

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมในการทำงานที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดมหาสารคามผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในการทำงาน
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล
3. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในการทำงาน

ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ส่วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ จากภายนอก เรียนรู้จากประสบการณ์ จากกันและกันภายในและภายนอกองค์กร นำมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิด นวัตกรรม (Innovation) ต่อไป การพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่สรรค์สร้างให้เกิดนวัตกรรม คือ คน ปัญญาความรู้ และทักษะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ดังนั้น จึงต้องมี “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ให้ต้องคิด วิเคราะห์ และวางแผนโดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูง

ต้องมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่องค์กรสร้างนวัตกรรม สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กร ได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด (Idea) ได้อย่างอิสระ กล้าที่จะเสี่ยงนำเอาแนวความคิดดี ๆ ไปพัฒนา รวมทั้งการใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กร ได้คิดสร้างสรรค์งาน สภาพแวดล้อมที่สบาย ๆ ไม่เคร่งเครียด ไม่ถูกตีกรอบความคิด ก็มีมีส่วนช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมุ่งมั่น ไม่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรสามารถคิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด ได้อย่างอิสระ และไม่กล้าเสี่ยงที่จะนำแนวความคิดดี ๆ ไปพัฒนา รวมทั้งไม่ใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้น เหล่านี้ ล้วนเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่อาจทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ในอนาคต กลไกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรนั้น สำคัญ คือ จะต้องมีการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้แต่ละส่วนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนอย่างสอดคล้องประสานกับทีมอื่น ๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน และหน้าที่ในการสร้างและจัดการทีมแห่งการสร้างนวัตกรรมนี้ ย่อมต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เช่นเดียวกัน นักออกแบบขององค์กรก็ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ เพื่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในเบื้องต้นนั้นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกับทีมอื่น คือ ต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วน มีความเข้าใจในกระบวนการทั้งหมดว่าดำเนินไปอย่างไร และใครอยู่ในขั้นตอนไหน รวมถึงต้องมีความสามารถในการรวมทีมต่าง ๆ เข้าด้วยกันตาม ความต้องการของงานที่มี (สนั่น เถาชารี. 2557 : ออนไลน์)

### 1. ความหมายนวัตกรรมในการทำงาน

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของนวัตกรรมในการทำงาน ดังนี้

ชมพูท ดวงมาก (2547 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งสร้างความรู้ทั้งในระดับบุคคลกลุ่มและระบบขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สุสิทธิ์ เอี่ยมอำนาจ (2548 : 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การที่องค์กรช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายขีดความสามารถของตนให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในระดับที่สูง ให้โอกาสอย่างอิสระกับการแสดง

ออกทางความคิด สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นพลวัตร ไม่หยุดนิ่ง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์กร

สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548 : 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร คือ การได้รับประสบการณ์นั่นเอง

เสนห์ จุ้ยโต (2548 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งใหม่และองค์กรยอมรับเอาไปใช้

เกศรา รักษาติ (2549 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากรทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ Result อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริง ๆ

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

รุจิรา เหลืองศักดิ์พิชญ์ (2550 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง คุณภาพของทักษะความรู้ที่พนักงานมีจากการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความคิดเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อ อยู่เป็นนิจเพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2557 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นอย่างซ้ำ ๆ ในการสร้างและปรับเปลี่ยนความคิดที่นำไปสู่การพัฒนา บริการ กระบวนการ โครงสร้างหรือนโยบายที่มีความใหม่ต่อองค์กร นวัตกรรมในระดับองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

การ์วิน (Garvin, 2000 : 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง ทักษะในการสร้าง สรรหา ถ่ายโอนความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy และ Miskel, 2001 : unpagged) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การพัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค

งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กร ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์กร ได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

โรเจอร์ (Roger และคณะ. 2002 : 516) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การมุ่งส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน โดยการพัฒนาความรู้ด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ การนำสิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวความคิด หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้

## 2. ความสำคัญของนวัตกรรมในการทำงาน

ในยุคปัจจุบันนวัตกรรมในการทำงานมีความสำคัญมากที่สุดเพราะว่าเป็นยุคของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้น ในทุกระดับ (All Levels) ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ระดับองค์กร ระดับแผนกงานและระดับบุคคลและถ้าพิจารณาในระดับองค์กร พบว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต. 2548 : 8 – 12)

2.1 คู่ความเป็นเลิศของบุคคล (Individual Excellence) นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมักเกิดจากปัจเจกบุคคลแต่ละคน (Individual) กล่าวคือ ถ้าได้มีการส่งเสริมการเรียนรู้และศึกษาอบรมให้คนมีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เป็นการคิดแบบวิจรรณญาณ (Critical Thinking) และการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ก็จะทำได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นได้ เมื่อใดก็ตามที่มีบุคคลที่เป็นนักคิดก็จะก่อให้เกิดนวัตกรรมและประดิษฐ์สิ่งใหม่เกิดขึ้นเสมอ

2.2 คู่ความเป็นเลิศของทีมงาน (Teamwork Excellence) ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หรือส่วนงานต่าง ๆ พบว่าไม่ค่อยมีการพบปะพูดคุยและ “ปะทะสังสรรค์ทางความคิด” มุ่งเน้นการทำงานให้เสร็จตามหน้าที่ของตนเองเท่านั้น มีผลทำให้การทำงานขาดการประสานความร่วมมือและเกิดความล้มเหลวในส่วนงาน เพราะในความเป็นจริงแล้วงานบริหารและงานองค์กรต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ยิ่งมีการพูดคุยกันมากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยกลุ่มและทีมงาน (Team Learning) จึงเป็นสิ่งที่

สำคัญในหลาย ๆ เรื่องของวัฒนธรรมไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นของใครแต่สามารถบอกได้ว่าเป็นของกลุ่มใด ทีมงานหรือแผนใด การส่งเสริมให้ทีมงานมีการคิดจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ (Rethinking) ความคิดที่แตกต่าง (Differencing) เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อาทิ การใช้กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic) การใช้การระดมความคิด (Brain Storming) การกระจายอำนาจให้ทีมงาน (Empowerment) การรวมพลังสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเอไอซี (Appreciation Influence Control) การใช้กลุ่มคุณภาพงาน(Q.C.C) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การออกแบบงาน (Job Design)

2.3 ผู้ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization Excellence) ในทฤษฎีนวัตกรรม อธิบายว่าความเป็นเลิศขององค์กร สามารถเกิดขึ้นได้ทุก ๆ จุดขององค์กร ทั้งบุคคล (Individual) ทีมงาน (Teamwork) และทั้งองค์กร (Total Organization) การสร้างองค์กรที่ดีก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ดังนี้

2.3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อใดมีการเรียนรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

2.3.2 องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization ) เมื่อใดมีสติปัญญาความรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

2.3.3 องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Organization) เมื่อใดมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

2.3.4 องค์กร 3 ไอ (Triple I Organization) เมื่อใดมีข้อมูลข่าวสาร สติปัญญา และความคิด เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม (Information Intelligence and Idea)

2.3.5 องค์กรวิจัยและพัฒนา (R&D Organization ) เมื่อใดมีวิจัยและพัฒนา เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

นภดล เหลืองภิรมย์. (2557 : 1-2) กล่าวว่า ความสำคัญของนวัตกรรมและแนวคิดในการจัดการนวัตกรรม คือ การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนเป็นเป้าหมายของทุกประเทศในระบบเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน ทั้งประเทศที่พัฒนาแล้ว ประเทศที่กำลังพัฒนา และประเทศที่ยังล้าหลังในระบบเศรษฐกิจโลก ในอดีตพักเศรษฐกิจศาสตร์กำหนดให้ปัจจัยทางด้านทุน แรงงาน และ ทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ เรียกว่าปัจจัยทาง เศรษฐกิจ (Economic Factors) ปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ ที่อยู่นอกกรอบการพัฒนา ทางเศรษฐกิจ เช่น ความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างทางสังคมตลอดจนการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ของประเทศ ไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยทางด้านทุน แรงงาน และ ทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคของการพัฒนาอุตสาหกรรมและยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ความสำคัญของปัจจัยที่อยู่นอกกรอบการพัฒนาเศรษฐกิจในอดีตมีความสำคัญมากขึ้น ตามลำดับ และในอนาคตเชื่อว่าน่าจะมีมีความสำคัญมาก ไปกว่าปัจจัยหลักในการพัฒนา เศรษฐกิจเสียอีก

ความสัมพันธ์สามเเล้วที่เกิดขึ้นระหว่าง การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนา จิตความสามารถทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และ การพัฒนาสังคม จึงเป็นเรื่องที่แยกออก จากกัน ไม่ได้ยึดต่อกันไป เป้าหมายสูง สุดในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จึงอาจมีเส้นทางมา จากการพัฒนา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และสังคมที่เหมาะสมในขณะเดียวกัน ความสำเร็จ ทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีของประเทศ อาจจะมีเส้นทางมาจาก การพัฒนาเศรษฐกิจ และ สังคมควบคู่กันไป อย่างแยกกันไม่ออกปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า โครงสร้างพื้นฐานทาง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีส่วน สำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเทศที่มีโครงสร้าง พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่ดี มักจะมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ใน ระดับสูง ส่งผลให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันสูงตามไปด้วย ในอดีตโครงสร้าง พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมักจะพิจารณาจาก โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ สัดส่วนรายจ่ายทางการวิจัยต่อรายได้ประชาชาติเป็นหลักเกณฑ์ชี้วัด โครงสร้างพื้นฐานทาง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีของสถาบันวิจัยต่าง ๆ มักจะมุ่งวัดด้วย เกณฑ์ชี้วัดเหล่านี้ ทำให้ผู้กำหนดนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมุ่งที่จะกำหนดนโยบาย เพื่อเพิ่มงบประมาณในการสร้างสถาบันวิจัย การผลิต มักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย และวิศวกร โดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ความสำคัญของนวัตกรรมในการทำงาน มีความสำคัญต่อองค์กร ในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้และศึกษาอบรมมีกระบวนการคิดสู่ความเป็นเลิศของบุคคล ความเป็นเลิศของทีมงาน ประสานความร่วมมือในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยกลุ่มและทีมงาน เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร สร้างองค์การที่ดีให้เกิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

### 3. ประเภทของนวัตกรรมในการทำงาน

นวัตกรรมในการทำงานแบ่งประเภทออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต.

2548 : 1-13)

#### 3.1 แบ่งตามลักษณะของการสร้างนวัตกรรม

3.1.1 นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี หรือสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือปรับเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีเพื่อจุดมุ่งหมายอื่น

3.1.2 นวัตกรรมที่เพ็งคั้นพบ (Breakthrough Innovation) หรือนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิงเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยมีมาก่อนในโลก และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือวิธีการเดิมที่มีอยู่

นวัตกรรมที่เป็นส่วนเพิ่ม จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยมันอาจเป็นการทำให้สิ่งที่มีอยู่ดีขึ้น หรือเป็นการสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม หรือปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีหรือสิ่งเดิมเพื่อจุดมุ่งหมายอื่น ส่วนนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงนั้น เป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนในโลก โดยนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง จะถูกนำเข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิม เมื่อเทียบกับนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงแล้ว นวัตกรรมที่เป็นส่วนเพิ่มจะใช้เวลาสร้างน้อยกว่าและมีความเสี่ยงต่ำกว่า นวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงและนวัตกรรมส่วนเพิ่มนั้นมักจะไปส่วนกัน โดยหลังจากที่นวัตกรรม ซึ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงประสบความสำเร็จแล้ว ก็มักจะเกิดนวัตกรรมส่วนเพิ่มตามมาในอีกช่วงเวลาหนึ่ง (ณัฐยา สตินระการผล. 2550 : 35-36)

### 3.2 แบ่งตามลักษณะการใช้นวัตกรรม

3.2.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลกต่อประเทศหรือแม้แต่ต่อองค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นั้นยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการโดย

3.2.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ ให้การให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ Just In Time (JIT) การบริหารงานคุณภาพองค์กรรวมหรือ Total Quality Management (TQM) และการผลิตแบบกะทัดรัดหรือ Lean Production

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประเภทของนวัตกรรมแบ่งตามลักษณะของการสร้างนวัตกรรม คือ นวัตกรรมส่วนเพิ่ม เป็นนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี หรือสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้นและตามลักษณะการใช้นวัตกรรม คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ

นวัตกรรมกระบวนการที่เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ การให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม

#### 4. หลักการของนวัตกรรมในการทำงาน

หลักการของนวัตกรรมในการทำงานที่เป็นแก่นสาระสำคัญ ดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต. 2548 : 13)

4.1 นวัตกรรมเป็นเรื่องความคิด ใครก็ตามที่จะสร้างนวัตกรรมต้องมุ่งสู่การสร้างความคิดที่ถูกต้อง (Right Thinking) ให้เกิดขึ้น การคิดที่ผิด แม้จะปฏิบัติให้ดีเพียงใดก็ยากที่จะถูกได้ เพราะมันเริ่มต้นที่ผิดแล้ว ในการทำงานปัจจุบันให้ใช้เวลาในการคิด ไตร่ตรอง วิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนถี่ แล้วค่อยดำเนินการปฏิบัติ โอกาสที่จะผิดพลาดเป็นไปได้น้อย การคิดปัจจุบันมุ่งสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation ) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation ) ด้วยเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

4.2 นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือหัวใจสำคัญของธุรกิจ การแข่งขันนำมาซึ่งคุณภาพ และคุณภาพนำมาซึ่งมาตรฐาน มาตรฐานวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และต้องมุ่งสู่มาตรฐานสากล ตัวแปรที่สำคัญที่มีผลต่อนวัตกรรม คือ 3'C ได้แก่ การแข่งขัน (Competition) ลูกค้า (Customer) และการเปลี่ยนแปลง (Change)

4.3 ประสิทธิภาพของนวัตกรรมสามารถเพิ่มราคาได้ พลังแห่งสติปัญญา หรือภูมิปัญญา (Wisdom) จะนำมาซึ่งคุณค่า (Value Added) และราคาที่เพิ่มขึ้น

4.4 ผู้บริหารสูงสุดต้องนำและมีความรับผิดชอบต่อนวัตกรรม ในองค์กรธุรกิจ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) ต้องเป็นผู้ดำเนินการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นจึงต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ผู้นำว่าต้องการมีเปลี่ยนแปลงต้องคิดริเริ่ม ต้องคิดสร้างสรรค์ และต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเป็นแบบอย่าง (Modeling) ของการสร้างนวัตกรรมที่ดีด้วย

4.5 ผู้บริหารสูงสุดต้องผูกพันและแพร่กระจายไปยังบุคคลอื่นเพื่อนวัตกรรม นอกจากจะคิดค้นให้มีนวัตกรรมแล้ว จำเป็นสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น (Right Commitment) และความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) ในทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง กระบวนการมีส่วนร่วมในนวัตกรรมจึงมีความสำคัญที่จะต้องสร้างขึ้นให้ได้ ผู้บริหารสูงสุดต้องทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร กำกับตรวจสอบและเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในทุกคนทุกฝ่ายและทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคนิคที่คุ้นเคยกันจะเรียกว่าจุดประกาย



พยัค วุฒิรงค์ (2557 : 59) กล่าวว่า หลักนวัตกรรมการขององค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นหลักเกณฑ์พื้นฐานสำหรับองค์การที่เอาใจใส่ต่อการสร้างความรู้ มีดังนี้

1. คิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การสร้างวินัยข้อนี้เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นการมองภาพย่อยซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาจากความสลับซับซ้อนของงาน (Complexity) ความซับซ้อนของการคิดและความซับซ้อนขององค์การ

2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ กล่าวคือต้องมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ เพราะในปัจจุบันเป็น ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ให้ทันการ โดยต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Life-Long Learning)

3. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) แนวคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจของคนในแต่ละเรื่องเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการ สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์การ และเพื่อนร่วมงาน การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient : EQ) ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจเรื่องราว งาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึง วิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) เป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การเป็น สิ่งสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ กล่าวคือ ก่อนที่กระบวนการวางแผนใดๆ จะเริ่มขึ้นต้องกำหนด วิสัยทัศน์ให้ชัดเจนก่อน และการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงาน โดยละเอียดต้องคำนึงว่า ถ้าดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานต้องมีวิจรรย์ญาณ ร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไรและทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์การได้ จิตสำนึกเช่นนี้ทำให้คนในองค์การเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ช่วยเหลือเกื้อกูลและสามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำ ซึ่งการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน ได้เป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักการของนวัตกรรมได้แก่ การคิด ไตร่ตรอง วิเคราะห์ให้ ถ้วนถี่ แล้วค่อยดำเนินการปฏิบัติการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันใน เชิงคุณภาพและประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่ผู้บริหารคิดค้นและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกำกับ ตรวจสอบและเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในทุกคนทุกฝ่ายและทั่วทั้งองค์กร

## 5. แนวทางนวัตกรรมในการทำงาน

นวัตกรรมของพนักงานในองค์กรมีความสำคัญต่อการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบัน เป็นอย่างมาก เนื่องจากนวัตกรรมเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะนำมาความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ ซึ่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของบุคคลในองค์กรจะเกิดขึ้นต้อง อาศัยองค์ประกอบ ดังนี้ (ผู้จัดการรายสัปดาห์. 2557 : ออนไลน์)

5.1 การคิดนอกกรอบ (Think Out of the Box) เป็นการคิดในสิ่งที่ต่างจากกรอบ ความคิดเดิม ๆ หรือลึกซึ้งกว่าเดิมได้อย่างรวดเร็ว สามารถนำความคิดไปปฏิบัติ ตลอดจน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่เคยพบมาก่อนได้อย่างฉับพลัน ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วย การแข่งขัน ผู้บริหารในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาวิธีการคิดและการตัดสินใจเพื่อรองรับการ เติบโตขึ้นกับสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกวัน องค์กรที่ส่งเสริมให้คนในองค์กร คิดนอกกรอบได้เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

5.2 ปลูกฝังแนวคิดทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่ มาตรการชั่วคราว เป็นการกำหนดการคิดเชิงสร้างสรรค์และโครงการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน ขององค์กรให้กลายเป็น “กลยุทธ์หลัก” ที่บุคลากรทั้งองค์กรต้องนำไปปฏิบัติ จนกลายเป็น กิจวัตรและงานประจำส่วนหนึ่งในองค์กร

5.3 ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยต้องสนับสนุน ลูกน้องในทุกด้าน ทั้งในเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยที่จะทำให้พนักงานได้สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงการให้ความเป็นอิสระทางความคิด และอำนาจลองผิดลองถูกกับวิธีการหรือ ไอเดียใหม่ ๆ ที่พนักงานคิดค้นขึ้นมา และต้องสื่อสารอย่างชัดเจนกับพนักงานว่าหากเกิด ความผิดพลาดในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เหล่านั้น จะไม่เอาผิดหรือลงโทษ แต่จะนับเป็นการลงทุน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

5.4 ควรนำความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเพิ่ม แรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ และนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากแนวคิดดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับ การประเมินผลและผลตอบแทนจากการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลประโยชน์ ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

5.5 ปลูกฝังเรื่องการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นค่านิยมและความเชื่อในการทำงาน ไม่ควรใช้กฎเกณฑ์เข้ามาบังคับ จากผลการวิจัยทั่วไประบุว่า การใช้ความเชื่อร่วมและการผลักดันจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรด้วยกัน จะมีประสิทธิผลสูงกว่าการบังคับ โดยใช้กฎระเบียบในการดำเนินงาน

5.6 สร้างค่านิยมในการแข่งขันด้านนวัตกรรมภายในองค์กร ทำทนายแนวคิด แต่ไม่ใช่ความขัดแย้งหรือโจมตีซึ่งกันและกัน ในหลายองค์กรมุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มงาน แผนกงาน หรือแต่ละสายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมการพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น บริษัท Sony มีการแบ่งหน่วยธุรกิจและให้แต่ละหน่วยธุรกิจนั้นแข่งขันกันคิดค้น และพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไรก็ตาม ควรต้องควบคุมระดับการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่ควรแข่งขันกันมาก จนกลายเป็นความขัดแย้งและไม่ช่วยเหลือกัน จนกระทั่งเห็นว่า หน่วยงานอื่นในองค์กรเหมือนเป็นคู่แข่ง ไม่แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อน

5.7 เสาะหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ควรต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ (กรุงเทพธุรกิจบิซวิค. 2557 : ออนไลน์)

พยัคฆ์ วุฒรงศ์. (2557 : 75) กล่าวว่า นวัตกรรมจากมุมมองด้านทรัพยากรองค์กร แห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมนวัตกรรมได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในความได้เปรียบที่สำคัญที่สุดในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ผลลัพธ์จากการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มาจากการทุ่มเทและการมุ่งหาโอกาสในการสร้างสิ่งใหม่ ซึ่งสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดในอดีตที่อาจเกิดจากความตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจก็ตาม อย่างไรก็ตาม องค์กรในปัจจุบันเริ่มมีการตั้งนโยบายด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้นแต่การ เริ่มต้นสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมค่อนข้างเป็นอุปสรรคต่อองค์กร เนื่องจากบางองค์กรยังขาดความเข้าใจถึงการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งการบูรณาการแนวคิด มุมมองด้านทรัพยากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ นำไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องการคนที่มีความพร้อมไม่ว่าจะเป็น ผู้นำหรือพนักงานในการใช้ทักษะและสมรรถนะเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

ผู้คิดค้นสิ่งใหม่ต้องมี ส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างสรรค์สินค้าใหม่ บริการใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ ช่องทางการจำหน่ายใหม่หรือพฤติกรรมใหม่ของพนักงาน หากปราศจากผลการปฏิบัติงานของบุคคล นวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลเท่านั้นแต่ต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การเรียนรู้ภายใน รวมทั้ง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovativeness) เป็น ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยรวมขององค์กรในการแนะนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดหรือ การสร้างตลาดใหม่ผ่านการรวมการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Orientation) เข้ากับพฤติกรรมและ กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่ง ความสามารถดังกล่าวแบ่งเป็นหลายประเภทคือ ความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าหรือบริการ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการ และความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพฤติกรรม

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีองค์ประกอบจำนวนมากที่มีผลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 ปัจจัยหลักที่ประกอบด้วย 13 ปัจจัยย่อยที่มีความเชื่อมโยงในลักษณะเชิงเหตุและ ผล องค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยคือ การรับรู้และสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ลักษณะ โครงสร้างองค์กร การมีทรัพยากรที่เพียงพอ การมุ่งเน้น การตอบสนอง ความต้องการลูกค้า และการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

2. การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การให้คำมั่นสัญญาในการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดใจรับสิ่งใหม่ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ กระบวนการรับคนเข้าดำรง ตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตามสถานการณ์สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะได้นำเสนอต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวทางนวัตกรรมในการทำงาน เป็นการพัฒนาวิธีคิดและการตัดสินใจในการคิดนอกกรอบ ปลุกฝังแนวคิดทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักได้แก่การคิดเชิงสร้างสรรค์และโครงการใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันและสนับสนุนนำความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ปลุกฝังเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมให้เป็นค่านิยมและความเชื่อในการทำงาน เป็นการสร้างค่านิยมในการแข่งขันด้านนวัตกรรมภายในองค์กร

## 6. องค์ประกอบนวัตกรรมในการทำงาน

นวัตกรรมในการทำงาน คือ การเรียนรู้ที่นำเอาความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใครใช้มาก่อนมาพัฒนาคัดแปลงมาเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การที่พนักงานมีความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมสูงจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมมีด้วยกัน 5 ด้านประกอบด้วย ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ (เสนห์ จุ้ยโต, 2548 : 1-13) ด้านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (พยัต วุฒิรงค์, 2557 : 101 : 118) และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (นภคด เหลืองภิรมย์, 2557 : 83)

### 6.1 ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Self-Destruction) มีความหมายใกล้เคียงกับการพัฒนาตน (Self-Development) และมักใช้แทนกันบ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (Self-Improvement) การบริหารตน (Self-Management) และการปรับตน (Self-Modification) (วินัย เพชรช่วย, 2557 : ออนไลน์)

6.1.1 ความหมายของการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง การพัฒนาและปรับปรุงตนเอง หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

6.1.2 องค์ประกอบของการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง การพัฒนาและปรับปรุงตนเองมีองค์ประกอบ ดังนี้ (นันทนา วงศ์ทิม, 2545 : 20 -21)

1) มีเจตคติ ซึ่งจะส่งผลให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ มีทั้งเจตคติในทางสร้างสรรค์และเจตคติในทางต่อต้านทำลาย

2) ความรู้ แบ่งเป็นความรู้ทางโลก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับชีวิตการทำงานและ  
ความรู้ทางธรรมเกี่ยวกับด้านศีลธรรม

3) บุคลิกภาพ เป็นผลรวมของความประพฤติ ลักษณะท่าทาง ความคิด  
ความเชื่อ การพูด การกระทำ ซึ่งเป็นแบบฉบับ ลักษณะประจำหรือเนื้อแท้ของบุคคลนั้นที่ผู้อื่น  
เข้าใจได้มองเห็นได้

4) มีทักษะ เป็นความเชี่ยวชาญ คล่องแคล่ว เนื่องจากการฝึกฝนมาอย่างดี  
จนเกิดความรู้ ความชำนาญ กระทำซ้ำจนไม่เกิดความผิดพลาด แบ่งเป็นทักษะทางเทคนิค  
ทักษะทางความคิด

6.1.3 ประโยชน์ของการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง มีดังนี้ (นันทนา วงศ์ทิม,  
2545 : 20 -21)

1) การพัฒนาตนเองช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงาน การติดต่อ  
ประสานงานดีขึ้น

2) การพัฒนาตนเองเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดลดความ  
สิ้นเปลืองของวัสดุในการปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาตนเองช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่

4) การพัฒนาตนเองเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา  
หรือหัวหน้างานในการให้คำแนะนำหรือตอบคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5) การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากร  
ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6) การพัฒนาตนเองยังช่วยให้บุคคล ๆ นั้น มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิด  
ใหม่ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

6.1.4 แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง การพัฒนาและการปรับปรุง  
ตนเอง เป็นการปรับปรุงบุคลิกภาพโดยส่วนรวม โดยมีแนวทางในการปรับปรุง การศึกษาและ  
ประเมินตนเอง เป็นการทำความรู้จักตนเอง ซึ่งจะทำให้รู้จักส่วนดี และส่วนบกพร่องของ  
ตนเอง ถ้าเป็นส่วนดีก็จะรักษาเอาไว้และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ส่วนบกพร่องนั้น ถ้าสามารถ  
แก้ไขได้ ก็ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นในการศึกษาและประเมินตนเองนั้น จะครอบคลุมสิ่งเหล่านี้ คือ  
ลักษณะที่ต้องศึกษาและประเมิน รูปร่างหน้าตาและสุขภาพ สติปัญญา คือ ความสามารถในการ  
เรียนรู้และแก้ปัญหา ความรู้ทั่วไป เราควรพยายามสังเกต ว่าสามารถพูดคุยกับคนอื่นได้ทุกอย่าง

หรือไม่เรื่องอะไรที่รู้ดีที่สุด เรื่องอะไรไม่รู้เลยความสามารถพิเศษ เป็นการสังเกตว่าตนเองมีความสามารถพิเศษด้านใดหรือทำอะไรได้เป็นพิเศษการแต่งกาย ควรสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองแต่งกายอย่างไร เหมาะกับรูปร่างหรือไม่ทันสมัยหรือล้าสมัย การพูดจา การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง ชัดถ้อยชัดคำ กิริยาท่าทาง นิสัย ใจคอและบุคลิกภาพฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม วิธีการที่ใช้ในการศึกษาและประเมินตนเองมีดังนี้ การสังเกตตนเองให้ผู้อื่นวิจารณ์ หรือบอกจุดบอดที่เรามองไม่เห็น ใช้แบบการประเมินตนเอง เช่น แบบสอบถาม แบบวัดทางจิตวิทยา ขอมรับและตระหนักในความต้องการที่จะปรับปรุงตนเอง ผลจากการประเมินตนเองเราจะต้องยอมรับว่าเราบกพร่องจริงๆ และ มีความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะพัฒนาหรือ ปรับปรุงตนเอง โดยการศึกษาหาวิธีการที่ดีที่สุด เช่น ปรึกษาแพทย์ ผู้รู้ อ่านหนังสือ หรือเข้ารับการอบรมพัฒนาบุคลิกภาพตามความ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์พร้อมปฏิบัติตามวิธีทำงานขององค์กรของเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และเน้นกับเรื่องบุคลิกภาพ และพร้อมพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

## 6.2 ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ

ความใส่ใจในผลสำเร็จ (Result Oriented) คือ ความมุ่งมั่นที่จะพยายามทำงานให้สำเร็จให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ธนาคาร วิเคราะห์ Cost/Benefit ของแต่ละทางในการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ และเลือกทางเลือกที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน ซึ่งความสำเร็จในการทำงานอาจวัดได้จาก รายได้จากการให้บริการจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน เป็นต้น (เสนห์ จุ้ยโต. 2548 : 1-13)

6.2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ได้ประยุกต์ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม) (Increased Market Share) และกำไรสุทธิ (Net Profit) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) รายได้ของสำนักงานบัญชี (สวัสดิการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2548 : 116-118) ประกอบไปด้วย รายได้ประจำ ได้แก่ ค่าบริการรับทำบัญชี ซึ่งค่าบริการทำบัญชีจะขึ้นอยู่กับปริมาณเอกสาร และความยากง่ายของแต่ละประเภทธุรกิจลูกค้า รายได้ผันแปร ได้แก่ บริการวางระบบบัญชี ซึ่งค่าบริการ

วางระบบบัญชีจะขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ความยากง่าย และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ บริการวางแผนภาษีอากรซึ่งค่าบริการวางแผนภาษีอากร จะขึ้นอยู่กับปริมาณของงาน ความซับซ้อน และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติและ บริการจัดหาพนักงานบัญชี ขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างสำนักงานบัญชีกับลูกค้า สรุปได้ว่า ถ้ารายได้ประจำและรายได้ผันแปรของสำนักงานบัญชีเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานของธุรกิจก็น่าจะดีขึ้นการมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม) (Increased Market Share) การที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นเท่ากับมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มนั่นเอง เป็นตัววัดความภักดีของลูกค้า มีมาตรการวัดหลายแบบขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบันและรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ธุรกิจที่ถือว่าประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้าสัมพันธ์ควรมี อัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี การที่ธุรกิจจะมีส่วนแบ่งที่เพิ่มขึ้นได้นั้น ธุรกิจจะต้องพยายามนำเสนอคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าของตนซึ่งลูกค้าก็สามารถใช้บริการดังกล่าวจากธุรกิจรายใดก็ได้ แต่ทำไมต้องเลือกธุรกิจของเรานั้นก็หมายความว่า ธุรกิจสามารถให้ประโยชน์ที่เหนือกว่าพร้อม ๆ กับสามารถสร้างความประทับใจและมั่นใจให้กับลูกค้าได้

2) กำไรสุทธิ (Net profit) กำไรสุทธิเป็นจำนวนเงินรายได้หลังหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว เป็นกำไรสุทธิ ซึ่งเมื่อธุรกิจประกอบกิจการไปครบรอบระยะเวลาบัญชีแล้ว จะสรุปผลการดำเนินงานได้ผลกำไรสุทธิออกมาโดยหักยอดรายได้ออกจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและบวกออกมาเป็นกำไรสุทธิ ถ้าธุรกิจสามารถทำกำไรสุทธิได้สูง แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดี

6.2.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงาน (Implementation Cost) ระยะเวลาที่ให้บริการ (Service Timing) คุณภาพของการให้บริการ (Service Quality) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สมเดช โรจน์คุรีเสถียร. 2547 : 215)

1) ต้นทุนในการดำเนินงาน (Implementation Cost) ประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจจะดีหรือไม่ ต้นทุนในการดำเนินงานเป็นตัวหนึ่งที่สามารถบอกได้ เพราะถ้าการทำงานมีประสิทธิภาพ ต้นทุนในการดำเนินงานต้องต่ำ และผลกำไรก็ตามมา ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องพยายามลดต้นทุนให้เหมาะสม แต่คุณภาพงานยังคงดีเยี่ยมเหมือนเดิมถ้าธุรกิจจะหวังผลในการลดต้นทุนอย่างแท้จริงแล้ว ธุรกิจมีความจำเป็นต้องให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และมีภารกิจในการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์กรรวมกัน



2) ระยะเวลาที่ให้บริการ (Service Timing) ผู้บริหารของธุรกิจจะต้องมีการวางแผนให้เหมาะสม เพื่อให้มีเวลาเพียงพอกับการตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยต้องสามารถพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น อะไรเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต้องพิจารณาก่อนอะไรเป็นเรื่องสำคัญรองลงมาพิจารณาทีหลัง อะไรเป็นเรื่องสำคัญน้อยก็ไม่ควรไปเสียเวลามากในการพิจารณา เมื่อธุรกิจมีการบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

3) คุณภาพของการให้บริการ (Service Quality) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมีแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นแนวคิดที่มุ่งให้พนักงานทุกคน ทุกแผนกทำงานของตนอย่างมีคุณภาพรับผิดชอบคุณภาพงานของตนเองโดยไม่ต้องรอการตรวจสอบคุณภาพจากคนอื่น และจึงส่งงานที่มีคุณภาพนั้นให้กับฝ่ายที่ต้องทำงานต่อเนื่องจากตน แนวคิด TQM นี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งขั้นได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความใส่ใจในผลสำเร็จ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะพยายามทำงานให้สำเร็จให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ธนาคาร วิเคราะห์การทำงาน การตัดสินใจดำเนินการใด ๆ และเลือกทางเลือกที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน ซึ่งความสำเร็จในการทำงานอาจวัดได้จาก รายได้จากการให้บริการจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 6.3 ด้านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

พยัต วุฒิรงค์ (2557 : 103) กล่าวว่า องค์กรที่มุ่งเน้นด้านผู้รับบริการเริ่มต้นด้วยการค้นหาความต้องการของผู้รับบริการหลังจากนั้นองค์กร จะหาวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรที่ต้องการเพื่อนำเสนอสินค้าที่ตอบสนองความต้องการดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรที่ต้องการทำให้องค์กรมี ทรัพยากรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

การมุ่งเน้นผู้รับบริการทำให้เกิดกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรปรับตัวและจัดการกับ สภาพแวดล้อมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร อธิบายว่า องค์กรที่มุ่งเน้นด้านผู้รับบริการในระดับสูงมีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมทำให้บริการที่สูง การมุ่งเน้นด้านลูกค้าทำให้เกิดคุณค่า (Valuable) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Difficult to Imitate) และเป็น

ทรัพยากรที่หายาก (Rare Resource) ที่ทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการพัฒนาการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง

### 6.3.1 การตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและนวัตกรรม

การสร้างสรรค้่นวัตกรรมเป็นหนึ่งในความสามารถในการสร้างคุณค่าหลักที่ขับเคลื่อนความ สัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นด้านผู้รับบริการและผลการดำเนินงาน การสร้างสรรค้่นนวัตกรรมเป็นตัวกลางสำหรับความสำเร็จขององค์กรในการทำให้การรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจเกิดขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่ง ระหว่างการมุ่งเน้นด้านผู้รับบริการและการสร้างสรรค้่นนวัตกรรมสำหรับการบรรลุผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับ Henard and Szymanski (2001 : 362) กล่าวว่า การมุ่งเน้นด้านผู้รับบริการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อความสำเร็จของบริการใหม่การมุ่งเน้นด้านผู้รับบริการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรม กิจกรรมและผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

6.3.2 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Centric) คือ ความตั้งใจในการให้บริการช่วยเหลือ ติดตาม เสมือนเป็นธุระของตนเอง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการหรือ ผู้มาติดต่อ ทั้งภายในและภายนอก ค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังวิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุงในการให้บริการ (เสน่ห์ จุ้ยโต. 2548 : 1-13)

การค้นหาและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อเรียกร้องของลูกค้าเพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดการข้อมูล สำหรับนำไปวางแผนปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การระดมสมองภายในองค์กร การสังเกตโดยตรงการรวบรวมข้อเรียกร้องของลูกค้า หรือใช้ข้อมูลการวิจัยตลาดเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ข้อมูลความต้องการของลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ (เกียรติขจร โงมมานะสิน. 2550 : 85)

1) ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Requirements) คือ คุณลักษณะของสินค้าหรือบริการ โดยทั่วไปที่ลูกค้าไม่ให้ความสนใจมากนัก แต่ถ้าไม่มีจะทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าลดลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากลูกค้าเข้าใจว่าเป็นสิ่งสมควรจะได้รับ

2) ความต้องการที่คาดหวัง (Expected Requirements) คือ คุณลักษณะของสินค้าหรือบริการให้มี ยิ่งมีมากเท่าไรทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นเท่านั้น และในทางตรงกันข้าม ถ้าไม่มีก็จะทำให้ระดับความพึงพอใจลดลงเรื่อย ๆ

3) ความต้องการเหนือความคาดหมาย (Exciting Requirements) คือ

คุณลักษณะของสินค้าหรือบริการที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกยินดี ตื่นเต้น และประหลาดใจ เป็นสิ่งที่ลูกค้ามักจะไม่สามารถระบุถึงได้เพราะอยู่นอกเหนือความคาดหมาย ดังนั้น ถ้าคุณลักษณะเหล่านี้ขาดหายไปจะไม่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าในทางลบแต่อย่างใด แต่ถ้ามีจะทำให้ระดับความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความใส่ใจในความต้องการของผู้รับบริการ หมายถึง ความตั้งใจในการให้บริการช่วยเหลือ ติดตาม เสมือนเป็นธุระของตนเอง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการหรือ ผู้มาติดต่อ ทั้งภายในและภายนอก ค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังวิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุงในการให้บริการ

#### 6.4 ด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

พยัต วุฒิรงค์ (2557 : 109) กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทำให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอภิปรายจะเกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกโดยเน้นการแลกเปลี่ยนการคิดร่วมกันเพื่อปัญหาและมุ่งสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่แท้จริงซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้และความเป็นเลิศเนื่องจากพนักงานต้องรู้ว่าพวกเขาเป็นผู้ทำให้เป้าหมายของตนเองลุล่วง ดังนั้น พนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการที่สร้าง และทำให้การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่ทิศทางและความกลมกลืนของความกระตือรือร้นของพนักงานแต่ละคน การมุ่งเน้นความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานสร้างความคิดของกระบวนการย่อยของทำงานในองค์กรร่วมกัน การร่วมมือระหว่างหน่วยงานทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรและนวัตกรรมดีขึ้น โดยพนักงานทุกคนถูกทำให้เกิดความผูกพันกับงานที่มีแรงจูงใจอย่างแท้จริงภายใต้การสนับสนุนจากองค์กร สนับสนุนว่า องค์กรที่มีค่านิยมสัญญาต่อการทำงานเป็นทีมสามารถทำให้การสร้างสรรค่นวัตกรรมบรรลุผลมากกว่าการจัดการเชิงโครงสร้าง นอกจากนี้จำนวนของการเชื่อมโยงข้ามหน่วยงานในระดับต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์นวัตกรรม

6.4.1 การเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม (พยัต วุฒิรงค์. 2557 : 112)

ปัจจัยที่มีความจำเป็นในการมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมประการหนึ่ง คือ ปรัชญาด้านการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ การคิด การค้นหา ถ่ายโอนและใช้ความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ที่ถูกสร้างขึ้น เกิดการนำความคิดหรือกระบวนการมาใช้ นวัตกรรมสะท้อนให้เห็นความต้องการในการสร้างความคิดใหม่ ๆ ดังนั้น บรรยากาศในการเรียนรู้ในเชิง

บวก็มี ประโยชน์สำหรับองค์กรที่มีความปรารถนาจะพัฒนาการทำงานใหม่ ในการรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน พนักงานจะเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ รวมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาการทำงานหรือการให้บริการใหม่

การเรียนรู้ขององค์กร (ความรู้หรือสิ่งที่อยู่ภายในที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม) และนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกัน เป็นการสร้างการยอมรับและการนำความคิด กระบวนการหรือบริการใหม่มาใช้ นวัตกรรมเป็นความคิดและวิธีปฏิบัติหรือสิ่งที่ถูกรับรู้ได้ว่ามีความใหม่ ในหน่วยงานที่นำมาใช้ นอกจากนี้ยังพบว่ามี ความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรมเป็นการนำมาใช้อย่างประสบความสำเร็จของความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้ขององค์กรมีความคล้ายคลึงกับความสามารถในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ซึ่งเป็นความสามารถในการนำความรู้มาใช้ เพื่อเพิ่มระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กร เมื่อมองจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือมองการทำให้เกิดประโยชน์มีความคล้ายคลึงกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรที่ต้องการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ซึ่งความสามารถในการสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนนวัตกรรม

#### 6.4.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรแสดงถึงความเชื่อที่มีการสะสมหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นประจำซึ่งมีความสัมพันธ์กับการแพร่กระจายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร

การแลกเปลี่ยนความรู้ทำให้ความรู้มีชีวิตชีวาและสารสนเทศมีการรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ และนำไปอ้างอิงสำหรับวิธีปฏิบัติในอนาคต การเรียนรู้ภายในองค์กรมีผลจากการสะสมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร เนื่องจากการหมุนเวียนและโยกย้ายพนักงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ป้องกันการ สูญหายของสารสนเทศ ถึงแม้ว่าองค์กรมีค่านิยมสัญญาในการเรียนรู้และมี วัฒนธรรมร่วมกัน การเรียนรู้ยังคงถูกจำกัดถ้าองค์กรปราศจากการสะสมความรู้

#### 6.4.3 ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคลและนวัตกรรม

องค์กรที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice) เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิผล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม

ประการแรก พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านการฝึกอบรม

ประการที่สอง แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรม ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

ประการที่สาม เนื่องจากนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มาพร้อมกับความเสี่ยงในระดับสูง องค์กรจำเป็นต้องใช้การควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งการควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม องค์กร คือ การควบคุมผลลัพธ์ (Outcome Control) และการควบคุมกระบวนการ (Process Control)

การควบคุมผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายและเป็นเกณฑ์ด้านเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

การควบคุมกระบวนการเกี่ยวข้องกับนามธรรม (Subjective) และบางครั้งเป็นเกณฑ์ที่ใช้สัญชาตญาณในการประเมินและเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว

ประเภทการควบคุมที่แตกต่างขึ้นอยู่กับวิธีการจูงใจที่เปลี่ยนแปลงไป (Relative Incentive) หรือกล่าวได้ว่า ความแตกต่างของวิธีการจูงใจมีอิทธิพลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน คือ องค์กรมีการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทำให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ องค์กรมีการติดต่อสื่อสารช่วยเหลือประสานงาน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

## 6.5 ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

นภคกุล เหลืองภิรมย์ (2557 : 83) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การใช้วิทยาศาสตร์ และศิลป์ในการพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ หรือปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ฐานความรู้และทักษะในการวางแผน ปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายส่วนบุคคล และสังคมในวงกว้าง เชื่อกันว่า

เทคโนโลยีเกิดจากความสามารถของมนุษย์ในการเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์จากทักษะและการใช้เครื่องมือและเครื่องจักร

เครื่องมือ และเครื่องจักร เป็นเพียงส่วนหนึ่งของเทคโนโลยี การเข้าถึงคุณสมบัติทางกายภาพของเครื่องมือ เครื่องจักร อาทิเช่น การใช้ คู่มือ (Instruction) ประสบการณ์ (Experience) ไม่สามารถช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ได้การที่จะเป็นผู้ที่มีความสามารถ และเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีหนึ่ง ๆ ไม่ใช่หมายถึงแต่เพียงการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร หรือ เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น ยังมีความหมายรวมไปถึง การปรับปรุง พัฒนา และสร้างเสริมคิดค้น และเรียนรู้ที่จะสร้าง สิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าของเทคโนโลยีเหล่านั้นอีกด้วย โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และความสามารถในการเรียนรู้ และทักษะให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ และพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยี

ความสำคัญของเทคโนโลยี จึงอยู่ที่ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ ขบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถของ เทคโนโลยี หรือที่เรียกว่า “Technological Capability” เพื่อที่จะได้สามารถ บริหาร จัดการ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของเศรษฐกิจสังคม และการเมืองที่จะส่งผลกระทบต่อการใช้งานเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มของประเทศ หรือองค์กร

ดังนั้น ความเข้าใจในธรรมชาติของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีจะช่วยให้แยกความแตกต่างระหว่างความสามารถในการสร้าง นวัตกรรม และการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี การพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนเกี่ยวข้องกับขบวนการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม และเทคโนโลยีของประเทศ ขบวนการพัฒนา สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การพัฒนา โครงสร้างการศึกษา การพัฒนา และเทคโนโลยี และอื่น ๆ ที่ จะส่งผลให้ประเทศ และคนในประเทศสามารถปรับตัว และขับเคลื่อนระบบ เศรษฐกิจ จากระบบเศรษฐกิจที่ใช้ทุน แรง และทรัพยากรเป็นฐานในการพัฒนาไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่มีฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้อย่างราบรื่น

ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Literacy) ได้แก่ (วิทยา ด้านธำรงกุล และพิภพ อูคร. 2547 : 52-54)

### 6.5.1 ความหมายของทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมพื้นฐานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งติดตามเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สารสนเทศที่ค้นหาได้อาจมีรูปแบบและวิธีการนำเสนอที่แตกต่างกัน เช่นอาจเป็นข้อความ ตัวเลข หรือตาราง สารสนเทศบางอย่างอาจเป็นภาพวาด ภาพถ่าย เสียง วิดีโอ ผู้ค้นคว้าจะต้องเรียนรู้ว่าจะใช้สารสนเทศนั้นอย่างไร รวมทั้งฝึกฝนการใช้ทรัพยากรสารสนเทศที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะให้เกิดทักษะความชำนาญ เช่น แผนที่ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น

### 6.5.2 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันนี้การแข่งขันในทางธุรกิจ

ได้ทวีความรุนแรงขึ้นทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ แรงงานและพลังงานได้ลดลงไป เพราะรูปแบบการขนส่งและการสื่อสารได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว สำหรับแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการลงทุนก็มีอยู่มาก ทำให้ต้นทุนไม่แตกต่างกัน เทคโนโลยีจึงเป็นตัวแปรสำคัญทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งเทคโนโลยีที่ดีกว่าจะได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และการผลิตสินค้าชนิดพิเศษ เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างกระบวนการแปรรูปนวัตกรรม การตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาเทคโนโลยีในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนงบประมาณของภาครัฐ ในการสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาระดับการพัฒนาและระดับงานวิจัย ประเภทและผลกระทบของงานวิจัย การป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ และสิทธิบัตร เป็นต้น จะเห็นว่าเทคโนโลยีได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดอนาคตและความอยู่รอดของธุรกิจ

ความได้เปรียบทางเทคโนโลยีเพียงด้านเดียวโดยไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ ก็มิได้เป็นหลักประกันความสำเร็จให้แก่องค์กรและประเทศชาติ (สุปัญญา ไชยชาณู. 2546 : 38-39)

### 6.5.3 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ

และต้นทุนของวัตถุดิบ ได้แก่ เพื่อที่จะมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดส่งวัตถุดิบนักกลยุทธ์จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการใช้วัตถุดิบ แหล่งของวัตถุดิบและต้นทุนของวัตถุดิบของบริษัท

ไว้ความสามารถในการหาแหล่งสนับสนุนทางการเงินและต้นทุนของเงิน นักกลยุทธ์จะต้องทราบในเรื่องตลาดการเงิน เพื่อกำหนดว่าตลาดการเงินจะมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์อย่างไร

ความสามารถในการจัดหาส่วนประกอบและต้นทุนของวงประกอบสินค้า บางชนิดอาจทำการ

ผลิตชิ้นส่วนกัน ได้ความสามารถในการพิจารณาหาแรงงานที่ชำนาญและจ้าง ในอัตราที่เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีผลต่อธุรกิจปัจจุบัน เช่น วิธีการผลิต กระบวนการ การให้บริการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเปิดโอกาสให้บริษัทมีการปรับปรุงกลยุทธ์ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

6.5.4 การค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศ สารสนเทศอาจจะอยู่ในทรัพยากรสารสนเทศที่แตกต่างกัน ไป เช่นเป็นทรัพยากรตีพิมพ์ ได้แก่ หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ หรือเป็นทรัพยากรไม่ตีพิมพ์เช่น วิดีโอ ซีดีรอม ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต ทรัพยากรสารสนเทศเหล่านี้มีวิธีการค้นหาและเข้าถึงแตกต่างกันไป จึงต้องเรียนรู้และฝึกฝนการใช้โปรแกรมและเครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศที่แตกต่างกันอีกทั้งต้องรู้ว่าจะได้สารสนเทศประเภทใดจากการใช้เครื่องมือเหล่านั้น เช่น การค้น โอแพคของห้องสมุดจะได้รายการบรรณานุกรม การค้นจากฐานข้อมูลออฟไลน์ในซีดีรอมหรือฐานข้อมูลออนไลน์จะได้สาระสังเขป หรืออาจเป็นเอกสารฉบับเต็ม (Full Text) ค้นจากเว็ควายเว็บ (www) ในอินเทอร์เน็ตจะได้ข่าวสาร บทความที่ทันสมัยเป็นต้นแหล่งสารสนเทศที่กล่าวนี้มีวิธีการเข้าถึงสารสนเทศที่แตกต่างกันในรายละเอียดเพื่อให้เกิดทักษะและสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่มีอยู่อย่างหลากหลายได้โดยสะดวกและรวดเร็ว จึงต้องเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ

6.5.5 การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม วิทยา ด้านช่างรูป และพิภพ อุดร. (2547 : 52-54) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นหัวใจหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการวิเคราะห์ และแยกแยะลูกค้า เพื่อการสร้างจุดของการติดต่อกับลูกค้า และเพื่อการกระจายข้อมูลผ่านช่องทาง และทุกหน่วยงานในธุรกิจ นับเป็นความจำเป็นสำหรับ การเลือกใช้เทคโนโลยี และระบบที่เหมาะสม ทั้งระบบปฏิบัติการและระบบวิเคราะห์ เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การสร้างการเก็บข้อมูล การเตรียมและเข้าถึงข้อมูลลูกค้า เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ เพื่อให้การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ธุรกิจจัดทำแผนการจัดการข้อมูลลูกค้าขึ้นมาเสียก่อน เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดเก็บข้อมูลลูกค้าจากไหน ต้องการข้อมูลลูกค้าให้อยู่ในลักษณะใด และจะกระจายข้อมูลลูกค้าในองค์กรอย่างไร ต้องตัดสินใจว่าส่วนไหนที่จะพัฒนาเองภายใน ส่วนไหนจ้างให้หน่วยงานภายนอกทำคุณภาพของข้อมูลที่ต้องการจะอยู่ในระดับไหนทั้งความครอบคลุม ความเจาะจง ใครบ้างจะสามารถเรียกข้อมูลดูได้ และสิ่งสำคัญอีกประการ คือ การยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลภายในธุรกิจเองจากความหมาย นวัตกรรมและความหมายของการเรียนรู้ข้างต้นนั้น



จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมพื้นฐานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งติดตามเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นตัวแปรอิสระในกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยศึกษาถึงนวัตกรรมในการทำงาน คือ การเรียนรู้ที่จะนำเอาความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใครใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพนวัตกรรมถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสร้างความรู้ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน

### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

ความเป็นมาของการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่ดีมาใช้ในประเทศไทย จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นประมาณ ปี 2540 ได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม ดังที่ทราบกันทั่วไปแล้วว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดจากความบกพร่อง ความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงการทุจริตและการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพซึ่งแยกพิจารณาได้ ดังนี้

1. การขาดกลไกและกฎเกณฑ์ที่ดีพอในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม พบว่ากลไกที่มีอยู่บกพร่อง ไม่สามารถเตือนภัยที่เคลื่อนตัวเข้ามากระทบระบบเศรษฐกิจและการเงินอย่างรวดเร็วได้ รวมทั้ง เมื่อถูกกระทบแล้วยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการบริหารจัดการต่าง ๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนทันต่อสถานการณ์ได้
2. ความอ่อนด้อยและถดถอยของกลุ่มข้าราชการนักวิชาการหรือเทคโนโลยี (Technocrats) ซึ่งคนกลุ่มนี้ ควรจะต้องมีบทบาทสำคัญในการศึกษา ค้นคว้า เสนอแนะนโยบาย และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารประเทศ
3. ระบบการตัดสินใจและบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนมีลักษณะ

ที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์ และยุติธรรม ส่งผลให้ตัวระบบเองไม่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดการฉ้อฉล ผิดจริยธรรมในวิชาชีพขึ้นได้

4. ประชาชนขาดข้อมูลข่าวสาร ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง อย่างชัดเจน จึงทำให้ไม่มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจและร่วมแก้ไขปัญหา

5. ปัญหาการทุจริต ประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และมีการร่วมกันการทำทุจริตอย่างเป็นกระบวนการ

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนก็คือ การขจัดสาเหตุของปัญหาดังกล่าวข้างต้น โดยการสร้างธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้ปรากฏเป็นจริงในภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน โดย

**ภาครัฐ** จะต้องมีการปฏิรูปบทบาท หน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน กลไกการบริหารให้สามารถบริหารทรัพยากรของสังคมอย่างโปร่งใส ชัดตรง เป็นธรรมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพ ไปสู่ประชาชนโดยจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ให้ทำงานโดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถร่วมทำงานกับภาคประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น

**ภาคธุรกิจเอกชน** จะต้องมีการปฏิรูปและกำหนดกติกาในหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชนเช่น บริษัท บริษัท ห้างหุ้นส่วน ให้มีกติกาการทำงานที่โปร่งใส ชัดตรง เป็นธรรมต่อลูกค้าความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและต่อสังคม รวมทั้งมีระบบติดตามตรวจสอบการให้บริการที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลและร่วมทำงานกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น เป็นมิตรและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

**ภาคประชาชน** จะต้องสร้างความตระหนักหรือสำนึกตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลถึงระดับกลุ่ม ประชาสังคม ในเรื่องของสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเองและสาธารณะ ทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นและทำนุบำรุงรักษาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

นอกจากนี้ยังมีกระแสหลักจากภายนอกประเทศเป็นเงื่อนไขให้เกิดการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและมีอิทธิพลต่อความกระตือรือร้นที่จะสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในสังคมไทยได้แก่

1. กระแสประชาธิปไตยในสังคมโลกมีอิทธิพลต่อแนวคิด และค่านิยมในการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชน การพิทักษ์สิทธิมนุษยชนและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

2. กระแสของการผลักดันให้มีการปฏิรูปในเรื่องโลกาภิบาล (Global Governance) และการจัดการระบบเศรษฐกิจโลก (Global Economic Governance) โดยการพัฒนาองค์กรระหว่างประเทศให้มีบทบาทในด้านการเมืองและความมั่นคงของโลกมากขึ้น รวมทั้งการปฏิรูปองค์การระหว่างประเทศให้มีความโปร่งใสและมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

3. กระแสสังคมทั่วโลกให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ การเคารพสิทธิ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยตระหนักถึงสิทธิของเด็ก สตรีและคนชราและให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยเน้นความโปร่งใส การตรวจสอบได้ ความมีสำนึกรับผิดชอบ และการเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ

4. เงื่อนไขจากกองทุน IMF ในการให้ประเทศไทยกู้ยืมเงินเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ในปี 2540 ที่รัฐบาลไทยจะต้องสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในสังคมไทย เนื่องจาก IMF ระบุถึงสาเหตุที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นในประเทศไทยเนื่องมาจาก การขาดการบริหารจัดการที่ดีนั่นเองจากเงื่อนไขภายนอกดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการปรับแก้กฎหมายภายในให้สามารถรองรับกับกระแสภายนอก เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาลไว้อย่างครบถ้วน หลักการที่สำคัญได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกด้านทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผล

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการประเทศไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลให้ภาคราชการต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการโดยมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง วิธีการให้บริการแก่กลุ่มผู้รับบริการที่ชัดเจน รวมถึง มีความชัดเจนในเรื่องผลผลิต ผลลัพธ์ ที่สามารถวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนให้เกิดธรรมาภิบาลในการ

บริหาร จัดการประเทศ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการ จัดบริการสาธารณะแทนภาครัฐมากขึ้น ส่วนภารกิจที่ภาครัฐต้องเป็นผู้ดำเนินการเองให้ปรับ รูปแบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพและมีความคล่องตัวสูง นอกจากนี้ ยังมี การพัฒนาระบบประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุณภาพการให้บริการ และในระดับบุคคลโดยมีตัวชี้วัด และ Best practice เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลที่ ชัดเจน และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาจัดสรรรางวัลประจำปีของส่วน ราชการ การพิจารณาความดีความชอบในระดับเจ้าหน้าที่ และรายงานผลการปฏิบัติราชการ ขององค์กรต่อสาธารณะถึงแม้ว่าจะมีการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาชน ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปกครองหน่วยงานหรือองค์กรของตน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปเพราะหลักธรรมาภิบาลมิได้บอกไว้อย่างชัดเจนว่าวิธีใดดีที่สุดโดยมี องค์กรประกอบที่ควรศึกษาเพื่อนำมาใช้ในองค์กรของหน่วยงานต่าง ๆ (นภาคล สีหพันธุ์ และ คณะ. 2553 : 14-17)

#### 1. ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

บวรศักดิ์ อุวรรณ โณ (2545 : 10) ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ระบบโครงสร้างกระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชา สังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี

บุญขง ชัยเจริญวัฒน์และบุญมี ลี (2548 : 13) ได้ให้ความหมายของหลัก ธรรมาภิบาล หมายถึง กลไกเครื่องมือและแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาค เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบ ประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมายมีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่ การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

สุจิตรา บุญยรัตนพันธ์ (2549 : 19) ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนโดยทั่วไปในการที่ จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้

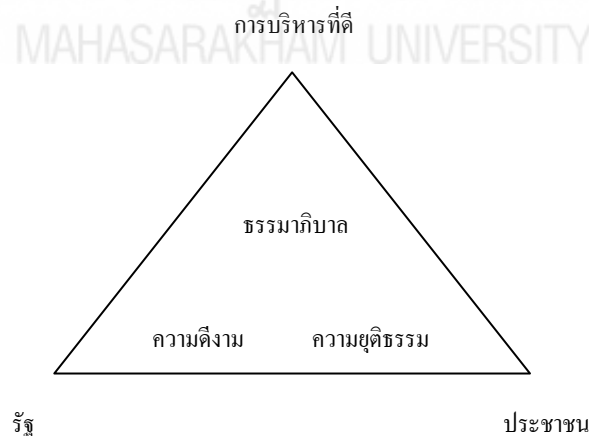
โกวิทช์ พวงงาม (2550 : 418) ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวทางในการบริหารองค์กรและการจัดระเบียบ สังคมเพื่อให้ทุกภาคส่วนดำรงอยู่ได้อย่างอย่างสมานฉันท์และสันติสุข

สมบูรณ์ ศิริประชัย (2551 : 16) ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ประสิทธิภาพเปิดเผย มีความรับผิดชอบและมีการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วน โดยมีระบบข้าราชการที่เข้มแข็งเพื่อออกแบบนโยบายและปฏิบัตินโยบายที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นธรรมทั้งกระบวนการคิดและการปฏิบัติ โปร่งใส รับผิดชอบ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก อันจะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและมีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 2. โครงสร้างของหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล ซึ่งมาจากคำว่า Good Governance คือ การบริหารของภาครัฐที่มุ่งความดีงาม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ และประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ธรรมาภิบาล ดังนั้นองค์ประกอบของธรรมาภิบาลจึงประกอบด้วย การบริหารที่ดีและมีความยุติธรรมทั้งเพื่อรัฐและเพื่อประชาชน ดังแผนภาพที่รูปที่ 1 คือ



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างของธรรมาภิบาล

ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์ (2545 : 234)

โครงสร้างของธรรมาภิบาล ประกอบด้วย การบริหารราชการที่ดี ประชาชน และรัฐ  
ดังนี้

### 2.1 การบริหารราชการที่ดี ควรจะมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 2.1.1 มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.1.2 มีความโปร่งใส - ไม่มีคอร์รัปชันหรือผลประโยชน์ทับซ้อน
- 2.1.3 มีความยุติธรรมอย่างทั่วถึง
- 2.1.4 ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

2.2 ประชาชน ประกอบด้วยประชาชนทุกชั้น ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และ  
วัฒนธรรม คือ

- 2.2.1 คนรวย – คนชั้นกลาง – คนจน
- 2.2.2 ฝ่ายบริหาร – พนักงาน – คนงาน
- 2.2.3 คณะรัฐมนตรี – นักการเมือง – สมาชิกพรรคการเมือง
- 2.2.4 คนในพุทธศาสนา – มุสลิม – คริสต์ – ฮินดู – อื่นๆ
- 2.2.5 คนในเมือง – ชนบท – ชนกลุ่มน้อย

### 2.3 รัฐ ประกอบด้วย หน่วยงานต่าง ๆ คือ

- 3.1.1 รัฐบาล – สภาผู้แทนราษฎร – วุฒิสภา – องค์การอิสระ
- 3.1.2 องค์การบริหารส่วนกลาง – ส่วนภูมิภาค – องค์การบริหารส่วน
- 3.1.3 รัฐวิสาหกิจ- หน่วยงานรัฐวิสาหกิจแปรรูป – ภูมิภาคเอกชน
- 3.1.4 ผู้ซื้อ – ผู้บริโภค – ประชาชน

ท้องถิ่น

## 3. องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล

การสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น เมื่อปี พ.ศ. 2542 สำนัก  
นายกรัฐมนตรี โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติ สำหรับการสร้างระบบบริหาร  
กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้าง  
ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่  
11 สิงหาคม 2542 โดยทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะรัฐมนตรี  
และรัฐสภา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2545 : 31-37) หลักธรร

มาภิบาลมีอยู่ 6 หลักแต่ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมมาภิบาล 5 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ ดังนี้

### 1. ด้านหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม ความหมายของนิติธรรม ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในองค์กรเป็นข้อตกลงร่วมกันและการบังคับใช้กฎระเบียบ หรือข้อบังคับดังกล่าวต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกทุกฝ่ายในองค์กร กฎ และข้อบังคับเหล่านั้น ต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในองค์กรรวมทั้งสร้างภาพเอื้อต่อการควบคุม และพัฒนาสังคมนั้นด้วย แนวทางในการประยุกต์ใช้หลักนิติธรรมในองค์กร (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2545 : 31-37)

1.1 ให้ความรู้แก่สมาชิกในองค์กรเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิเสรีภาพ บทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร รวมทั้งขอบเขตในการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบประชาธิปไตย

1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชนและพัฒนาการผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ตัวชี้วัด กฎ ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดี และลงโทษคนไม่ดี มีการปรับปรุงกฎข้อบังคับและระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญประการหนึ่ง

1.3 องค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน ส่วนด้านการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเป็นธรรมมีความประพฤติสุจริต ปราศจากการคอร์รัปชัน นอกจากนี้ขนาดองค์กร อัตรากำลังคน และงบประมาณลดลง

1.4 สภาพสังคมในองค์กร มีข้อร้องเรียนคดีความและการฟ้องร้อง รวมทั้งสถิติการทำผิดกฎต่าง ๆ ลดลง บุคลากรในองค์กรตระหนักในสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพของตนเอง รู้ และเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับและมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยในการแสดงความคิดเห็นในกรณีต่าง ๆ

โกวิท พวงงาม (2550 : 418 - 419) กล่าวว่า หลักนิติธรรม เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของชุมชน และชุมชนยินยอมปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถดำเนินการให้สอดคล้องได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องเป็นไปตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้ และต้องมุ่งให้

เกิดความเป็นธรรมและเพื่อรักษาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก และเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ควรเปิดเวทีให้ประชาชนได้แสดง ความคิดเห็นอย่างกว้างขวางองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อบัญญัติตำบลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและหน้าที่ของประชาชน ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง หรือการประชาสัมพันธ์ด้วยรูปแบบ อื่นๆ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นองค์กรที่มีอำนาจในการบังคับใช้ข้อบัญญัติรวมทั้งกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับให้ถูกต้องตามที่บัญญัติไว้ และต้องบังคับใช้อย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติกับบุคคลใดหรือกลุ่มใด เป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเสมอภาค ได้แก่ การจัดเก็บภาษีต้องจัดเก็บอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและถูกต้อง โดยไม่กั้นแกล้งหรือลดหย่อนแก่ผู้ใดเป็นการเฉพาะ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าด้านหลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสมาชิก โดยถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม

## 2. ด้านหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มี

ระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ เป็นพลเมืองดี คือ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ได้แก่ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2545 : 31-37)

ทมะ คือ การรู้จักข่มใจตนเอง

ขันติ คือ การอดทน อดกลั้นและการอดออม

จาคะ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต

### 2.1 แนวทางการดำเนินการตามหลักคุณธรรม

#### 2.1.1 สถาบันการศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝังเรื่องคุณธรรม

จริยธรรม เริ่มจากเยาวชนใน และนอกระบบการศึกษาของชาติอย่างจริงจัง

#### 2.1.2 ธรรมาภิบาลใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวาง จริงจัง โดยเริ่มจาก

ผู้บังคับบัญชา

#### 2.1.3 ธรรมาภิบาลให้สังคมร่วมสนับสนุนผู้ปฏิบัติที่มีคุณธรรมที่ ถูกเร่งแก้ไขโดยผู้มี

อำนาจเหนือกว่า รวมถึงการยอมรับ เชิดชูให้เกียรติ และการให้แรงเสริม ในรูปแบบต่าง ๆ



2.1.4 องค์กรระดับต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึก ด้วยสื่อประเภทต่าง ๆ

2.1.5 ทุกหน่วยงานภาครัฐควรมีหลักจริยธรรมของตนเอง หรือจริยธรรมแต่ละสาขาวิชาชีพอย่างเปิดเผย

โกวิท พวงงาม (2550 : 418 - 419) กล่าวว่า หลักคุณธรรม เป็นการปฏิบัติที่ยึดมั่น

ในความถูกต้องดีงาม เป็นแบบอย่างแก่ประชาชน เพื่อเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริตจริงใจ มีระเบียบ วินัย มาทำงานตรงต่อเวลาให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค ถูกต้อง สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องตระหนักในหน้าที่ของตนในฐานะเป็นผู้แทนของประชาชนต้องมุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์ส่วนตน มาประชุมอย่างสม่ำเสมอ พิจารณาเรื่องต่างๆ ในสภาพอย่างมีเหตุผล ตรงไปตรงมา ยึดหลักผลประโยชน์ต่อส่วนรวม และ ถูกต้องตามกฎหมาย ผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องมีคุณธรรมสูงเนื่องจากเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้ที่มีอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆ จะต้องยึดหลักความถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ที่กำหนดไว้จัดสรรงบประมาณให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกชุมชน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าด้านหลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ

### 3. ด้านหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

หลักความโปร่งใส ความหมายของ “ความโปร่งใส” คือการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กร โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสอบได้ เช่น บุคลากรในองค์กรรู้ขั้นตอน วิธีการทำงานที่จะติดต่อกัน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ภายในองค์กรจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน บริหารเงิน บริหารคน และมีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เช่น มีการกระจายข่าวรายวันหรือราย

สัปดาห์ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กรแนวทางในการสร้างความโปร่งใสในองค์กร (บวรศักดิ์ อุวรรณ โณ. 2545 : 31-37)

3.1 สำรวจความเห็นชอบของบุคลากรในหน่วยงาน ในเรื่องความโปร่งใสที่ต้องการจากบุคลากร

3.2 บุคลากรตระหนักในความสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการปกครอง พ.ศ. 2539

3.3 ปรับปรุงระบบเอกสาร ระบบสารสนเทศให้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งานและการสืบค้นตรวจสอบของประชาชน

3.4 จัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการให้บริการของส่วนราชการที่เข้าใจง่าย สะดวกต่อการติดต่อกันของหน่วยงานประชาชน

3.5 มีระบบการประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

3.6 สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร และตอบข้อสงสัยของประชาชน

โกวิท พวงงาม (2550 : 418 - 419) กล่าวว่า หลักความโปร่งใส โดยเน้นการปรับกลไก และวิธีการทำงานให้มี ความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล ได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบได้โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องถือปฏิบัติในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร โดยเอกสารที่ต้องปิดประกาศให้ประชาชนทราบ ได้แก่

1. ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย เพิ่มเติม
2. มติการประชุมของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีผลกระทบต่อผลได้ผลเสียของประชาชน
3. มติของสภาที่ผ่านการรับรองแล้ว โดยเฉพาะมติที่กระทบต่อสิทธิหน้าที่รวมทั้งผลได้ผลเสียแก่ประชาชน รวมทั้งมติอื่นๆที่ประชาชนควรทราบ
4. วาระการประชุมของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะต้องปิดประกาศให้ประชาชนทราบล่วงหน้า เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนที่มีความสนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมสภา ซึ่งสภาต้องอำนวยความสะดวกตามสมควร

5. ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งข่าวสารราชการที่ประชาชนควรรู้และประชาชนต้องปฏิบัติ

6. ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งเงื่อนไขการติดต่อกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ การชำระค่าธรรมเนียมต่าง ๆ การจดทะเบียนพาณิชย์ เป็นต้น ให้ประชาชนรู้ว่า มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร ต้องใช้เอกสารประกอบอะไร และต้องใช้เวลาานเท่าใด

7. ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

8. เอกสารการจัดซื้อ-จัดจ้าง โดยเฉพาะการสอบราคาหรือประกวดราคา

9. ข้อมูลด้านการเงิน-การคลัง

10. ข้อมูลอื่น ๆ ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเห็นว่าควรเปิดเผยและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าด้านหลักความโปร่งใส คือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบ และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ และภาคเอกชนให้ปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

#### 4. ด้านหลักความมีส่วนร่วม

หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2545 : 31-37)

หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือบุคคลในองค์กรทุกระดับเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการบริหารงานหรือการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร ได้ร่วมรับรู้ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจแนวทางการสร้างความมีส่วนร่วม

4.1 องค์กรต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน พร้อมทั้งออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนากลไก ระบบการทำงานและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อเอื้อต่อการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร และประชาชนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

4.2 กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่บุคลากรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารภารกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างตรงตามความต้องการ

4.3 ธารรงค์และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรและประชาชนเห็นคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วม

4.4 จัดทำคู่มือชี้แนะแนวทางการมีส่วนร่วมในงาน/โครงการต่าง ๆ รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนซึ่งจะทำให้การมีส่วนร่วมนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4.5 แสดงผลลัพธ์จากการเข้ามามีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมให้ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนได้ทราบ พร้อมทั้งมีรางวัลตอบแทนแก่เจ้าของความคิดเห็นที่นำไปสู่การปฏิบัตินั้นๆ

4.6 สร้างหลักประกันในความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้เข้าร่วม แสดงความคิดเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานขององค์กร

โกวิท พวงงาม (2550 : 418 - 419) กล่าวว่า หลักการมีส่วนร่วม ถือเป็นหลักที่มีความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือผู้บริหาร และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตั้งแต่การรับรู้ข่าวสาร แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจทำอะไร อย่างไร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งการตรวจสอบ การประเมินผลงานของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด และประชาชนมีสิทธิ มีอำนาจในการถอดถอนผู้บริหารหรือสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ประชาชนเห็นว่าปฏิบัติงานเสียหาย สัมเลหว มีพฤติกรรมเสื่อมเสีย นอกจากนั้นกฎหมายยังได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม ได้แก่ รัฐธรรมนูญมาตรา 76 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างน้อย ได้แก่

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ทั้งแผนพัฒนา 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปี โดยให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดและกำหนดการจัดทำแผนพัฒนา โดยร่วมเสนอปัญหา ความต้องการ และร่วมเสนอโครงการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนา ในรูปแบบกระบวนการ ประชาคม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อแผนพัฒนาในภาพรวม ร่วมกำหนดทิศทาง การพัฒนาท้องถิ่นว่าจะเดินไปในทิศทางใด ควรทำอะไรก่อน – หลัง

2. มีส่วนร่วมในการจัดซื้อ จัดจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดแต่งตั้งผู้แทนชุมชนร่วมเป็นกรรมการในการจัดซื้อ – จัดจ้าง เพื่อให้เกิดความถูกต้อง โปร่งใสและเป็นธรรม

3. ประชาชนมีสิทธิเข้าร่วมประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องแจ้งวาระการประชุมให้ประชาชนทราบทุกครั้ง และอำนวยความสะดวกให้ประชาชนที่เข้าร่วมสังเกตการณ์ประชุมสภา

4. ประชาชนมีสิทธิในการเสนอข้อบัญญัติ เพื่อให้สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจารณาออกข้อบัญญัติจังหวัด ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น พ.ศ. 2542

5. ประชาชนมีสิทธิถอดถอนผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มีความประพฤติเสื่อมเสียได้ตาม พระราชบัญญัติว่าด้วยการลงคะแนนเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2542

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าด้านหลักความมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม

## 5. ด้านหลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน (บวรศักดิ์ อวรรณ โณ. 2545 : 31-37)

หลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องตามกฎ ระเบียบขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชนและประเทศชาติ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ และส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานดังกล่าวทั้งที่เป็นผลดีและผลเสียหยาบ ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบการกิจต่อสาธารณชนสามารถชี้แจงเหตุผลได้ และพร้อมรับการตรวจสอบจากสาธารณะแนวทางการดำเนินการตามหลักความรับผิดชอบ

5.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งการสร้างแบบอย่างที่ดี ด้วยการยกย่องและส่งเสริมความประพฤติของบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดี

5.2 สร้างความรับผิดชอบของตนเอง โดยใช้การมีส่วนร่วม มีระบบตรวจสอบ และการประเมินผลที่น่าเชื่อถือได้

5.3 ส่งเสริมผู้มีความสามารถ โดยการให้รางวัล และลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งการจูงใจด้วยค่าตอบแทนและอื่น ๆ

โกวิท พวงงาม (2550 : 418 - 419) กล่าวว่า หลักความรับผิดชอบ องค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อประชาชน มีความใส่ใจต่อปัญหาของชุมชน และมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชน ให้บรรลุผลโดย

ไม่เลือกปฏิบัติและมีความกล้าหาญที่จะยอมรับผลการกระทำ นอกจากนี้ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร้องทุกข์และแจ้งความเดือดร้อนได้สะดวก มีความจริงใจในการนำโครงการ/กิจกรรมที่เสนอโดยประชาชน-ประชาคม นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน นำเอาโครงการ/กิจกรรมที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาไปจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามที่สัญญาไว้กับประชาชน หากทำไม่ได้ก็ต้องแจ้งให้ทราบ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าด้านหลักความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหาร ตลอดจนคณะข้าราชการ ตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

โดยสรุปจากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นตัวแปรตามในกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยศึกษาถึงการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องนำหลักการดังกล่าวมาบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล เช่น การบริหารงานด้านวิชาการต้องใช้หลักความรับผิดชอบ และหลักการมีส่วนร่วม การบริหารงบประมาณต้องใช้หลักความโปร่งใส การบริหารงานบุคคล ต้องใช้ หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักการมีส่วนร่วม และสำหรับการบริหารงานทั่วไป จำเป็นต้องเน้นหลักการมีส่วนร่วม และความ โปร่งใส เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

## บริบทองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดมหาสารคาม

### 1. ประวัติจังหวัดมหาสารคาม

มหาสารคาม เป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ใจกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีบรรยากาศเต็มไปด้วย ความสงบ และเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงได้ชื่อว่าเป็น "ตักศิลาแห่งอีสาน" เนื่องจากมีสถาบันการศึกษาอยู่มากมายหลายแห่ง อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปตามทางรถยนต์เป็นระยะทางประมาณ 475 กม. มีอาณาเขต ดังนี้ (สารานุกรมเสรี : ออนไลน์)

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดบุรีรัมย์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่น

เมืองมหาสารคาม นับเป็นแหล่งรวมวัฒนธรรมของชาวอีสาน มีชุมชนโบราณมากมาย ไม่ว่าจะเป็นชุมชนบ้านเชียงเหียน หมูบ้านปั้นหม้อของชาวบ้านหม้อ ตำบลเขวาสินรินทร์ อำเภอเมืองมหาสารคามแหล่งโบราณสถาน และสถานที่สำคัญทางศาสนาก็มี พระธาตุนาดูน กู่สันตรัตน์ อำเภอนาดูน กู่บ้านแดง อำเภอวาปีปทุม ปรังค์กู่ ตำบลเขวาสินรินทร์ อำเภอเมืองมหาสารคาม ที่นํามาศึกษาหาความรู้ทางประวัติศาสตร์เป็นอย่างยิ่ง ปัจจุบันจังหวัดมหาสารคามเป็นเมือง ตักศิลา เมืองการศึกษาของชาวเมืองตักศิลา เมืองการศึกษาของชาวอีสาน มีทั้ง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัยอาชีวศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาอุดมศึกษาของภาคเอกชน ซึ่งในช่วงเปิดภาคเรียนจังหวัดมหาสารคาม จะครึกครื้นไปด้วยนักศึกษาจากต่างถิ่นที่มาศึกษาหาความรู้จากสถานศึกษาต่าง ๆ ในจังหวัดมหาสารคาม

### 2. การปกครอง

จังหวัดมหาสารคาม มีเนื้อที่ประมาณ 5,292.28 ตร.กม. แบ่งการปกครองออกเป็น 13 อำเภอ คือ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอแกดำ อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอกันทรวิชัย อำเภอบรบือ อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอนาเชือก อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอขามเฒ่า อำเภอวาปีปทุม อำเภอนาดูน อำเภอเชียงยืน และอำเภอชื่นชม โดยโครงสร้างของหน่วยราชการ แบ่งได้ ดังนี้ (สารานุกรมเสรี : ออนไลน์)

## 2.1 โครงสร้างราชการการบริหารส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง จำนวน 81 หน่วยงาน ได้แก่

2.1.1 ส่วนราชการบริหารส่วนกลาง จำนวน 42 หน่วยงาน

2.1.2 ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคสังกัดกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ จำนวน  
31 หน่วยงาน

2.1.3 ส่วนราชการสังกัดองค์กรอิสระ จำนวน 5 หน่วยงาน

2.1.4 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 3 หน่วยงาน

## 2.2 ส่วนราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

รูปแบบการปกครองมี 3 รูปแบบ คือ

2.2.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง

2.2.2 เทศบาลตำบลจำนวน 3 แห่ง

2.2.3 องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 124 แห่ง

## 3. องค์การบริหารส่วนตำบล

เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและราษฎรเป็นส่วนรวม ซึ่งจะเป็นแนวทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย

พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล (โกวิทย์ พวงงาม. 2542 : 169-170)

หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดว่าถ้าสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและ ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อ และเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล ให้พ้นจากอำนาจแห่งสภา



ตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด มหาสารคาม. 2554 : 2)

### 3.1 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลปัจจุบัน มีลักษณะ โครงสร้างที่มีทั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร ซึ่งเกิดขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546) ทำให้โครงสร้างของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด มหาสารคาม. 2554 : 2)

3.1.1 โครงสร้างสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน องค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิก 6 คน องค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกหมู่บ้านละ 3 คน

3.1.2 โครงสร้างคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน โดยสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เลือกตั้งแล้วเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง

### 3.2 อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. 2556 : ออนไลน์)

3.2.1 บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติ ข้อบัญญัติ และแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

3.2.2 จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาให้ความเห็นชอบ

3.2.3 รายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง

3.2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

### 3.3 การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537

ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีข้าราชการของตนเอง เรียกว่า พนักงานส่วนตำบล โดยการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการภายใต้พระราชกฤษฎีกาพนักงานส่วนตำบล พุทธศักราช 2539 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2539 เป็นต้นมา โดยมีคณะกรรมการ พนักงานเทศบาล (กท.) เป็นองค์การรับผิดชอบ โดยได้กำหนดตำแหน่งรวมทั้งคุณสมบัติของพนักงานส่วนตำบลขึ้นแล้ว จำนวน 21 ตำแหน่ง ดังนี้ 1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3 – 7) 2) รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3 – 6) 3) หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหาร 3 – 5) 4) หัวหน้าธุรการ (เจ้าพนักงานธุรการ 2 – 5) 5) เจ้าหน้าที่ธุรการ ระดับ 1 – 4 6) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ระดับ 1 - 4 7) หัวหน้างานนิติการ (นิติกร 3 – 5) 8) หัวหน้าส่วนการคลัง (เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 2 – 6) 9) หัวหน้างานงบประมาณ (เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี 2 – 5) 10) หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ (เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี 2 – 5) 11) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ระดับ 1 – 4 12) หัวหน้างานการเงินและการบัญชี (การเงิน 4 และการบัญชี 2 - 5) 13) เจ้าหน้าที่การเงินและการบัญชี ระดับ 1 - 4 14) หัวหน้าส่วนโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2 – 6) 15) หัวหน้างานโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2 – 6) 16) นายช่างโยธา ระดับ 2 – 5 17) ช่างโยธา ระดับ 1 – 4 18) หัวหน้าส่วนสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุข 3 – 6) 19) หัวหน้างานสุขาภิบาล (นักวิชาการสุขาภิบาล 3 - 5) 20) หัวหน้างานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ (พยาบาลวิชาชีพ 3 – 5) และ 21) เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ระดับ 2 - 4

#### 4. ภาพโดยรวมองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

จังหวัดมหาสารคาม เป็นจังหวัดหนึ่งทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่กึ่งกลางของภาค และเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ トラประจำจังหวัด : รูปต้นรังใหญ่ (มาจากคำว่า มหาสาละ ในชื่อจังหวัดมหาสารคาม) กับทุ่งนา ดอกไม้ประจำจังหวัด: ดอกก้านทมขาว (Plumeria alba) ต้นไม้ประจำจังหวัด: มะรุ่ป่า (Albizia lebbek) คำขวัญประจำจังหวัด : พุทธมณฑลอิสาน ถิ่นฐานอารยธรรม ผ้าไหมล้ำเลอค่า ตักสิลานคร

การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม เป็นการมองไปข้างหน้าอาจเป็นช่วงสั้น ระยะปานกลางหรือระยะยาว เป็นกระบวนการกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าให้บรรลุภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนในจังหวัดมหาสารคาม นั้น

จะเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในอนาคต

#### 4.1 ด้านเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐาน

เป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อการฟื้นฟู บำรุงรักษา ทรัพยากรดินป่าไม้และการใช้ประโยชน์ในการเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ส่งผลให้ประชาชนมีอาชีพมั่นคงและมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ดังนี้

4.1.1 ปรับปรุงความสมบูรณ์ของดินให้เหมาะสมกับการเกษตรกรรมโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นการใช้ปุ๋ยหมักแทนปุ๋ยวิทยาศาสตร์ การส่งเสริมเกษตรพอเพียง พร้อมกับการแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกร และส่งเสริมสถาบันเกษตรกรให้เกิดความเข้มแข็ง

4.1.2 ส่งเสริมและกระตุ้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนทั้งภาคราชการ เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ สื่อมวลชน และประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำและร่วมติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้มีการจัดตั้งกลุ่มอาชีพเครือข่ายเพื่อสร้างข้อต่อรองรับในระบบเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและฉวยโอกาส

4.1.3 ปรับปรุงทางคมนาคมระหว่างหมู่บ้าน ตำบลที่มีอยู่ให้เป็นถนนลาดยางและคอนกรีตพร้อมท่อระบายน้ำ

4.1.4 ขยายเขตไฟฟ้าให้ทั่วถึงและติดตั้ง โทรศัพท์สาธารณะให้ครบทุกหมู่บ้าน

4.1.5 ปรับปรุงตลาดและสถานีขนส่งให้พอสำหรับรับรองการใช้บริการของประชาชนที่เพิ่มขึ้นซ่อมแซมถนนและมีท่อระบายน้ำเพียงพอควบคุมการก่อสร้าง และปรับพื้นที่ป้องกันภาวน้ำท่วม

#### 4.2 ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต

เป็นการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การชุมชนทุกระดับรวมทั้งการสร้างเครือข่ายขององค์การสร้างชุมชนนำอยู่และสังคมที่สงบสุข ปลอดภัย ให้ประชาชนได้รับบริการทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทอย่างกว้างขวางทั่วถึง มีความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงคนพิการและผู้ด้อยโอกาส โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่น องค์กรศาสนาและเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประชาชนมีคุณภาพได้มาตรฐานสูงขึ้น ดังนี้

4.2.1 กระตุ้นให้เกิดความสมดุลพอดีขึ้นในสังคม สนับสนุนการเสริมสร้างเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาคมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบพึ่งพาตนเอง

4.2.2 สนับสนุนการปฏิรูประบบการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติฉบับปัจจุบัน

4.2.3 ปรามปรามยาเสพติดและสามารถประกาศเป็นหมู่บ้านปลอดยาเสพติดให้ ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน

4.2.4 ปรับปรุงวัดให้เป็นศูนย์กลางวัฒนธรรมที่ควรร่วมกันดำรงรักษาไว้

4.2.5 สนับสนุนให้องค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัด มหาสารคาม แต่ละแห่งเป็นศูนย์กลางการอบรมตำบลอย่างแท้จริง ในด้านกีฬา แหล่งท่องเที่ยว และ สร้างสาธารณชนที่พักผ่อนหย่อนใจ

4.2.6 จัดให้มีกระบวนการประชาคมระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และดำรงความ มุ่งหมายไว้เพื่อความสะดวกสบายของชุมชนในทุก ๆ ด้าน

4.2.7 จัดให้สถานีอนามัยเพิ่มขึ้นและเพิ่มศักยภาพสถานีอนามัยที่มีอยู่แล้วให้ สามารถบริการได้มากขึ้น

#### 4.3 ด้านการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป็นการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี สามารถอำนวย ประโยชน์ได้อย่างพอเพียงและยั่งยืน เพื่อชุมชนปราศจากมลพิษ มลภาวะที่เป็นอันตรายต่อ สุขภาพ ดังนี้

4.3.1 สร้างจิตสำนึกในการรักษาป่าไม้ โดยเฉพาะราษฎรในพื้นที่ป่าโคกหินลาด ป่าโคกขามป้อม และป่าอื่น ๆ ในพื้นที่

4.3.2 สนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มอนุรักษ์ธรรมชาติ อาสาสมัครพิทักษ์สิ่งแวดล้อม ในพื้นที่ป่าไม้ในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม และพื้นที่ทั่วไป

4.3.3 ตรวจสอบแนวเขตป่าไม้ในอำเภอเมืองมหาสารคาม ให้ชัดเจนและจัดทำ หนังสือสำคัญสำหรับที่ทางหลวง เพื่อป้องกันข้อพิพาทต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

4.3.4 จัดให้มีรถขยะ ที่ทิ้งขยะให้เพียงพอ และถูกสุขลักษณะ

4.3.5 จัดตั้งชมรมอนุรักษ์ธรรมชาติและเครือข่ายให้ทั่วถึงทุกหมู่บ้าน

4.3.6 ขุดลอกแหล่งน้ำและแก้ปัญหาเรื่องดินเค็ม

#### 4.4 ด้านกิจกรรมทางการพัฒนา

เป็นกิจกรรมการพัฒนาเสริมสร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการ สร้างโอกาสให้กับประชาชนสามารถเข้าถึงการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัด มหาสารคาม ดังนี้

4.4.1 พัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การชุมชนทุกระดับรวมทั้งการสร้างเครือข่ายขององค์การสร้างชุมชนนอกระบบและสังคมที่สงบสุข ปลอดภัย

4.4.2 การพัฒนาประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและสร้างความเข้มแข็งให้กับกระบวนการประชาสังคม

4.4.3 ส่งเสริมกีฬาเพื่อสร้างโอกาสให้กับเยาวชนได้พัฒนาทักษะด้านกีฬาและนันทนาการสู่ความเป็นเลิศ

4.4.4 สร้างนิสัยรักการกีฬาและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

4.4.5 เสริมสร้างคนให้ ลด ละ เลิก พฤติกรรมสุ่มเสี่ยงต่อสุขภาพส่งเสริมการออกกำลังกายและดูแลสุขภาพตนเอง

4.4.6 ส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสมรรถภาพทางกายและจิตใจตลอดจนคุ้มครองผู้บริโภคโดยครอบคลุมทุกกลุ่มอายุ

4.4.7 ส่งเสริมความรู้และอาชีพให้กลุ่มองค์กรต่าง ๆ ให้สามารถพึ่งตนเองได้ จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม จัดตั้งตามประกาศกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติสภาพตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจตลอดจนกฎหมายอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนานโยบายของนโยบายของรัฐบาล และสภาพปัญหาของตำบลต่าง ๆ ในจังหวัดมหาสารคาม

## 5. เขตการปกครอง

จังหวัดมหาสารคามแบ่งเขตการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พระพุทธศักราช 2457 ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 การแบ่งเขตการปกครองและจำนวนประชากรจังหวัดมหาสารคาม

ลำดับที่	ตำบล	จำนวน อบต.	จำนวน ประชากร (คน)	ชาย	หญิง
1	อำเภอเมืองมหาสารคาม	13	100,040	49,293	50,747
2	อำเภอแกดำ	4	16,432	8,300	8132

3	อำเภอโกสุมพิสัย	17	108,368	53,113	86,255
4	อำเภอกันทรวิชัย	8	52,958	26,223	26,735
5	อำเภอบรบือ	15	98,699	49,111	50,481
6	อำเภอกุฉีรัง	5	35,074	17,524	17,550
7	อำเภอนาเชือก	10	55,315	26,853	28,462
8	อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย	14	78,039	39,653	38,409
9	อำเภอยางสีสุราช	7	35,850	17,754	18,096
10	อำเภอวาปีปทุม	15	105,734	51,732	54,002
11	อำเภอนาคู	7	22,680	11,258	11,385

ลำดับที่	ตำบล	จำนวน อบต.	จำนวน ประชากร (คน)	ชาย	หญิง
12	อำเภอเชียงยืน	7	49,561	24,358	25,203
13	อำเภอชนชัย	2	12,195	5,974	6,221
	รวม	124	770,945	381,146	421,678

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม (2557 : 2)

## ตารางที่ 2 การแบ่งเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม

ลำดับที่	อำเภอ	องค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนพนักงาน
1	อำเภอเมือง มหาสารคาม	อบต. เกิง	40
2		อบต. แก่งเลิงจาน	38
3		อบต. เขวา	49
4		อบต. โลกก่อ	34
5		อบต. ดอนหว้าน	35
6		อบต. ท่าตูม	33

7		อบต. ท่าสองคอน	37
8		อบต. บัวค้อ	34
9		อบต. ลาดพัฒนา	37
10		อบต. แวงน่าง	35
11		อบต. หนองโน	40
12		อบต. หนองปลิง	34
13		อบต. ห้วยแอ่ง	23
14	อำเภอแกดำ	อบต. แกดำ	31
15		อบต. โนนภิบาล	34
16		อบต. วังแสง	28

ลำดับที่	อำเภอ	องค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนพนักงาน
17		อบต. หนองกุง	31
18	อำเภอโกสุมพิสัย	อบต. เขวาไร่	38
19		อบต. คอนกลาง	32
20		อบต. แพง	33
21		อบต. โพนงาม	30
22		อบต. ยางท่าแจ้ง	34
23		อบต. ยางน้อย	34
24		อบต. เลิงใต้	30
25		อบต. วังยาว	30
26		อบต. หนองกุงสวรรค์	32
27		อบต. หนองบอน	28
28		อบต. หนองบัว	20
29		อบต. หนองเหล็ก	20
30		อบต. หัวขวาง	22
31		อบต. เหล่า	22
32		อบต. แห้วใต้	24
33		อบต. แก้งแก	22

34		อบต. เขื่อน	24
35	อำเภอกันทรวิชัย	อบต. กุดไสิ้จ่อ	31
36		อบต. ขามเต่าพัฒนา	40
37		อบต. เขวาใหญ่	41
38		อบต. คันธารราษฎร์	52
39		อบต. โคกพระ	39
40		อบต. นาสีนวน	51
41		อบต. มะค่า	34
42		อบต. ศรีสุข	47
43	อำเภอบรบือ	อบต. กำพี้	31

ลำดับที่	อำเภอ	องค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนพนักงาน
44		อบต. คอนจัว	35
45		อบต. โนนแดง	31
46		อบต. โนนราศี	32
47		อบต. บรบือ	36
48		อบต. บ่อใหญ่	35
49		อบต. บัวมาศ	35
50		อบต. ขาง	33
51		อบต. วังไชย	31
52		อบต. วังใหม่	33
53		อบต. หนองโก	33
54		อบต. หนองคูขาด	31
55		อบต. หนองจิก	34
56		อบต. หนองม่วง	35
57		อบต. หนองสิม	33
58	อำเภอกุดรัง	อบต. กุดรัง	35
59		อบต. เกลงแฝก	36
60		อบต. หนองแวง	37



61		อบต. ห้วยเตย	36
62		อบต. นาโพธิ์	36
63	อำเภอนาเชือก	อบต. เขวาไร่	39
64		อบต. นาเชือก	35
65		อบต. ปอพาน	32
66		อบต. สันป่าตอง	31
67		อบต. ลำโรง	36
68		อบต. หนองกุง	38
69		อบต. หนองแดง	30
70		อบต. หนองโพธิ์	34
71		อบต. หนองเม็ก	31
<b>ลำดับที่</b>	<b>อำเภอ</b>	<b>องค์การบริหารส่วนตำบล</b>	<b>จำนวนพนักงาน</b>
72		อบต. หนองเรือ	35
73	อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย	อบต. ปะหลาน	30
74		อบต. ก้ามปู	30
75		อบต. เวียงสะอาด	33
76		อบต. เม็กคำ	32
77		อบต. นาสีนวน	33
78		อบต. ราษฎร์เจริญ	31
79		อบต. หนองบัวแก้ว	28
80		อบต. เมืองเตา	31
81		อบต. ลานสะแก	32
82		อบต. เวียงชัย	34
83		อบต. ราษฎร์พัฒนา	34
84		อบต. เมืองเสือ	32
85		อบต. ภารแอ่น	32
86		อบต. หนองบัว	34
87	อำเภอยางสีสุราช	อบต. ขามเรียน	33
88		อบต. ดงเมือง	31

89		อบต. นาภู	35
90		อบต. บ้านภู	31
91		อบต. ขางสีสุราช	35
92		อบต. แวงคง	31
93		อบต. หนองบัวสันต	28
94	อำเภอวาปีปทุม	อบต. หนองแสง	42
95		อบต. ขามป้อม	37
96		อบต. เสือโก้	36
97		อบต. ดงใหญ่	36
98		อบต. โพธิ์ชัย	36
99		อบต. หัวเรือ	33
<b>ลำดับที่</b>	<b>อำเภอ</b>	<b>องค์การบริหารส่วนตำบล</b>	<b>จำนวนพนักงาน</b>
100		อบต. แคน	35
101		อบต. จัวบา	34
102		อบต. นาข่า	33
103		อบต. หวาย	35
104		อบต. หนองไฮ	35
105		อบต. ประชาพัฒนา	34
106		อบต. หนองทุ่ม	36
107		อบต. หนองแสน	32
108		อบต. โคกสีทองกลาง	33
109		อบต. กู่สันตรันธ์	31
110		อบต. ดงควน	28
111		อบต. ดงบัง	28
112		อบต. ดงยาง	29
113		อบต. พระธาตุ	32
114		อบต. หนองคู	27
115		อบต. หนองไผ่	27

116	อำเภอเชียงยืน	อบต. เชียงยืน	32
117		อบต. กู่ทอง	34
118		อบต. คอนเงิน	30
119		อบต. นาทอง	30
120		อบต. เสือเต่า	33
121		อบต. หนองซอน	32
122		อบต. เหล่าบัวบาด	27
123	อำเภอชื่นชม	อบต. ชื่นชม	30
124		อบต. เหล่าดอกไม้	24
<b>รวม</b>			<b>4,112</b>

**ที่มา :** สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม (2557 :1-5)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า จังหวัดมหาสารคาม มีเนื้อที่ประมาณ 5,292.28 ตร.กม. ส่วนราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบการปกครองมี 3 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลตำบลจำนวน 3 แห่งและองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 124 แห่ง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยเรื่องนวัตกรรมในการทำงานที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดมหาสารคาม สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

กิตติพงษ์ ศัชมาตย์ (2550 : 59) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเทศบาลตำบลแม่อาวตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอแม่อาว จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของเทศบาลได้จัดทำโครงการตามนโยบายและเทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ รับฟังความ

คิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน เพื่อหาจุดยืนและแนวทางร่วมกัน พร้อมเสนอแนะให้ คณะเทศมนตรีเร่งปรับ โครงสร้างและระบบงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการตาม หลักธรรมาภิบาลในด้านหลักนิติธรรม โดยการตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับใช้ ให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เพื่อให้ประชาชนพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ โดยยึดหลักการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล และนำ ระเบียบของการบริหารงานของเทศบาลมาบังคับใช้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อยึดมั่นในความถูกต้อง ดิงาม โดยองค์กรสมาชิกสภาท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ของรัฐและคณะผู้บริหารท้องถิ่นยึดถือหลักนี้ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน

ปาลสิมมาต์ ซีรัฐฉานต์ (2550 : 71) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานเทศบาล : ศึกษากรณีเทศบาลตำบลลำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัด สมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลตำบลลำโรงเหนือ ที่มีต่อการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลลำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัด สมุทรปราการ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเก็บข้อมูลโดยแจก แบบสอบถามให้กับพนักงานเทศบาลตำบลลำโรงเหนือ ซึ่งได้รับแบบ สอบถามตอบกลับ 87 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และนำข้อมูลที่ได้ไปทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล สำเร็จรูป เพื่อคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน แล้วจึงทำการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบความเรียงกลุ่มตัวอย่างการวิจัยพบว่า พนักงานเทศบาลเป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.70 และเป็นผู้มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มากที่สุด คิด เป็นร้อยละ 47.10 มีผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 77.00 และรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 64.40 มีผู้ที่ปฏิบัติราชการ 1 - 5 ปี ร้อยละ 56.30 และพนักงานเทศบาลเคย รับการอบรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ร้อยละ 82.80จากผลการวิจัยพบว่า พนักงาน เทศบาลตำบลลำโรงเหนือมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนิติธรรม รองลงมา คือด้านคุณธรรม ด้านความ รับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส ด้านความคุ้มค่า และด้านการมีส่วนร่วมตามลำดับ ข้อเสนอแนะ ที่สำคัญ คือ พนักงานเทศบาลตำบลลำโรงเหนือควรพัฒนาหน้าที่ของตนเพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการของประชาชนควรกำหนดนโยบายในการบริหารเชิงบูรณาการ โดยนำจุดแข็ง

และจุดอ่อนของการบริหารงานตามหลัก ชรรมาภิบาลในแต่ละด้านมาเชื่อมโยงกันควรจัดโครงการเสริมสร้างธรรมาภิบาล และการประสานงานเชิงกลยุทธ์ ควรมีการกำหนดนโยบายให้พนักงานเทศบาลตำบลสำโรงเหนือเป็นศูนย์กลางของประชาชน เพิ่มโอกาสให้แก่บุคลากรประชาชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ มากขึ้น

พระมหาธรรมรัตน์ ธรรมยาฤทธิ์ (2550 : 62) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลไร่ อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า มีการใช้วัสดุ-อุปกรณ์ที่เพียงพอและเหมาะสมการจัดซื้อ จัดจ้างเป็นระบบ ตรวจสอบได้ เจ้าหน้าที่ใช้วัสดุ อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในขณะนั้นอย่างคุ้มค่าและใช้งบประมาณที่รับจัดสรรจากรัฐบาล และจากการจัดเก็บภาษีมาใช้ในโครงการต่าง ๆ ให้เกิดความคุ้มค่า ประหยัดและมีประสิทธิภาพ

วิจิตราภรณ์ ไชยโคตร (2550 : 78) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบรบือ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า องค์กรภาครัฐต้องยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ จริใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ ร่วมกับสถาบันการศึกษาและองค์กรคณะสงฆ์ส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝังคุณธรรม ธรรมะที่ใช้หลักคุณธรรมอย่างจริงจังและกว้างขวาง โดยเริ่มจากผู้บริหารองค์กร ธรรมะที่ใช้สังคมร่วมสนับสนุนผู้มีคุณธรรมที่ถูกเอาเปรียบจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า รวมทั้งยอมรับ เชิดชูเกียรติและการให้แรงกระตุ้น (Incentives) ในรูปแบบต่าง ๆ ร่วมกับองค์กรต่าง ๆ จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างจิตสำนึกด้วยสื่อประเภทต่าง ๆ และผู้บริหารองค์กรต้องยึดหลักจริยธรรมของตนเองและจริยธรรมในองค์กรอย่างเปิดเผย

จันทร์วิชัย พรหมจันทร์ (2551 : 51) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้และประยุกต์ใช้นวัตกรรมท้องถิ่นจากพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร เพื่อพัฒนาพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลปางฆาม อ.หว้านใหญ่ จ.มุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ภารกิจที่นำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการมากที่สุด คือ ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมกลุ่มทอผ้าพื้นเมือง การส่งเสริมกลุ่มอาชีพ และการจัดตั้งธนาคารหมู่บ้าน รองลงมา คือ ภารกิจส่งเสริม คุณภาพชีวิต นวัตกรรมที่ใช้มาก คือ การจัดอบรมอาชีพนวดแผนโบราณ ภารกิจด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า นวัตกรรมที่ใช้มากที่สุด คือ การขุดลอกคลองส่งน้ำและยัง พบว่า ไม่มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการภารกิจด้าน

ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นปัจจัยที่ส่งผลประสบความสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัย ผู้บริหาร และปัจจัยงบประมาณ ตามลำดับ ผลการศึกษา พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดมุกดาหารทุกแห่งไม่เคยส่ง นวัตกรรมการบริหารจัดการเข้าร่วมประกวดแต่มีการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมในรูปแบบ เอกสารสิ่งพิมพ์และเว็บไซต์

กิตติยวดี พาณิชย์ (2552 : 63) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารเทศบาลตามหลัก ธรรมาภิบาลเทศบาลตำบลด่านซ้าย อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า คณะ เทศมนตรีได้ตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับที่ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม ออกเทศบัญญัติภายใต้ปัญหาของชุมชน บังคับใช้กฎหมายด้วยความเสมอภาค ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กำหนดค่านิยมหลักมาตรฐาน ทางจริยธรรมของคณะเทศมนตรี สมาชิกสภาและเจ้าหน้าที่ บังคับใช้กฎหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ มีขั้นตอน และมีการลงโทษที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในการ บริการประชาชน ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำประชาคม มีกระบวนการตรวจสอบ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการออกเทศบัญญัติ การจัดทำ บริการสาธารณะ การตัดสินใจ การติดตามและการประเมินผล มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตาม สายงานการบังคับบัญชา ตามกฎหมาย และต่อสังคมและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อ เหตุการณ์และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส

อรธยา นรินทร์ (2552 : 71) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิ บาลขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า ด้านการใช้หลักความรับผิดชอบต่อ ผู้บริหารท้องถิ่นควรตระหนักในสิทธิ หน้าที่และสำนึกใน ความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจปัญหาสาธารณะ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพในความ คิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับในการกระทำของตน กระจายอำนาจ หน้าที่และความ รับผิดชอบต่อระดับต่าง ๆ และรายงานผลการบริหารงานประจำปีให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ

ภูมินทร์ แฝงจันดา (2553 : 62) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอมือง จังหวัด มหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ผู้บริหารท้องถิ่นควรจัดองค์กรตาม หลักการ 3 ประการ คือเป็นองค์กรปลอดการทุจริต ปลอดจากการกระทำผิดวินัย และเป็นองค์กร ปลอดจากการกระทำผิดจรรยาบรรณวิชาชีพและจริยธรรม องค์ประกอบของคุณธรรมที่ปลอด

จากพฤติกรรมดังกล่าว คือการทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ และกฎหมายถ้าผู้บริหารท้องถิ่นยึดหลักการทั้ง 3 ประการนี้แล้ว ประสิทธิภาพการบริหารองค์กร ประสบความสำเร็จแน่นอน

นิรันดร ไชยสังข์ (2554 : 100) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้และประยุกต์ใช้นวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อใช้ในแผนการพัฒนาขององค์กรบริหารส่วน จังหวัดศรีสะเกษ พื้นที่ตอนเหนือ. ผลการศึกษาพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ตอนเหนือของจังหวัดศรีสะเกษ มีความหลากหลายในการใช้นวัตกรรมท้องถิ่น ตามภารกิจด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน การพาณิชย์ และการท่องเที่ยว ประสบความสำเร็จมากที่สุดส่วนปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้ใช้นวัตกรรมท้องถิ่น ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นายก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำชาวบ้าน ประชาชนชาวบ้าน ในการนี้ ได้เสนอนวัตกรรมทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาพื้นที่ทางตอนเหนือ สำหรับองค์กรบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ ดังนี้ 1. โครงการศูนย์สาธิตพัฒนาเด็กเล็กท้องถิ่น 2. โครงการจิตอาสาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 3. โครงการเครือข่ายป่าชุมชนเพื่อคนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 4. โครงการส่งเสริมการตลาดต้นทุนการผลิตการทำนาเกษตรอินทรีย์แบบตัดต้นข้าว 5. ภูมิทัศน์วัฒนธรรมสี่เผ่าไทยสานสายใยคนท้องถิ่นศรีสะเกษ

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554 : 186) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้น ตัวบ่งชี้ด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่ในระดับสูง
2. สมการโครงสร้างพหุระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. การวิจัยพบว่าตัวแปรระดับพนักงานที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานแต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปร การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ บรรยากาศการสร้างนวัตกรรมและยังพบว่าตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานแต่ส่ง อิทธิพลผ่านตัวแปรบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ชุดของตัวแปรระดับพนักงานและระดับ องค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนในพฤติกรรมการสร้างสรรค์

นวัตกรรมของพนักงานได้ร้อยละ 69 ทั้งสองระดับ

4. ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพหุระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค้้นวัตกรรมของพนักงานระหว่างองค์กรธุรกิจสาขาอุตสาหกรรมเทคโนโลยี และสาขาอุตสาหกรรมวัตถุดิบ พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มสาขาอุตสาหกรรมมีแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพหุระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค้้นวัตกรรมของพนักงานเหมือนกัน แต่มีขนาดค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐาน (Factor Loading) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม (Intercepts) และค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (Residual Variances) แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า พฤติกรรมการสร้างสรรค้้นวัตกรรมของพนักงานในองค์กร แต่ละประเภทได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ไม่เหมือนกัน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการ ค้นหาและพัฒนาวิธีการสร้างพฤติกรรมการสร้างสรรค้้นวัตกรรมของพนักงานแต่ละคนในแต่ละ องค์กรด้วยแนวทางที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคนและองค์กรแต่ละ ประเภท

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

ไลโปเนน (Leiponen. 2008 : 1371-1394) ได้ศึกษาทักษะและขีดความสามารถในด้านนวัตกรรม พบว่า มีการทดสอบระหว่างทักษะต่าง ๆ ของลูกจ้างและการเคลื่อนไหวด้านนวัตกรรมของบริษัทเป็นสิ่งที่อ้างเหตุผลว่า ถ้าปราศจากทักษะที่เพียงพอ บริษัทจะได้ประโยชน์น้อยจากนวัตกรรมเพราะว่าเขาไม่มีความรู้แรกเริ่มเป็นองค์ประกอบในความรู้ความสามารถหรือขีดความสามารถในการซึมซับ ผลลัพธ์จากบัญชีรายชื่อของบริษัทผู้ผลิตได้ให้การสนับสนุนสำหรับข้อสมมติฐานที่ว่าทักษะด้านช่างที่สูงต้องมียังประกอบโดยความร่วมมือของฝ่ายวิจัยและพัฒนา และผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมด้านกระบวนการ ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองเห็นในฐานะปัจจัยที่เป็นไปได้ในนวัตกรรมที่ทำให้เกิดผลกำไร นโยบายที่เกี่ยวข้องเสนอแนะว่าการลงทุนในทักษะต่าง ๆ ช่วยขยายกลุ่มของบริษัทต่าง ๆ ในทางเศรษฐศาสตร์ซึ่งมีแนวโน้ม ที่จะประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรม

มาเซลลา (Marcella. 2008 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการศึกษาตามหลัก



ธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตพื้นที่มอโรนโก รัฐเคลิฟอร์เนีย จากการศึกษา พบว่า ในการขับเคลื่อนให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาที่ดี เป็นอันหนึ่งอันเดียวทั้งระบบและสอดคล้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

เทนเนคส์ (Tennekes. 2008 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การสนทนา นโยบายการปกครองบ้านเมืองที่ดีของประเทศเนเธอร์แลนด์และเยอรมัน พบว่า การปกครองที่ดีและประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรมมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในหน้าที่ เกิดผลคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนวัตกรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารงานองคการบริหารส่วนตำบลจังหวัดมหาสารคามมีความจำเป็นต้องใช้หลักและวิธีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร ความโปร่งใส ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติงานที่ซื่อสัตย์สุจริตสามารถตรวจสอบได้ หลักความร่วมมือโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง การเรียนรู้วัฒนธรรมในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการขององค์การบริหารส่วน ตำบล ในจังหวัดมหาสารคาม

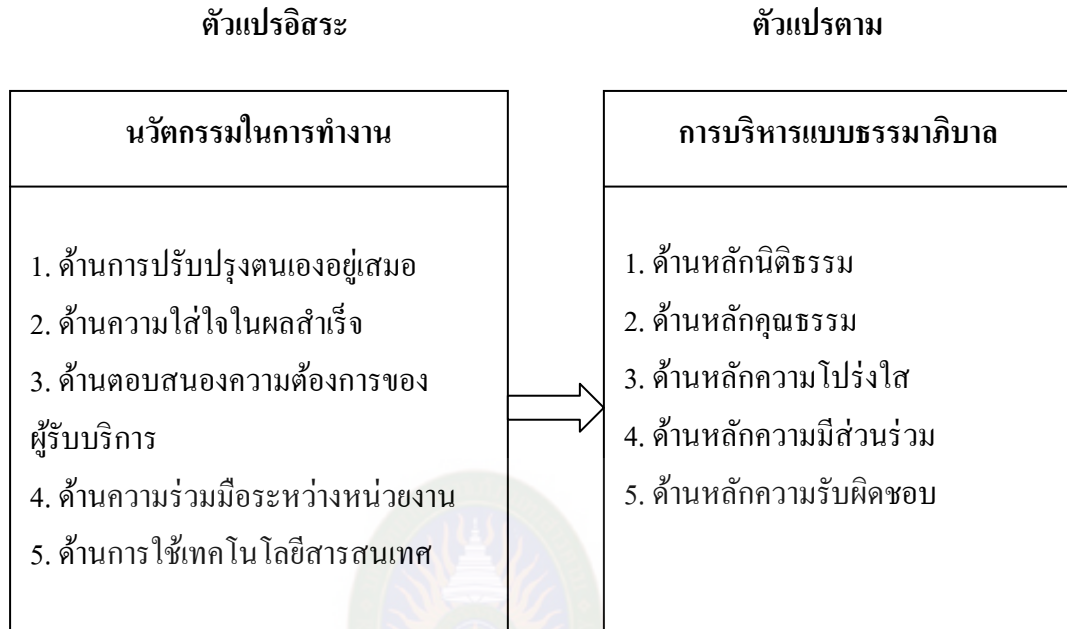
### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องนวัตกรรมในการทำงานที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลของ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นวัตกรรมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ 2) ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ (เสนห์ จุ้ยโต. 2548 : 1-13) 3) ด้านตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ 4) ด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (พยัต วุฒิรงค์. 2557 : 101 : 118) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (นภคล เหลืองภิรมย์. 2557 : 83)

การบริหารแบบธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความร่วมมือ และ 5) หลักความรับผิดชอบ (โกวิทย์ พวงงาม. 2550 : 418 - 419)

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยขอทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย