่ทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความยึดมั่นว่าพฤติกรรมแบบเฉพาะกิจเป็นสิ่งที่มีความธรรมดาสามัญมากกว่าพฤติกรรมแบบทางการ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้เครื่องมือเฉพาะกิจต่าง ๆ สามารถใช้งานอย่างได้ผล

4) กลุ่มทำงานแบบเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้นมาจะเป็นกลุ่มทำงานที่ประกอบด้วยคนไม่เกิน 10 คน มาร่วมกันแก้ไขปัญหาสำคัญให้เสร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ซึ่งตามปกติจะไม่เกิน 4 เดือน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง และภายหลังจากเสร็จสิ้นงานที่ได้รับมอบหมายกลุ่มทำงานเฉพาะกิจก็จะถูกยุบเลิกไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.2 การทดลองปฏิบัติ บริษัทดีเด่นมีความเต็มใจที่จะศึกษาเรียนรู้และแก้ไขปัญหาของสิ่งต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนด้วยการทดลองปฏิบัติจริง โดยมีหลักและวิธีการทดลองปฏิบัติ2 อย่าง คือ จำนวน และความรวดเร็ว กล่าวคือ

5.2.1 จำนวน หมายถึง ให้ทำการทดลองปฏิบัติจำนวนครั้งมาก ๆ และบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักวิชาสถิติ

5.2.2 ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตามอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งทำการทดลองปฏิบัติให้เสร็จสิ้นโดยเร็วด้วยเช่นกัน ด้วยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ทราบว่าอะไรควรจะทำต่อไปหรือไม่ควรทำต่อไปนอกจากนี้ บริษัทดีเด่นยังเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลูกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในองค์กร ด้วยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วค่อย ๆ ให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่กันเองจากจุดหนึ่งไปยังอีกหลาย ๆ จุดจนทั่วถึงหมดทั้งองค์กร

5.3 การทำระบบให้ง่าย บริษัทดีเด่นได้ทำระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้กะทัดรัดและง่ายด้วยวิธีการ ดังนี้

5.3.1 แยกหรือจำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งที่ไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

5.3.2 ติดตามข้อมูลหรือตัวเลขที่มีความสำคัญอย่างใกล้ชิดเพียงหนึ่งหรือสองตัวเท่านั้น เช่น ยอดขายหรือกำไร และได้ใช้ข้อมูลหรือตัวเลขนั้นในการบริหารและควบคุมงานอย่างจริงจัง

5.3.3 มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละปีไม่เกิน 3-5 ข้อ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและต้องการหวังผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจังในการจัดระบบการทำงานต่าง ๆ โดยอาศัยคุณลักษณะดีเด่น คือ การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้บริษัทดีเด่นมีความเป็นเลิศในเชิงการบริหารอย่างแท้จริง

6. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชี้นำที่คาดหวังให้องค์กร และบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550 : 112) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ค่านิยมร่วมเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรซึ่งได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำขึ้นภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และเมื่อบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามมา

ผู้บริหารที่จะบรรลุความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี เป็นต้น โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งเน้นค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ เป็นต้น (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546 : 9)

จากผลการวิจัยบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารที่บริษัทดีเด่นได้นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร คือ การมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน และเชื่อถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยการมุ่งเน้นคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการทำธุรกิจ เช่น คุณค่าของคุณภาพ คุณค่าของบริการ หรือคุณค่าของการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งบริษัทดีเด่นได้ใช้สิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้มาเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางเพื่อทำให้การดำเนินงานในทุกด้านเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และยังปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้อย่างแท้จริง โดยสิ่งที่เป็นนามธรรมหรือที่เรียกว่าระบบคุณค่าที่บริษัทดีเด่นต่าง ๆ นำมาใช้นั้น มีคุณลักษณะที่เหมือนกัน 3 ประการ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 54-56) ได้แก่

6.1 บริษัทดีเด่นจะกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในลักษณะเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ เพราะเห็นว่าถ้าสามารถดำเนินงานในทุกด้านให้มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์และมีคุณภาพแล้ว ผลสำเร็จทางด้านการเงินจะเป็นผลผลอยได้ที่เกิดขึ้นตามมาเองอย่างแน่นอน

6.2 บริษัทดีเด่นมีความมุ่งมั่นที่จะนำระบบคุณค่ามาเป็นแรงบันดาลใจพนักงานทุกระดับชั้นขององค์กรให้ใช้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่ในการทำงาน

6.3 สาระสำคัญของระบบคุณค่าของบริษัทดีเด่นมีความกระชับ และมีศูนย์รวมอยู่ที่ความเชื่อมั่นในคุณค่าของสิ่งดีงาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นในการเป็นองค์กรที่ดีที่สุด ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน ความเชื่อมั่นในความสำคัญของพนักงาน

แต่ละคนความเชื่อมั่นในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ ความเชื่อมั่นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสามารถที่จะเป็นนักคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จได้ และความเชื่อมั่นในการอดทนต่อความล้มเหลว ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ความเชื่อมั่นอย่างเปิดเผยและยอมรับในความสำคัญของการขยายธุรกิจและผลกำไร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าระบบคุณค่าที่บริษัทดีเด่นนำมาใช้ในการบริหารเพื่อความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร ซึ่งถือเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร คือการมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน และมุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับขององค์กรมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเหล่านั้นอย่างแท้จริง

7. ทักษะ (Skills)

ทักษะตามความหมายของโครงร่างพื้นฐาน 7-S หมายถึง ความสามารถขององค์กรรวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้าหรือคู่แข่งขัน เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะหรือความสามารถขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยสิ่งที่องค์กรกระทำได้ดีที่สุด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่องค์กรใช้ปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การให้คุณค่าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า หรือการครอบครองส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น (สมยศ นาวีการ. 2544 : 24)

ผลการวิจัยบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศในด้านทักษะขององค์กรในการบริหาร โดยการใช้กลยุทธ์หรือนโยบายการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ สิ่งที่บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดกวดขันอย่างเคร่งครัด ได้แก่ การปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ และบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างจริงจัง การทดลองปฏิบัติ รวมทั้งการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ส่วนสิ่งที่บริษัทดีเด่นผ่อนปรนได้แก่ การให้พนักงานแต่ละคนมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ การประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และการให้พนักงานอาสาสมัครทำงานเอง โดยมีหลักการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2534 : 67-70) ดังนี้

7.1 เข้มงวดพนักงานในเรื่องการให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งได้ประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการด้วยการปลูกฝังคุณค่าสื่อความแบบไม่เป็นทางการอย่างจริงจัง ทำให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงกันหมด ฉะนั้นพนักงานจึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวังเพราะเพื่อนพนักงานต่างเฝ้าดูอยู่ ซึ่งเท่ากับเป็นการควบคุมกันเองของพนักงานไปในตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7.2 ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน ซึ่งจากการที่บริษัทดีเด่นได้ปลูกฝังคุณค่าของคุณภาพให้กับพนักงานทุกคนอย่างเข้มงวดจนทำให้พนักงานทุกคนมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของคุณภาพอย่างลึกซึ้ง และได้ยึดถือการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพเป็นหน้าที่ปกติที่พนักงานทุกคนต้องทำ

7.3 เน้นเรื่องความเล็กกะทัดรัดเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ

7.4 เข้มงวดกวดขันต่อระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น เรื่องการให้ความดูแลเอาใจใส่ลูกค้า เรื่องคุณภาพ เรื่องบริการ และเรื่องการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่พนักงาน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่จะทำให้การให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานสามารถทำได้อย่างเต็มที่

7.5 เข้มงวดกับการสื่อความอย่างจริงจังอยู่เสมอ และค่านิยมร่วมที่เกิดจากพื้นฐานของวิชาชีพเดียวกัน รวมทั้งความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เป็นสาเหตุทำให้บริษัทดีเด่นมีการทดลองปฏิบัติและคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอเป็นประจำ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

7.6 มุ่งเน้นลูกค้าด้วยแรงผลักดันของความต้องการที่จะให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดและได้ให้ความสำคัญกับพนักงานด้วยการเข้มงวดเรื่องการแข่งขันภายใน การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และนโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอไปพร้อม ๆ กัน จึงทำให้พนักงานมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพสูง

7.7 ให้ผลตอบแทนกับพนักงานเป็นตัวเงิน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กร ประกอบกับเข้มงวดในการส่งเสริมพนักงานให้เป็นนักริเริ่ม นักทดลอง และผู้นำ พร้อมกับให้แนวทางปฏิบัติตลอดจนเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกตื่นเต้นว่ามีส่วนร่วมในการช่วยสร้างสิ่งที่มีคุณภาพและคุณค่าสูงด้วย

7.8 บริษัทดีเด่นไม่ได้มีแผนระยะยาวในระยะ 5 ปีที่ดีมากนัก รวมทั้งแผนงานแบบทางการก็ไม่ได้มีรายละเอียดมากหรือบางครั้งแทบจะไม่มีรายละเอียดเลย แต่สิ่งที่บริษัทดีเด่นมีอย่างเห็นได้ชัดคือการเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้งานได้ตลอดไปโดยไม่ขึ้นกับระยะเวลา

7.9 มุ่งเน้นหรือเข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ และพนักงาน เป็นต้น โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือบริษัทดีเด่นสามารถบริหารสิ่งเหล่านี้ได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกันจนกระทั่งทำให้ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปได้ว่า คุณลักษณะดีเด่นที่ได้จากทักษะในการบริหารของบริษัทดีเด่น คือการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน โดยมีสาระสำคัญอยู่ที่การกำหนดทิศทางของการดำเนินงานอย่างเข้มงวด พร้อมกับได้ผ่อนปรนให้พนักงานแต่ละคนมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

แนวคิดเกี่ยวกับบริบท

1. การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีวิวัฒนาการและความเป็นมาเช่นเดียวกับสภาตำบล เหตุที่มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นมานั้น เนื่องจากรัฐบาลในสมัยของ พ.ต.ท ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี มีนโยบายที่จะกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ประชาชนให้มากขึ้น จึงได้พิจารณาปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับ "สภาตำบล" ที่มีอยู่แต่เดิมเสียใหม่ และได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยให้มีการยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบใหม่เรียกว่า "องค์การบริหารส่วนตำบล" (ธเนศวร์ เจริญเมือง. 2548 : 105)

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การปฏิบัติงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

1.1.1 ลักษณะการปกครองท้องถิ่น เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบการปกครองตนเอง เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายในกฎหมายของรัฐหรือในประเทศนั้น ๆ ดังนั้น ลักษณะการปกครองท้องถิ่น ที่สำคัญจึงมีดังนี้ (สุคนธรัตน์ เถาสุวรรณ์. 2550 : 7-8)

1) มีสถานะตามกฎหมาย (Legla Status) หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย เช่น ประเทศไทยมีการกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ

2) มีพื้นที่และระดับ (Area and Levels) หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีพื้นที่ปกครองที่ชัดเจน และควรต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับ เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่นมากมาย เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชน ประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้ และความหนาแน่นของประชากร เป็นต้น สำหรับประเทศไทยมีเกณฑ์การจัดตั้งและยกฐานะหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น 3 ประการ คือ รายได้ย้อนหลัง 3 ปี ไม่รวมเงินอุดหนุน จำนวนประชากร และขนาดพื้นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3) มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ (Devoluion of Power and Function) การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น การที่หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองกาปกครองเป็นสำคัญ

4) มีความเป็นนิติบุคคล (Artificial Person) หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์การนิติบุคคลโดยเอกเทศจากองค์การของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้ เพื่อดำเนินงานที่ถูกตามงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

5) มีการเลือกตั้ง (Eiection) การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นที่สำคัญ กล่าวคือ จะต้องให้มีสิทธิแกประชาชนในท้องถิ่นในการเลือกตั้งคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานปกครองท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการมีส่วนรวมทางการเมืองการปกครองของประชาชน (Paritcal Particpation)

6) มีอำนาจอิสระ (Autonomy) หน่วยงานปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานรัฐบาลกลาง และมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบังคับ เพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่น และสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากการรัฐบาลกลาง

7) มีงบประมาณของตนเอง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ (Revenue) จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

8) มีการกำกับดูแลของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองระดับรองของรัฐ และอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนร่วมและความมั่งคงของรัฐ

1.2 ความสำคัญองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีความสำคัญ ดังนี้ (ชัยยันต์ สมพร. 2550 : 38-39)

1.2.1 เป็นองค์การในการบริหารจัดการพัฒนาตำบลและเป็นไปตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นในการบริหารกิจการของตำบล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2.2 เป็นหน่วยปฏิบัติและประสานงานทรัพยากรระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับท้องถิ่นอื่น ๆ รวมทั้งหน่วยราชการ และหน่วยเอกชนอื่น ๆ

1.2.3 เพื่อเป็นเวทีประชาธิปไตยของประชาชนในการเลือกสมาชิกสภาท้องถิ่น (สมาชิกสภา อบต.) เข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการงบประมาณ รายได้ ทรัพย์สิน และการระดมทุนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.2.4 เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคนในท้องถิ่นให้มีความสามารถทำงานรับใช้ท้องถิ่นอย่างเต็มกำลัง และก่อให้เกิดการจ้างงานขึ้นในท้องถิ่น เช่น สมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานและลูกจ้าง

1.2.5 เป็นการส่งเสริมการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองในการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่นและตรวจสอบการทำงานและการใช้สิทธิเข้าชื่อถอดถอนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ไม่โปร่งใสตามบทบาทหน้าที่ในการเลือกตั้ง กำกับควบคุม ตรวจสอบ และการถอดถอนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ไม่โปร่งใส

1.3 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

โครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

1.3.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล (สภา อบต.)

1.3.2 คณะผู้บริหารส่วนตำบล

1.4 หน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

หน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังต่อไปนี้

1.4.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล ในการบริหารกิจการของ องค์การบริหารส่วนตำบล

1.4.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

1.4.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนา

1.4.4 เข้าร่วมประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตามสมัยประชุมคณะผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ ตามมาตรา 59 ประกอบด้วย บริการงานกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามข้อบัญญัติและแผนพัฒนาตำบล จัดทำแผนพัฒนาตำบลและข้อบัญญัติตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมเสนอสภาองค์การบริหารส่วนตำบล รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้เงินให้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมายเข้าร่วมประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตามสมัยประชุม ฟังประชุมสามัญและวิสามัญ

1.5 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 มีดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2553 : 92-93)

1.5.1 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

1.5.2 มาตรา 67 องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย จัดให้มีบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณ หรือบุคลากรตามความจำเป็นและสมควร

1.5.3 มาตรา 68 องค์การบริหารส่วนตำบล อาจจัดกิจการ ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร ให้มีการบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น ให้มีการบำรุงรักษาทางระบายน้ำ ให้มีการบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ ให้มีการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์ ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้ามกิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ การท่องเที่ยว และการผังเมืองเป็นต้น

1.6 ส่วนราชการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนราชการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ชัยยันต์ สมพร. 2550 : 42-44)

1.6.1 สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.6.2 ส่วนต่าง ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดจัดแบ่งส่วนการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนตำบลให้ขึ้นอยู่กับระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อความเหมาะสมกับภารกิจ โดยแบ่งส่วนบริหารอย่างน้อยเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1) สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงาน

2) ส่วนการคลัง โดยมีหัวหน้าส่วนการคลัง หรือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

3) ส่วนโยธา โดยมีหัวหน้าส่วนโยธา หรือนายช่างโยธา

1.7 สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และส่วนต่าง ๆ

การบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยส่วนต่างๆและมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.7.1 หน้าที่ของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ คือ งานบริหารทั่วไป งานธุรการ พิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ สวัสดิการ งานประชุม ตราข้อบัญญัติตำบล งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณประจำปี งานอนุมัติดำเนินการตามข้อบัญญัติ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7.2 ส่วนการคลัง มีหน้าที่ คือ การรับเงิน การจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้และการนำส่งภาษี การตัดโอนเงินเดือน การจัดทำงบดุล การอนุมัติเงินจ่าย ขยายเวลา งานการจัดทำบัญชี งานทะเบียนคุมรายได้ รายจ่าย และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7.3 ส่วนโยธา มีหน้าที่ คือ งานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคารงานก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ควบคุมและ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7.4 ส่วนอื่น ๆ ตามที่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลลงมติเห็นชอบ เช่น บุคลากรที่ทำงานในสำนักงาน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่

1) พนักงานส่วนตำบล เช่น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนคลัง หัวหน้าส่วนโยธา ฯลฯ

2) ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

3) ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยต่าง ๆ ที่ถูกต้อง ขอให้ปฏิบัติกิจการใน อบต. ชั่วคราว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.8 รายได้และรายจ่ายขององค์การริหารส่วนตำบล

รายได้และรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 มีดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2553 : 97-98)

1.8.1 ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย อากรการฆ่าสัตว์และค่าธรรมเนียม รวมถึงผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์ ทั้งนี้ ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดเมื่อได้มีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นแล้วให้เป็นรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

1.8.2 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจมีรายได้ มีดังต่อไปนี้

1) รายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

2) รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบล

3) รายได้จากกิจการกี่ยวกับพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วน-ตำบล

4) ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาต และค่าปรับ ตามที่จะมีกฎหมายกำหนดไว้

5) เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้

6) รายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้

7) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

8) รายได้อื่นตามที่จะมีกฎหมายกำหนดให้เป็นขององค์การ-บริหารส่วนตำบล

1.8.3 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจมีรายจ่าย ดังต่อไปนี้

1) เงินเดือน

2) ค่าจ้าง

3) เงินค่าตอบแทนอื่น ๆ

4) ค่าใช้สอย

5) ค่าวัสดุ

6) ค่าครุภัณฑ์

7) ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่นๆ

8) ค่าสาธารณูปโภค

9) เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น

10) รายจ่ายอื่นใดตามข้อผูกพัน หรือตามที่มีกฎหมายหรือระเบียบของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาในเขตพื้นที่ตำบลตามอำนาจหน้าที่ มีงบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า และมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ราษฎรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องที่ และราษฎรเป็นส่วนร่วมอันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบบประชาธิปไตย โดยจัดให้มีสภาและคณะกรรมการตำบลเพื่อรองรับกระจายอำนาจการปกครองทั้งการเมืองการบริหารให้ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหา สนองตอบความต้องการของตนเองโดยมีอิสระในการปกครองตนเอง สามารถกำหนดนโยบายและบริหารงานเป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการของตนเองภายในเขอบเขตกฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหลักสำคัญเพื่อการบริหารจัดการพัฒนาตำบลให้เป็นไปตามนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

2. สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ

องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ได้รับการยกฐานะจากสภาตำบล เมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2539 ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย โดยมีสภาพการดำเนินงานและข้อมูลพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดบึงกาฬ. 2554 : 9 -10)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.1 สภาพทั่วไป

สภาพทั่วไปภายในเขตในอำเภอเมืองบึงกาฬ มีดังนี้

จังหวัดบึงกาฬ เป็นจังหวัดในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติตั้งจังหวัดบึงกาฬ พ.ศ. 2554 อันมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 23 มีนาคม 2554 เป็นต้นไป โดยแยกอำเภอบึงกาฬ อำเภอเซกา อำเภอโซ่พิสัย อำเภอบุ่งคล้า อำเภอบึงโขงหลง อำเภอปากคาด อำเภอพรเจริญ และอำเภอศรีวิไล ออกจากการปกครองของจังหวัดหนองคาย

2.1.1 อาณาเขต

จังหวัดบึงกาฬมีพื้นที่ 4,305 ตารางกิโลเมตร มีระยะทางห่างจาก กรุงเทพฯ 751 กิโลเมตร เป็นจังหวัดที่มีเขตพื้นที่ติดต่อกับแม่น้ำโขง และแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศเหนือ ติดต่อกับแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นแนวพรมแดน

ทิศตะวันออก ติดต่อกับแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นแนวพรมแดน และจังหวัดนครพนม

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสกลนคร

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นแนวพรมแดน และจังหวัดหนองคาย

2.1.2 เนื้อที่ การปกครอง หน่วยการปกครอง การปกครองแบ่งออกเป็น 8 อำเภอ 53 ตำบล 615 หมู่บ้าน

1) อำเภอเมืองบึงกาฬ

2) อำเภอเซกา

3) อำเภอโซ่พิสัย

4) อำเภอบุ่งคล้า

5) อำเภอบึงโขงหลง

6) อำเภอปากคาด

7) อำเภอพรเจริญ

8) อำเภอศรีวิไล

2.1.3 การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง

2) องค์การบริหารส่วนตำบล 44 แห่ง

3) เทศบาล 15 แห่ง

2.1.4 ภูมิอากาศ ลักษณะภูมิอากาศ เป็นแบบมรสุม มี 3 ฤดู คือ

1) ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ ถึง เดือนเมษายน

2) ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม ถึง เดือนตุลาคม

3) ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน ถึง เดือนมกราคม

2.1.5 จำนวนประชากรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

ลำดับที่	องค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล (คน)
		ประชากร
1	ตำบลบึงกาฬ	47
2	ตำบลโนนสมบูรณ์	37
3	ตำบลหนองเลิง	32
4	ตำบลโป่งเปือย	30
5	ตำบลคำนาดี	25
6	ตำบลนาสวรรค์	27
7	ตำบลชัยพร	24
รวม		222

ที่มา : ท้องถิ่นจังหวัดบึงกาฬ (2555 : 1)

2.2 สภาพทางเศรษฐกิจ

สภาพทางเศรษฐกิจภายในเขตการปกครองขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองบึงกาฬประกอบด้วย

2.2.1 อาชีพ ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก คือ การทำนา ทำสวน และมีอาชีพอื่น ๆ อีก เช่น ค้าขาย ทำไร่ ฯลฯ

2.2.2 หน่วยธุรกิจในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ

1) ปั๊มน้ำมันและก๊าซ 3 แห่ง
2) โรงสี 10 แห่ง
3) รีสอร์ท 5 แห่ง

2.3 สภาพทางสังคม

สภาพทางสังคมภายในเขตการปกครองขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาฬประกอบด้วย

2.3.1 การศึกษา

1) โรงเรียนประถมศึกษา 20 แห่ง
2) โรงเรียนมัธยมศึกษา 3 แห่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน 1 แห่ง

4) ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน/ห้องสมุดประชาชน 3 แห่ง

2.3.2 สถาบันและองค์กรทางศาสนา

วัด/สำนักสงฆ์ 26 แห่ง

2.3.3 สาธารณสุข

1) โรงพยาบาลของรัฐขนาด 90 เตียง 1 แห่ง คือ โรงพยาบาลบึงกาฬ

2) อัตราการมีและใช้ส้วมราดน้ำ ร้อยละ 100

2.3.4 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

1) สถานีตำรวจภูธรอำเภอบึงกาฬ 1 แห่ง

2) กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน 1 แห่ง

2.3.5 สถานที่ราชการ

1) ศาลจังหวัดบึงกาฬ

2) สำนักงานอัยการ

3) สำนักงานขนส่งจังหวัดหนองคาย สาขาอำเภอบึงกาฬ

4) สำนักงานการสูบน้ำด้วยไฟฟ้า อำเภอบึงกาฬ

5) สำนักงานที่ดินจังหวัดหนองคาย สาขาอำเภอบึงกาฬ

6) ศาลากลางจังหวัดบึงกาฬ

2.4 การบริการพื้นฐาน

สภาพทางการบริการพื้นฐานภายในเขตการปกครองขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ประกอบด้วย

2.4.1 การคมนาคม จากที่ว่าการอำเภอบึงกาฬ ถึง อำเภอเมืองบึงกาฬ ระยะทางประมาณ 1 กิโลเมตร ส่วนการติดต่อระหว่างหมู่บ้าน ใช้ถนนภายในหมู่บ้าน ถนนระหว่างหมู่บ้าน และทางหลวงแผ่นดิน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นถนนลูกรัง ถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก และถนนลาดยาง บางสาย

2.4.2 การโทรคมนาคม การติดต่อสื่อสารมีบางหมู่บ้านที่มีการติดต่อสื่อสาร ไม่สะดวกเนื่องจากขาดโทรศัพท์สาธารณะ และอยู่ห่างจากอำเภอ

2.4.3 การไฟฟ้า ในหมู่บ้านส่วนใหญ่มีไฟฟ้าใช้ทุกครัวเรือน มีบางครัวเรือนที่ยังไม่มีไฟฟ้าเนื่องจากยังไม่มีการขยายเขตไฟฟ้าเข้าอย่างทั่วถึง

2.4.4 แหล่งน้ำธรรมชาติ

1) ลำน้ำ , ลำห้วย 10 สาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) บึง , หนองและอื่น ๆ 13 แห่ง

2.4.5 แหล่งน้ำที่สร้างขึ้น

1) ฝาย 10 แห่ง

2) บ่อน้ำตื้น 177 แห่ง

3) บ่อโยก 16 แห่ง

2.5 ข้อมูลอื่น ๆ

ข้อมูลอื่น ๆ ภายในเขตการปกครองขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ประกอบด้วย นอกจากที่ได้กล่าวมาข้างต้น

2.5.1 ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่

1) หนองบึงกาฬ

2) หนองกุดทิง

3) หนองฝั่งแดง

4) ลำน้ำโขง

2.5.2 มวลชนจัดตั้ง

1) ลูกเสือชาวบ้าน 4 รุ่นๆละ 600 คน

2) ไทยอาสาป้องกันชาติ 1 รุ่นๆละ 400 คน

3) กองหนุนเพื่อความมั่นคงของชาติ 1 รุ่นๆละ 57 คน

4) อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน 1 รุ่นๆละ 60 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.6 ศักยภาพภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

ศักยภาพการบริหารงานสภา ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ประกอบด้วย

2.6.1 ด้านการเมือง การบริหาร และโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มาจากการเลือกตั้งของแต่ละหมู่บ้าน และสภาองค์การบริหารส่วนตำบลคัดเลือกประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองประธานสภา 1 คน และเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ตามมติที่ประชุมสภา เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารกิจการสภา

2.6.2 คณะผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ในแต่ละตำบล ประกอบ ด้วย นายก-องค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน มาจากการเลือกตั้งโดยตรง และนายกองค์การบริหารส่วน-ตำบล เป็นผู้แต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน และเลขานุการ จำนวน 1 คน เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ

2.6.3 โครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 1 สำนัก กับอีก 4 ส่วน ราชการโดยมีภารกิจการบริหารงานดังนี้

1) สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลของแต่ละตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ สารบรรณการจัดทำแผนพัฒนาตำบล การจัดทำร่างข้อบังคับ การให้คำปรึกษางานในหน้าที่และความรับผิดชอบการปกครอง บังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลและจัดทำทะเบียนคณะผู้บริหาร สมาชิก อบต. การดำเนินการตาม นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจพนักงานจ้างการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬทั้งหมด การดำเนินการ เกี่ยวกับการอนุญาตต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 2 งาน คือ งานบริหารทั่วไป และงานนโยบายและแผน

2) ส่วนการคลัง มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี และทะเบียนรับ-จ่ายเงินทุกประเภท งานเกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงินการเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การฝากเงิน การตรวจเงิน รวบรวมสถิติเงินได้ ประเภทต่าง ๆ การเบิกตัดปี การขยายเวลาเบิกจ่ายงบประมาณ การหักภาษีและนำส่ง เงินคงเหลือประจำวัน การรับและจ่ายขาดเงินสะสมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ การยืมเงินทดรองราชการ การจัดหาผลประโยชน์จากสิ่งก่อสร้างและทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ การเร่งรัดใบสำคัญและเงินยืมค้างชำระ การจัดเก็บภาษี การประเมินภาษี การเร่งรัดจัดเก็บรายได้ การพัฒนารายได้ การออกใบอญาตและค่าธรรมเนียม ต่าง ๆ ตรวจสอบงานของจังหวัดและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 งาน คือ งานการเงิน งานบัญชี งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ และงานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ

3) ส่วนโยธา มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจออกแบบและจัดทำโครงการใช้จ่ายเงินขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ การอนุมัติ เพื่อดำเนินการตามโครงการที่ตั้งจ่ายจากเงินรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ งานบำรุงซ่อม และจัดทำทะเบียนสิ่งก่อสร้าง ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองบึงกาฬการให้คำแนะนำ ปรึกษา เกี่ยวกับการจัดทำโครงการ และการออกแบบก่อสร้าง แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง งานควบคุมอาคาร การดูแลควบคุม ปรึกษา ซ่อมแซม วัสดุ ครุภัณฑ์ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้อง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 งาน คือ งานก่อสร้าง งานออกแบบและควบคุม อาคาร งานประสานสาธารณูปโภค และงานผังเมือง

4) ส่วนการศึกษา ศาสนะและวัฒนธรรม มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้า ที่ความรับผิดชอบ งานห้องสมุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร NAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พิพิทธภัณฑ์ และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา งานส่งเสริมประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรม งานกิจการเด็กและเยาวชน และงานกีฬาและนันทนาการ

5) ส่วนสวัสดิการสังคม มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับ งานส่งเสริมด้านสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ งานสวัสดิการและพัฒนาชุมชน งานสังคมสงเคราะห์ งานส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสตรี

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้ศึกษาได้นำแนวคิดดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ซึ่งอยู่ภายใต้รูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

3.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ

องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (แผนพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองบึงกาฬ. 2553 : 2-3)

3.1.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองบึงกาฬ

1) เพื่อให้บุคลากรที่เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบล ได้เรียนรู้แบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ เข้าใจบทบาท หน้าที่และแนวทางการปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี ตามหลักสูตรที่ ก.อบต.กำหนด

2) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

3) เพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรทุกคน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม เสียสละ โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง รวมทั้งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่งย้ายหรือโอนมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน

6) เพื่อพัฒนาคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 เป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองบึงกาฬ

1) บุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบลเข้าใจแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ

2) ส่งเสริมให้กับบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ให้บุคลากรมีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ลดปัญหาในการปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม

4) ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

5) ให้การประสานงานการทำงานเป็นทีมและปฏิบัติหน้าที่อย่างสอดคล้องกันและเป็นระบบ

6) พัฒนาส่งเสริมความรู้ ความสามารถด้านการบริหารให้แก่คณะผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

3.2 วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองบึงกาฬ

องค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองบึงกาฬ มีวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (แผนพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ. 2553 : 9)

1) การปฐมนิเทศ ดำเนินการก่อนที่จะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ เฉพาะพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการใหม่

2) การฝึกอบรม ดำเนินการโดยองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬเอง หรือคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดหนองคายหรือสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือส่วนราชการอื่น ตามความจำเป็นและเหมาะสม รวมทั้งองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬจะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท แก่ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง

3) การศึกษาดูงาน ดำเนินการในหลักสูตรอบรมและศึกษาดูงานที่อยู่ในความสนใจและเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ

4) การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือสัมมนา ดำเนินการโดยคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5) การสอนงาน ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สอนงานให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อนมอบหมายงาน

6) การให้คำปรึกษา ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ให้คำปรึกษาด้วยวิธีการที่เหมาะสม

7) การประชุม จัดให้มีการประชุมบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาฬอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้ศึกษาได้นำแนวคิดดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองบึงกาฬ ตามแผนพัฒนาบุคลากร และอยู่ภายใต้รูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติอย่างชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ธวัชชัย เมฆกระจาย (2547 : 122-125) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทางการทางพิเศษแห่งประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและขวัญในการปฏิบัติงาน และโดยภาพรวมปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง

พรวรรณ จันทรสุข (2547 : 83-84) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลางในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้าและด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง จัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีสำนักงานคลังและด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลางในระดับต่ำ ปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลางในระดับสูง

อุไรวรรณ โปร่งมาก (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน และปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีสำนักงานคลังและด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับต่ำ พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานคลังส่วนใหญ่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตัวเอง สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงวิธีปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน มีความแม่นยำในกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับระบบงาน และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานได้ ปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าทีสำนักงานคลังจังหวัดระดับสูง และพบว่า สำนักงานคลังจังหวัดให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ โดยส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษาความรู้เพื่อเพิ่มเติม มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานในการปฏิบัติงาน และให้สวัสดิการด้านที่พักอาศัย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้า และด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง และพบวา เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่พอใจที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและได้รับโอกาศก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จึงรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นทีม

อนุชา ยันตรปกรณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่หน่วยพัฒนาเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มี อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ปิติ วัลยะเพ็ชร์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในรับสูง โดยเรียบลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความยุติธรรมในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทหารและมีตำแหน่งหน้าที่ทีแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมกิจการพลเรือนที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ปัญญา บูรณะนันทสิริ (2549 : 73-74) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักอำนวยการ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรสำนักอำนวยการกระทรวงศึกษาธิการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลและด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักอำนวยการ กระทรวงศึกษาธิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฤทัยทิพย์ โพธิอ่อน (2550 : 76) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิริยะซัพพลาย จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านเพศ การศึกษา รายได้ของพนักงานบริษัทวิริยะซัพพลาย จำกัด มีผลต่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยเกื้อหนุนการทำงานด้านความภาคภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลักขณา สุวรรณรอด (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดหนองคาย พบว่า 1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลชุมชน จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการเรียนรู้ และด้านมนุษยสัมพันธ์ในงานอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และทุกปัจจัยที่ศึกษามีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดหนองคาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีข้อเสนอที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดหนองคาย ได้แก่ ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจน จัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานและควรมีการประเมินผลงานที่ดี

สุพัฒน์ตรา มะโนสด (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนการคลัง องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนการคลัง องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การวางแผน รองลงมาได้แก่ ระบบสารสนเทศ/ข้อมูลข่าวสาร หน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสิน การประสานงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ ค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด การบริหารงานบุคคล

พุทธพล มาลยสุวรรณ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในกรบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในกรบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ คือ ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการและแผนงาน ซึ่งทุกด้านมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ อย่างยิ่ง ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ได้แก่ ด้านการเมือง และด้านเศรษฐกิจ ซึ่งทั้งสองด้าน ก็มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ อย่างยิ่ง

ลักขณา เรืองทับ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร เป็นการศึกษาที่ได้นำเอาทรัพยากรการบริหารพื้นฐาน 4 ประการหรือเรียกว่า 4M's มากำหนดเป็นพื้นฐานกรอบแนวคิดสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน พบว่า เครื่องมือวัดระดับย่อยของการบริหารงานของอบต.มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการบริหารงานของอบต.ระดับนัยสำคัญทางสถิต .01 อย่างไรก็ตามคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่มีคามสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของอบต.

ทวี บุญศิลป์. (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนตำบลในเขตจังหวัดสระบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสระบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วมขององค์การ ด้านทักษะขององค์การ ด้านรูปแบบการบริหารงานขององค์การ ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ด้านพนักงานขององค์การ ดานโครงสร้างขององค์การ ด้านระบบภายในองค์การขององค์การ ด้านความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสระบุรีในภาพรวมและรายด้านเมื่อจำแนกตามปัจจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เจษ เสียงลือชา. (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองศรีราชา ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านระบบและวิธีการ ปัจจัยด้านคนหรือพนักงาน ปัจจัยด้านทักษะการบริหารหรือผู้นำ และปัจจัยด้านทักษะ มีความสอดคล้องกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลที่มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านทักษะการบริหารหรือผู้นำ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

สติแพ็ค (Stipak. 1999 : 46-52 ; อ้างอิงจาก ประหยัด หงษ์ทองคำ. 2543 : 29) ได้ทำการวิจัยในลอสแองเจอลิสเพื่อทดสอบว่า บริการที่จัดหาโดยหน่วยงานท้องถิ่นมีส่วนกระทบต่อการประเมินการให้บริการหรือไม่ โดยใช้ข้อมูลด้านปัจเจกบุคคลสำมะโนประชาชน การบริการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

และอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้กับแบบประเมินทางด้านลักษณะและบริการ ลักษณะของผู้ใช้บริการลักษณะของแต่ละบริเวณและลักษณะของปัจเจกบุคคล เกณฑ์การประเมินด้านอัตวิสัย (Subjective Evaluation Scales) สร้างขึ้นจากการสำรวจสอบถามความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริการทางด้านตำรวจ สวนสาธารณะ การกำจัดขยะและบริการอื่นๆ ส่วนเกณฑ์การประเมินด้านวัตถุวิสัย (Objective Service Characteristics) พิจารณาจากจำนวนตัวเลข เช่น อัตราการปราบปรามของตำรวจ อัตราของทรัพย์ที่ได้กลับคืน ค่าใช้จ่ายต่อหัว และอัตราการเกิดอาชญากรรม แต่ตัวเลขดังกล่าวนี้ไม่ค่อยมีความสำคัญพอที่จะบ่งบอกได้ว่า ลักษณะของบริการนั้นมีส่วนกระทบต่อการประเมินการใช้บริการ และในขณะเดียวกันการประเมินทางด้านอัตวิสัยมีข้อจำกัดเนื่องจากประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับรัฐบาลและกิจกรรมของรัฐแต่กระนั้นเขาก็ยังต้องการที่จะแสดงทัศนคติทางการเมืองออกมา ด้วยเหตุนี้ประชาชนจึงเต็มใจที่จะประเมินการให้บริการที่หน่วยงานปกครองท้องถิ่นจัดหา แม้ว่าเขาจะขาดแคลนข้อมูลข่าวสาร จึงทำให้การประเมินการให้บริการที่แตกต่างกันได้

แอบโบท,สโตน และบูทเทิล (Abbott,Stone and Buttle. 2001 : 24-34) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "Customer Relationship Management in Practice-a Qualitative Study" พบว่าข้อมูลลูกค้าที่สมบูรณ์แบบโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำแหน่งนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการประสบผลสำเร็จทางด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งจะช่วยสนับสนุนในการได้มาซึ่งข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ข้อมูลที่สมบูรณ์จะทำให้กลยุทธ์ด้านลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองประสิทธิภาพและได้ผลมากกว่า ถึงอย่างนั้นก็ยังมีบริษัทบางส่วนที่กำลังลงทุนเพื่อปรับปรุงคุณภาพของข้อมูล

จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารงาน ความรู้ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ การพัฒนาความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวก ความเข้าใจ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับกลาง และขวัญในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ค่าตอบแทน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาศึกษา โดยกำหนดขึ้นเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY