

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการจัดการ 7's แมคคินซีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ 7's แมคคินซี
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ 7's แมคคินซี

การจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับในองค์กรในการดำเนินงานและพัฒนาองค์กรของตนมุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรได้ในองค์กรต่าง ๆ จะมีผู้บริหารในแต่ละฝ่ายซึ่งอาจมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทางการจดจำแตกต่างกัน และจะต้องมาทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจสำคัญขององค์กรเพื่อมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการ อาศัยกระบวนการจัดการเพื่อการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ความหมายของการจัดการ

ความหมายของการจัดการ (Management) ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 14) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาศิลปนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548 : 25) ได้ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ หรือ การอำนวยการ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ โดยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) ได้แก่ 4M's ประกอบด้วย คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ เงิน (Money) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้ วัสดุ (Materials) คือ วัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต และการจัดการ คือ วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ 3) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นรวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกันคือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือการบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการเช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผนแผนงาน โครงการ (Policy, Plan, Program, Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

กิตติมา ปรีดีลิลก (2548 : 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า เป็นความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2448 : 25) ได้นำความหมายของการจัดการจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารในลักษณะต่างกันไปมาสรุปได้ดังนี้การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ

และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 21-22) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ 3 ด้าน คือ ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำในองค์กร ด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบ ทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และด้านของความรับผิดชอบต่อ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัย บุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

สมคิด บางโม (2550 : 61) มีความเห็นว่าการจัดการ คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่า การจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดการ เป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

เคอร์โต (Certo. 2000 : 555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บัตแมน และ สเนลล์ (Bateman and Snell. 2002 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานโดยบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์กร

ดริคเกอร์ (Drucker. 2003) กล่าวว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรเครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบ รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

เทลเลอร์ (Taylor. 2004) ให้ความหมายการจัดการไว้ว่างานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุด ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่าย

แฮร์โรลด์คูนตซ์ (Harold Koontz. 2004) ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

จอร์จ และ โจนส์ (George and Jones. 2006 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คินนิคกี และวิลเลียม (Kinicki and Williams. 2006 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดการจัดการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ เป็นศิลปะในการทำงานที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กร โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

2. ปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ

มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ ดังนี้ ศิริอร ขันร้หัตต์ (2541 : 56) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการ ได้แก่ การจัดการองค์การและการอำนวยความสะดวกเพื่อนำทรัพยากรมาใช้ ในการประกอบให้เข้ากับวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผลที่สุด การบริหารจึงเป็นกิจกรรมที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการโดยวิธีการที่สมเหตุสมผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สมคิด บางโม (2546 : 61) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการ คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ วิธีการจัดการ เครื่องมือ และวิธีการทำงาน หรือ 6M's ให้เกิดประสิทธิภาพและได้ผลผลิตสูงที่สุด

วิลเลียม (William. 1972 : 57 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน. 2546 : 86) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการจัดการควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุ (Material) 4) อำนาจหน้าที่ (Authority) 5) เวลา (Time) 6) กำลังใจการทำงาน (Will) และ 7) ความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทั้งนี้ โดยย้ถึงถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหารงาน

ลูเทอร์ กุลลิก (Luther Gulick. 1973 : 48) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐ หมายถึง การที่รัฐจะทำอะไร และทำ “อย่างไร” หมายถึง ขอบเขตเนื้อหางานของรัฐ ส่วนอย่างไร คือ วิธีการดำเนินการอย่างมีหลักการที่รัฐจะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ การจัดการนั้นข้องเกี่ยวกับ

การประกอบกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ การบริหารราชการเป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์การบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับรัฐบาล ดังนั้น จึงผูกพันเป็นเบื้องต้นกับฝ่ายที่จะนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ แม้ในการปฏิบัตินั้นจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อยู่บ้างกับฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการก็ตาม

จอร์จ และ โจนส์ (George and Jones. 2006 : 6) สรุปไว้ว่าการจัดการประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือการจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันและสัมพันธ์กัน อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยมีความสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ผสมผสานกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (Information Resource) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) อันได้แก่ วัตถุดิบ ที่ดิน เครื่องจักร เครื่องมือโรงงาน สำนักงาน เป็นต้น

2. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งทางด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากคุณลักษณะดังกล่าวของการจัดการส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรในยุคปัจจุบันมุ่งให้การดำเนินงานขององค์กรของตนเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งตัวผลการปฏิบัติงานจะถูกวัดโดยปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผู้บริหารจะมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร (Goal Attainment) ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 1

	สูง	ประสิทธิภาพ	ต่ำ
ประสิทธิภาพ	สูง	<p>ประสิทธิภาพต่ำ/ประสิทธิผลสูง</p> <p>ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ราคาจำหน่ายสูงตามไปด้วย</p>	<p>ประสิทธิภาพสูง/ประสิทธิผลสูง</p> <p>ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ</p>
	ต่ำ	<p>ประสิทธิภาพต่ำ/ประสิทธิผลต่ำ</p> <p>ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสมและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้าและราคาสูง</p>	<p>ประสิทธิภาพสูง/ประสิทธิผลต่ำ</p> <p>ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ</p>

แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ที่มา : จอร์จ และ โจนส์ (George and Jones. 2006 : 6)

จากแผนภาพที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ผลการปฏิบัติ (Performance) จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ (Customer Responsiveness) และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประสิทธิภาพ เป็นการวัดจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ต้นทุนของการใช้ทรัพยากรต่ำสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การทำให้ถูกต้องในสิ่งที่ทำ (Doing the Thing Right)

ประสิทธิผล เป็นการวัดความเหมาะสมของเป้าหมายองค์กรที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น และสามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายดังกล่าว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Thing Right)

องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมุ่งเน้นให้องค์กรของตนเกิดทั้งประสิทธิภาพสูงและประสิทธิผลสูง คือ ผู้บริหารสามารถเลือกเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ผลลัพธ์ขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดได้

จากความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการจัดการ เป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือของรัฐ ในอันที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการจึงมีส่วนประกอบสำคัญคือ การจัด โครงสร้างหน่วยงานต่าง ๆ การกำหนดกระบวนการวิธีการในการปฏิบัติและการจัดหากำลังคนและกำลังเงินที่จะสนับสนุนให้ดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบกฎหมายที่กำหนด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. ระดับและทักษะของการจัดการ

ชนิทร์ ชุณหพันธรัญ (2550 : 1-14) กล่าวว่า ระดับของการจัดการ (Levels of Management) ขององค์กรต่าง ๆ สามารถแบ่งระดับของผู้จัดการออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้จัดการระดับสูง (Top Managers) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์การโดยรวม การตัดสินใจในการวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและการให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด นอกจากนี้ผู้จัดการยังจะต้องสนใจติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อเตรียมการล่วงหน้าได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้จัดการในระดับนี้จะต้องสามารถคาดการณ์อนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือสามารถจัดการกับสถานการณ์การแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมได้ตำแหน่งของผู้จัดการระดับสูงอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

2. ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Managers) เป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายและแผนขององค์กร เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้จัดการระดับสูง เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่าง ๆ กับผู้จัดการระดับต้น เพื่อพัฒนาและนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้จัดการระดับกลางจะต้องมีความสามารถแปลแนวคิดของผู้จัดการระดับสูง สื่อสารลงไปยังผู้จัดการระดับต้น สามารถทำงานร่วมกับทุกส่วนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ตำแหน่งของผู้จัดการระดับกลางในองค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ เป็นต้น

3. ผู้จัดการระดับต้น (First-line Managers) ผู้จัดการระดับต้นทำการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวันให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้เกิด

แรงจูงใจ และรับผิดชอบ โดยตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนกของตนเอง เป็นระดับการจัดการ
 ล่างสุดในพีรามิดการจัดการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือตามแผนที่ผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง
 ได้กำหนดไว้ ตำแหน่งของผู้จัดการรับต้นในองค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น หัวหน้าแผนก
 หัวหน้าคนงาน ผู้ควบคุมพนักงาน เป็นต้น

จากระดับและทักษะของการจัดการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ
 ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึง
 เป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่าง
 เฉลียวฉลาดและคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การตัดสินใจได้อย่าง
 ถูกต้องและมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึง
 จำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

4. บทบาทสำคัญของการจัดการ

ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ ต้องเป็น
 ผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ (Strategic Management) ได้อย่าง
 ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญใน
 การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน โดยสามารถที่จะ
 วิเคราะห์สถานการณ์ (Analysis Situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้
 บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้
 ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหาร
 จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี มีความสามารถในการ
 บริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และมีคุณธรรมและจริยธรรมในการ
 บริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็น
 แบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็ทางตรง
 หรือทางอ้อม

การบริหารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม
 เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องมีการประสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปอย่างมี
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการแบ่งหลักการ
 บริหารออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (สมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม, 2546 : 57)

4.1 แนวคิดแบบเก่า (Old Concept)

ในสมัยก่อนการบังคับบัญชาถือเอาของหัวหน้างานเป็นหลัก การบริหารเป็นไปโดยปราศจากเหตุผล แต่ใช้หลักความรุนแรง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงความคิดของตัวบุคคลจากการใช้หลักการของแนวความคิดแบบเก่านี้ จะเห็นได้ว่า ทุกอย่างขึ้นอยู่กับอำนาจการบังคับบัญชาจะมาจากเบื้องบนเสมอ โดยนายจ้างเป็นผู้ออกคำสั่งแต่เพียงผู้เดียว ไม่มีสิทธิแสดงความคิดเห็นใด ๆ การตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ไม่มีการกระจายอำนาจ การบังคับบัญชาสมัยเก่ามักจะคิดว่าการจูงใจให้บุคคลทำงานนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานเศรษฐกิจ คือ เงินเพียงอย่างเดียว จึงไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องสวัสดิการ และความปลอดภัยในการทำงานเลย และยังกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งด้วย (สมยศ นาวิกาน และสุสติ รุมาคม. 2546 : 57)

4.2 แนวความคิดแบบใหม่ (Modern Concept)

ทัศนคติของนายจ้างต่อลูกจ้างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นายจ้างมองลูกจ้างในแง่ดีให้ความสำคัญต่อลูกจ้างและมีความไว้วางใจ นอกจากนี้ยังนำทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมาใช้ประโยชน์ในหลักการเกี่ยวกับแนวความคิดแบบใหม่ถือว่า บุคคลมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มต้องการและเต็มใจทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เปิดโอกาสให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบควบคุมตนเองการจูงใจคนให้ทำงานไม่ได้ใช้เงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินเกี่ยวข้องด้วย (สมยศ นาวิกาน และสุสติ รุมาคม. 2546 : 58)

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า บทบาทสำคัญของการจัดการเป็นสมองขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารที่ดี มีการวางแผน และการตัดสินใจ โดยการกลั่นกรองจากฝ่ายการจัดการ ด้วยการพิจารณาผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยนำมาเป็นหลักการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมต่อไป อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

5. ทฤษฎีการจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 7-9) ได้ให้แนวคิดของการจัดการว่า หน้าที่หลักของการจัดการ คือ การทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนจึงเท่ากับต้องปฏิบัติหน้าที่ตาม “กระบวนการจัดการ” (Management Process) เหมือนกันทุกคน คือจะต้องมีระบบงานและระบบคน การเข้าใจกระบวนการจัดการ โดยละเอียดว่ามีอะไรบ้างและการฝึกฝนให้มี

ทักษะสูงขึ้น นับว่าจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ซึ่งกระบวนการจัดการพร้อมทั้งระบบมีดังนี้

1. ระบบงาน คือ สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรที่ประกอบด้วยสิ่งของหรือทรัพย์สินเงินทองที่เป็นสิ่งไม่มีชีวิตทั้งหลาย ได้แก่ เงิน เครื่องจักร สินค้า ของใช้ต่าง ๆ

2. ระบบคน คือ บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ และที่ซึ่งผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ หรือสิ่งของเพื่อที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับองค์กรนั่นเอง

ปีเตอร์เอฟดริคเกอร์ (Peter, F. Drucker. 1999 : 78) ได้ให้แนวคิดที่ว่า “การจัดการ” คือ งานที่แสดงผลงานให้ผู้อื่นเอาอย่างผู้บริหารที่ไม่ทราบว่าจะทำให้ตนเองมีประสิทธิผลได้ ย่อมเป็นตัวอย่างไม่ดีต่อลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน การที่ผู้บริหารมีความฉลาดรอบรู้และทำงานใช้ว่าองค์ประกอบที่ผลักดันให้ตัวเขามีประสิทธิผลทั้งนี้เพราะความมีประสิทธิผลคือสิ่งที่แตกต่างกัน” ความมีประสิทธิผลของแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิผลของการทำงานในองค์กรของคนนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับสมาชิกในสังคมด้วยซึ่งกำหนดลำดับความสำคัญของงานบริหารได้ดังนี้ คำนี้ถึงผลได้ผลเสียในอนาคต โดยเปรียบเทียบกัน ให้ความสนใจกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่าปัญหาอนาคต เลือกแนวทางของตนเองมากกว่าจะทำอะไร ไม่มีแนวทางที่แน่นอน และตั้งเป้าหมายไว้สูงสุดและเป็นเป้าหมายเพื่อผลลัพธ์ที่แปลกออกไปมากกว่าที่จะต้องตั้งเป้าหมายที่ง่ายปลอดภัย

เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol. 1978 : 120) ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีของการจัดการคือการพยายามสรุปความ และจัดระเบียบเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นทั้งแนวความคิดและหลักการต่าง ๆ อย่างเป็นระเบียบ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ 5 ประการ คือ

1. Planning คือ การวางแผนที่ผู้บริหารจะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าต่าง ๆ ที่จะกระทบถึงธุรกิจ และกำหนดเป็นแบบแผนการปฏิบัติงาน หรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. Organizing คือ การจัดองค์การที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

3. Commanding คือ การประสานงานที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้สู่จุดหมายเดียวกัน

4. Coordinating คือ การประสานงานที่จะต้องเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้สู่จุดหมายเดียวกัน

5. Controlling คือ การควบคุมจะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรม

ต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

กูลิคค์ และเออร์วิก (Gulick and Urwick. 1937 : 73 ; อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 197) ได้เสนอตัวแบบสำหรับการจัดการ ซึ่งเป็นชุดของการบริหารให้มีประสิทธิภาพ คือ POSDCoRB ประกอบด้วยวิธีการจัดการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นเทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอนแรก ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างละเอียดและรอบครอบเพราะการวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใด ๆ ภายในเวลาที่กำหนด นอกจากนั้นการวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมการวางแผน 6 กิจกรรม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดทางเลือก การกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากร การกำหนดวิธีการดำเนินงาน การกำหนดวิธีการควบคุม การกำหนดวิธีการประเมินผล ซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผน ดังนี้

1.1 ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมข้อมูล บุคลากร ทรัพยากร วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1.2 ขั้นวิเคราะห์สรุป วิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ

1.3 ขั้นดำเนินการวางแผน กำหนดว่าจะทำอะไร What อย่างไร How ใครทำบ้าง Who ที่ไหน Where และเมื่อไหร่ When และ

1.4 ขั้นประเมินผล เป็นการสรุปผลการวางแผน เช่นบอกเวลาที่ได้รับทั้งหมดตรง และทางอ้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สุดท้ายนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นภารกิจของหน่วยงาน องค์กร ที่จะร่วมกันจัดรูปงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการจัดการที่เป็นรูปแบบทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจกลไกการดำเนินงานภายใต้ระบบขององค์กรอย่างชัดเจน เอกภาพในการบังคับบัญชา Unity of Command การจัดองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น เอกภาพในการบังคับบัญชามีความสำคัญ หน่วยงานต้องจัดให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานต่อการปฏิบัติและรายงาน การวิเคราะห์ประเมินผล สิ่งสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา อยู่ที่ความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์ วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว

2.1 องค์ประกอบในการจัดองค์กร ได้แก่

2.1.1 ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.1.2 ขอบข่าย ความรับผิดชอบของงานในองค์กร

2.1.3 สายการบังคับบัญชา การเลื่อนไหลของสายงาน

2.1.4 จำนวนบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน แต่ละหน้าที่

2.1.5 การประเมินผลและการควบคุมงาน

2.2 ลักษณะองค์กรที่มีความสำคัญในปัจจุบัน 2 ส่วน คือ

2.2.1 การจัดองค์กรในภาคราชการ (Bureaucratic Section) ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ลำดับชั้นการตัดสินใจเป็นรูปเจตีย์ คือ ผู้บริหารสูงสุดอยู่ยอดแหลมของเจตีย์ แล้วมีผู้มีอำนาจ ตามภารกิจรองลงมาตามลำดับ จนถึงหน่วยปฏิบัติ การดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นประเด็นหลัก

2.2.2 การบริหารงานธุรกิจเอกชน (Private Section) ภาคธุรกิจเอกชนจะไม่ซับซ้อนเหมือนภาคราชการ องค์กรจะมีปลายแหลมที่ยอด แต่ฐานจะแยกเร็วกว่าของภาคราชการ เอกชนจะเน้นที่ภาคบริการ ความพอใจของลูกค้า มากกว่าความสำเร็จของงาน ดังนั้นการจัดองค์กรจึงมีลักษณะเหมือนหมวกนักรบไทยโบราณ ผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการอยู่บนยอด และมีผู้ปฏิบัติหรือรองผู้จัดการอยู่ในชั้นรองลงมาไม่มากนัก ส่วนผู้ปฏิบัตินี้จะมีตั้งแต่รองผู้จัดการลงไป

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือ องค์กรเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

3.1 การกำหนดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกรอบในการบริหาร นโยบายจะเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายในแผนพัฒนาระดับกระทรวง มติคณะรัฐมนตรี ส่วนภาคธุรกิจเอกชน เน้นที่นโยบายและระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน

3.2 การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการวางแผนว่าหน่วยงานมีกำลังคนกี่คน แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างไร ความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง เพื่อความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่แผนความต้องการ แผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน

3.3 การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง

3.3.1 การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะประชาสัมพันธ์หน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ให้มาสมัคร เพื่อคัดเลือก คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร

3.3.2 การจัดบุคคล หมายถึงการจัดบุคคลที่ผ่านการคัดเลือก ให้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานวางแผนไว้แล้ว เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

3.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาโดยองค์กรเอง หรือ ให้นำหน่วยงาน อื่นช่วยพัฒนาก็ได้ ทั้งนี้ ยึดความรู้ความสามารถที่บุคคลที่ได้รับ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร

3.5 การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารเจ้าของกิจการ ต้องจ่ายให้ข้าราชการ หรือลูกจ้าง เพื่อเป็นค่ายังชีพ ทดแทนการทำงาน ถือเป็นรางวัลสำหรับการทำงาน การให้ค่าตอบแทน เงินเดือน โดยยึดถือระบบคุณธรรม ดังต่อไปนี้

3.5.1 หลักความสามารถ ยึดผลงานตามความสามารถเหมาะกับเงินค่าตอบแทน

3.5.2 หลักความเสมอภาค ให้โอกาสคนเสมอกัน ไม่เลือกชั้นวรรณะ

3.5.3 หลักความมั่นคง ถือว่าการเข้าทำงานในองค์กรเป็นอาชีพอาชีพหนึ่ง การกำหนดค่าตอบแทนเงินเดือน ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต การเข้า ออก จากงาน มีกฎหมาย กฎเกณฑ์รองรับที่ชัดเจน เป็นธรรม

3.5.4 ความเป็นกลางทางการเมือง คือ การทำงานไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือการเปลี่ยนรัฐบาล

3.5.5 หลักสำคัญในการให้เงินเดือน คือ งานมาก งานยาก รับผิดชอบสูง ให้เงินเดือนสูง งานน้อย งานไม่ยาก รับผิดชอบน้อย เงินเดือนน้อย

3.6 งานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร เป็นงานธุรการของบุคคล ข้อมูลการเข้ามาทำงานของบุคลากร ตั้งแต่ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา การทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศึกษาอบรม เงินเดือน งานข้อมูลทะเบียนประวัติมีความสำคัญมาก คนที่ออกจากงานเพื่อไปทำงานหน้าที่ตำแหน่งใหม่หากได้รับคำรับรองหรือหลักฐานการผ่านงานเดิมมาด้วย มักได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานต้องการ

3.7 งานประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินความดีความชอบของบุคคลเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ธรรมชาติของคนเมื่อทำงานไปย่อมเกิดความเลื่อย เมื่อได้รับการประเมินผลเป็นระยะ และได้ขวัญกำลังใจ ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.8 งานวินัย และการดำเนินงานทางวินัย เป็นกิจกรรมสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ไม่ให้ทำความผิด แบบแผน ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เป็นภารกิจสำคัญ

ของผู้บริหารในการสอดคล้อง ดูแลความประพฤติ การรักษาวินัยของบุคลากรในองค์กร ให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ถ้ามีบุคคลละเมิดต้องดำเนินการตามแบบแผนตามสมควร

3.9 สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และสิทธิประโยชน์

3.10 การให้ออกจากราชการ และการรับบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ พนักงาน องค์กรเอกชน มีข้อตกลง ข้อกำหนด อายุในการทำงาน เป็นข้อกำหนดข้อตกลงก่อนการทำงาน หรือการจ้างงาน การออกจากงานเป็นบทสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล การออกจากงานมี 2 กรณีที่สำคัญ คือ

3.10.1 ออกจากประสงค์พนักงาน เช่น ลาออก

3.10.2 ออกจากความต้องการของหน่วยงาน เช่น เกษียณอายุ ขุดเล็ก ตำแหน่ง ออกจากเพราะทำผิด ซึ่งองค์กรต้องให้ออกจากข้อตกลง

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การส่งเสริม ช่วยเหลือ ปรีกษา แนะนำ สั่งการ ประสานกิจกรรม การติดต่อ การมอบหมายภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือ แผนที่วางไว้

กิจกรรมอำนวยการที่สำคัญ จำแนกได้ดังนี้ การประสานงาน การตัดสินใจและสั่งการ การสั่งงาน การติดตามดูแลกำกับ และให้คำปรึกษา การสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่าย การมอบหมายงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ และการส่งเสริมกิจกรรมอื่น ๆ

5. การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของงานจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย งานมีการร้อยรัดต่อเนื่องกันจนเสร็จสิ้นภารกิจของหน่วยงานที่ได้ร่วมกันวางไว้

5.1 ลักษณะสำคัญของการประสานงาน มีดังนี้

5.1.1 การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การวางแผน เรียกประสานแผน เพื่อให้คนวางรูปแบบการทำงานตามความรู้ความสามารถ เรียกว่า ประสานคน และประสานความเข้าใจทางความคิดเรียกประสานงานความคิด โดยเรียกการประสานทั้งหมด ว่า การประสานงาน

5.1.2 การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้จัดการ

5.1.3 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือ

5.1.4 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

5.1.5 การประสานงานจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน

5.1.6 การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อสารสัมพันธ์

5.2 วัตถุประสงค์ของการประสานงาน ได้แก่ ลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติกับองค์กร ช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพ ประหยัดแรงงาน เวลา และวัสดุอุปกรณ์

5.3 วิธีการประสานงานที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนผัง กำหนดหน้าที่การทำงานของหน่วยงาน แผนภูมิ ป้ายทะเบียน เป็นต้น จัดทำคำสั่ง กำหนดหน้าที่ชัดเจน ตั้งคณะกรรมการ ตามแผนงาน ทำแผนปฏิบัติงาน และแผนควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดส่งงาน การระบุการจัดสรรงบประมาณ การจัดกิจกรรม การควบคุมกิจกรรม และ การจัดประชุม สัมมนา การกระจายข่าว

5.4 หลักการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน ได้แก่ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจองค์กรเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความรู้ น่าเชื่อถือ เป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้มีศิลปะในการพูด โน้มน้าวใจคน

6. การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึง การดำเนินการในการกำกับดูแลการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ การควบคุมงานมีลักษณะเป็นการกำหนดเกณฑ์ หรือ เป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และ ด้านงบประมาณ หรือต้นทุน

6.1 วิธีการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน หรือ เป้าหมายการปฏิบัติงานในลักษณะที่ท้าทาย จัดระบบติดต่อสื่อสารให้ทั่วถึง ให้มีการประสานงาน สอดคล้องต่อเนื่อง สามารถรายงานกิจกรรมได้ทันที่ควร ใช้วิธีการควบคุมงานตามแผนงานบริหาร จุดประสงค์เป็นตัวชี้้นำควรใช้วิธีการควบคุมงานแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน เห็นผลชัดเจนตามจุดสำคัญ ให้กำลังใจอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ และพยายามป้องกันพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในเชิงบวก สร้างสรรค์

6.2 กิจกรรมควบคุมงานที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดแผนผัง แผนภูมิควบคุมงานชัดเจน ใช้งบประมาณเป็นตัวควบคุมงาน ควบคุม โดยกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ และควบคุมงาน โดยใช้ห้องปฏิบัติการ

6.3 ปัญหาที่พบบ่อยในการควบคุมงาน ได้แก่ การจัดระบบงานขาดประสิทธิภาพ การไม่ให้ความสำคัญของการควบคุมงานของผู้บริหาร ขาดความรู้ เทคนิคที่เหมาะสมในการควบคุมงาน ขาดหลักเกณฑ์ มาตรฐานในการควบคุมงาน และขาดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน

7. การรายงานผลงาน (Reporting) หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่เสนอผลของงาน หรือ กิจกรรม ให้ผู้บริหาร หรือผู้ร่วมงานได้ทราบ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ลักษณะ ได้แก่

7.1 รายงานขณะปฏิบัติงาน เป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่ง กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน การรายงานอาจรายงานด้วยวาจา หรือ ด้วยลายลักษณ์อักษร ปัจจุบันมีการรายงานสู่สาธารณชน เช่น ทางสื่อมวลชน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความพอใจแก่ประชาชน

7.2 การรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงานเป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานทั้งหมด สรุป เป็นรายงานผลการดำเนินงาน สิ่งที่ต้องเน้นพิเศษในการรายงาน ได้แก่ รายงานเป็น กระบวนการ รายงานการใช้ทรัพยากร มีการใช้ทรัพยากรอะไร ไปบ้าง มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร รายงานเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น และรายงานเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นการรายงานในภาพรวม

8. การงบประมาณ มองที่การจัดหา จัดทำ และบริหารงบประมาณ ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร งบประมาณ หรือต้นทุน คือ เงินหรือทรัพย์สินของที่ใช้ในการ ดำเนินงานขององค์กร หมายถึงทุนในการดำเนินงาน แบ่งลักษณะงบประมาณได้ 2 ภาค ได้แก่ งบประมาณภาครัฐการจัดสรรจัดทำโดยกระทรวงทบวงกรม ต่าง ๆ ไปตามความจำเป็น โดย จัดสรรตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณของภาคเอกชนเป็นทุนที่บริษัท ห้างร้าน ได้มาจากการระดมทุน เช่น หุ้น เงินกู้จากแหล่งธุรกิจ หรืออาจมาจากทุนส่วนตัวการบริหาร จัดสรรมาจาก คณะกรรมการ Board ตามแผนงานที่คณะกรรมการได้กำหนดนโยบาย หรือกลยุทธ์ไว้ ความสำคัญ ของงบประมาณ งบประมาณ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงิน งบประมาณ ส่วนราชการ ไม่สามารถผลิตได้เอง เช่น เงินเดือน การก่อสร้าง รถยนต์พาหนะต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดหาด้วยเงินงบประมาณทั้งสิ้น

ฟาโยล (Fayol. 1978 : 79) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการ ประกอบด้วย 5 ประการที่เรียกว่า POCOC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการ ควบคุม (Controlling)

ลิเคิร์ท (Likert. 1997 : 254 ; อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 197) ได้เสนอ ทฤษฎีหมุดเชื่อม โยง (Linking Pin Function Theory) ซึ่งกล่าวว่า

1. การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีแรงจูงใจ ในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย
2. การทำงานเป็นกลุ่มใช้ในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อม โยงก็ คือผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทน

3. การวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ ผูกพัน ยอมรับนับถือกัน

วินเนอร์ (Viner. 1998 : 78 ; อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 197) ได้เสนอทฤษฎีองค์การซึ่งได้ให้แนวคิดเรื่ององค์การว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการคือ

1. ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เงิน
2. กระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบเป็นสินค้าหรือบริการ
3. ผลผลิต
4. ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. สิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารหรือผู้ประกอบธุรกิจทุกคนต่างก็ต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ การทำงานของระบบนี้ คือ ระบบงาน และระบบคนให้ประสานงานทำงานร่วมกันไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. การจัดการ (7's) แมคคินซี

ในโลกปัจจุบันนี้การจัดการ มีหลาย ๆ ภาคส่วนขององค์กรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐ องค์กรเอกชนหรือแม้กระทั่งองค์กรรัฐวิสาหกิจ และในแต่ละองค์กรก็ให้สารัตถะในการจัดการที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรมุ่งเน้นการจัดการที่ผลผลิตอย่างเดียว บางองค์กรมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ หรือ บางองค์กรมุ่งเน้นรายได้เป็นหลัก แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรต้องการจะเป็นเหมือนกันคือ การมุ่งมั่นที่จะเป็นหนึ่งทางธุรกิจ นั่นคือหัวใจหลักที่องค์กรต้องพิชิตให้ได้ อีกนัยหนึ่งองค์กรเปรียบเสมือนบอลลูกใหญ่ที่มีสาระภายในเป็นเสมือนระบบที่สนับสนุนให้บอลลูกสามารถลอยอยู่ได้หรือตกลงมาสู่พื้นดิน และสิ่งที่จะทำให้ระบบเป็นระบบได้นั้นก็คือ การจัดการระบบขององค์กร

6.1 ประวัติความเป็นมา

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips (1980 : 1-12) แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพ

ต้นปี ค.ศ. 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsy 7's) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ ผล และมีความประสงค์ที่จะค้นหาว่า กิจการธุรกิจต่าง ๆ ควรมีกลยุทธ์อย่างไร และควรจัด โครงสร้างองค์การแบบไหน เช่น แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสม จึงจะทำให้การ ดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ดังนั้น บริษัทแมคคินซี จึงได้ตั้งกลุ่มทำงานภายในบริษัทขึ้นมา 2 กลุ่ม เพื่อ ค้นหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้าง องค์การ ต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ โดยได้มอบหมายให้กลุ่มทำงาน กลุ่มที่หนึ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมี ปีเตอร์ส จูเลียน และวอเตอร์แมน เป็นหัวหน้า กลุ่ม ได้รับมอบหมายให้ศึกษาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานที่ถูกจัดตั้งขึ้น ได้เริ่มต้น ค้นคว้างานที่ได้รับมอบหมายด้วยการ ไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักกันดีว่า มีประสบการณ์ในการทำงานสูง ของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลกจากนั้น ได้ไปปรึกษากับนักทฤษฎี และนักวิชาการ ของสถาบันศึกษาชั้นสูงอีกประมาณ 12 แห่ง ทั้งของสหรัฐอเมริกา และ ประเทศต่าง ๆ ในยุโรป

ต่อมา บริษัท แมคคินซี ได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S ขึ้นมาเพื่อการวิเคราะห์การ บริหาร แบบจำลองดังกล่าว ได้รับความนิยมแพร่หลายเพราะว่าได้กลายเป็นรากฐานของการวิจัย ของหนังสือขายดีที่สุด 2 เล่ม คือ The Art of Japanese Management และ In Search of Excellence ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบแบบ บุคลากร ทักษะ และค่านิยม โดยปัจจัย ดังกล่าวได้ถูกใช้เป็นรากฐานของการศึกษาองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่ง พบว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างกันของปัจจัยทั้งหมด

ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทั้งผู้บริหารของกิจการต่าง ๆ ตลอดจนนักทฤษฎีกับ นักวิชาการต่างก็มีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้แก้ไขปัญหาไม่ได้ผล กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นคลื่นที่พัดเข้ามาในวงการธุรกิจในช่วง ทศวรรษ 1950 และ 1960 ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้และโครงสร้างองค์กรแบบผสม ซึ่งเป็น คลื่นอีกลูกหนึ่งที่พัดเข้ามาในวงการธุรกิจในทศวรรษที่ 1970 ก็เช่นเดียวกัน คือ ไม่เพียงแต่ไม่ สามารถช่วยแก้ไข้ปัญหาแต่ยังไม่ได้ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ยุ่งยากสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น

กลุ่มทำงาน ได้สรุปผลจากการศึกษาว่าแนวคิดการแก้ไข้ปัญหาแบบดั้งเดิมของ กิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มักจะเน้นให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของ โครงสร้างองค์กร คงจะไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง การที่จะมุ่งค้นหาว่า โครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ๆ ก็คงจะไม่เกิด

ประโยชน์อะไรมากนัก เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็กองค์ประกอบหนึ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ เท่านั้น

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น บริษัทแมคคินซี จึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการค้นคว้าจากเดิมที่มุ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างด้วยการขยายขอบเขตการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และได้ใช้เวลา 2 ปี เพื่อการนี้ ผลการค้นคว้าวิจัยที่ได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่

S_1 = โครงสร้าง (Structure)

S_2 = กลยุทธ์ (Strategy)

S_3 = ระบบ (Systems)

S_4 = สไตล์ (Style)

S_5 = บุคลากร (Staff)

S_6 = ทักษะ (Structure)

S_7 = ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวแปรเดิมนั้น ถ้าจะเปรียบไปแล้วก็เสมือนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ หรือมองเห็นไม่ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบอีก 5 ตัวที่เหลือนี้ เท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้ หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์

ต่อมาบริษัทแมคคินซี ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว นี้ใหม่ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น พร้อมกับได้ขนานนามตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7's แมคคินซีโดยแนวความคิดของโครงร่างพื้นฐาน 7's ที่ได้ค้นพบนี้มีประโยชน์มากเนื่องจากได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

6.1.1 ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ก็ควรจะทำให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

6.1.2 ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบบริหารซึ่งครั้งหนึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็นหรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน และไร้เหตุผลนั้น ความจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้บังเกิดผลอย่างจริงจังได้

6.1.3 ผู้บริหารสามารถนำโครงร่างพื้นฐาน 7's มาใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้องสัมฤทธิ์ผลได้

บริษัทแมคคินซี ได้ดำเนินการสัมมนาเรื่องนี้ให้กับกลุ่มบริษัท โรยัลดัตช์เชลล์ ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์ เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม ค.ศ. 1970 ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า วันกำเนิดของการค้นหาคุณลักษณะดีเด่นของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงก็คือ วันดังกล่าวนั่นเอง เพราะหลายเดือนหลังจากนั้น ได้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำโครงการนี้อย่างเต็มที่ โดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากบริษัทแมคคินซี และลูกค้าบางรายของบริษัทแมคคินซีที่มีความสนใจ

6.2 คุณลักษณะของการบริหารงานแบบโครงร่างพื้นฐาน 7's

ผลการวิจัยได้ช่วยยืนยันแนวคิดเรื่อง โครงร่างพื้นฐาน 7's ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือ การที่จะบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ไม่ควรจะให้ความสนใจกับกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรจะให้ความสนใจอย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์หรือสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนด้วย ซึ่งได้แก่ คนหรือบุคลากร ระบบ สไตล์ และอุดมการณ์ร่วมกัน นอกจากนี้ ยังค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารงานขององค์กรดีเด่น 8 ประการคือ (ไพศาล ดันคุ้ม, 2545 : 10-15)

6.2.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

6.2.2 มีความใกล้ชิดกับลูกค้า บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการคุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและรับฟังความคิดเห็นลูกค้า

6.2.3 มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ องค์กรได้ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานบุคลากร ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

6.2.4 เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร องค์กรดีเด่นได้ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง ได้แก่ ให้เกียรติและความไว้วางใจบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้องค์กรดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตได้

6.2.5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้บริหารขององค์กรดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่ในสำนักงาน เท่านั้นและพยายามปลุกฝังบุคลากรให้มีความเชื่อมั่น ในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วม ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6.2.6 ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง องค์กรดีเด่น จะเลือกทำแต่ เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการ ทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่ประสบกับความล้มเหลวได้มากและอาจกระทบกระเทือนธุรกิจ เดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว

6.2.7 รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรอำนาจการมีจำกัด องค์กรดีเด่นได้จัด องค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ จัดสายงาน ตามประเภทของสินค้า พร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสาขาน้อยๆเต็มที่จึงทำให้บุคลากร อำนาจการ และหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้ องค์กรดีเด่นยังมิ ความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจการ

6.2.8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์กรดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้ บุคลากรเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการและการคิดค้นสิ่ง แปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่าง เด็มที่ และได้สิ่งที่ผ่อนปรนไปนั้นให้กลับมาควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างรัดกุม

ตามความเป็นจริงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ที่ได้ วิจัยค้นพบนี้ไม่ใช่เป็นของใหม่อะไรเลย เพียงแต่ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรต่าง ๆ มักจะไม่ให้ ความสำคัญหรือได้ละเลยต่อสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นจึงยึดเอาหลักการวิธีการของแมคคินซีย์ (McKinsey 7's) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาก็น่าจะเป็นเรื่องที่ดี และน่าจะส่งผลดีต่อระบบ การศึกษาของไทยเพื่อให้เห็นภาพรวม จึงนำเสนอการเปรียบเทียบระหว่าง 7's แมคคินซีย์และ หน้าที่การบริหาร การเปรียบเทียบนี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมี ความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณา โครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงานบุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการในรูปของตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่าง 7's แมคคินซีและหน้าที่การบริหาร

7'S McKinsey	หน้าที่การบริหาร
โครงสร้าง	การจัดองค์การ เช่น การจัดแผนงาน
กลยุทธ์	การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย
ระบบ	การกระจายอำนาจหน้าที่ และ Line/Staff
สไตล์	การควบคุม เช่น กระบวนการควบคุม
บุคลากร	เทคนิคของการควบคุม
ทักษะ	การบริหารงานบุคคล
ค่านิยมร่วม	การเป็นผู้นำ

ที่มา : การบริหารราชการส่วนภูมิภาค (2546 : 30)

คุณลักษณะดีเด่นของแบบจำลอง 7's แมคคินซี จะอยู่ที่การถูกทดสอบอย่างกว้างขวางภายในบริษัทหลายแห่งโดยที่ปรึกษาของแมคคินซี ในขณะที่เดียวกันแบบจำลอง 7's แมคคินซี ได้ถูกใช้โดยคณะบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง เช่น ฮาร์วาร์ด และสแตนฟอร์ด ข้อเท็จจริงอย่างหนึ่ง คือ แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะสนับสนุนและคล้ายคลึงกลับหน้าที่ของผู้บริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม) ตารางจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลอง 7's แมคคินซี และหน้าที่ของผู้บริหาร คำว่า “ค่านิยมร่วม” บางครั้งจะถูกเรียกว่า “เป้าหมายสูงสุด” แบบจำลอง 7's แมคคินซี ได้ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายจะมีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดจุดหมายขององค์กร สมาชิกขององค์กรจะต้องมีค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร อาจจะมีคำกล่าวอยู่ว่า ภาพของสิ่งของจะไม่ใช้สิ่งของ ในทำนองเดียวกัน โครงสร้างจะไม่ใช่ขององค์กร การรู้ว่าโครงสร้างจะมีความหมายมากกว่า แผนภูมิ ช่องสี่เหลี่ยม เส้นไขว้ปลา และคำบรรยายตำแหน่งงาน ฯลฯ แต่บ่อยครั้งที่เรากระทำราวกับว่าเราไม่รู้สิ่งเหล่านี้เลย ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงก็ได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้เป็นเพียงแต่โครงสร้างเท่านั้น แม้ว่าโครงสร้างจะมีความสำคัญ กลยุทธ์จะมีความสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม แนวคิดของเรา คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวกันระหว่างกันของปัจจัยหลายอย่าง

ประการแรก แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำไมองค์กรได้ให้ความสนใจกับปัจจัยเพียงอย่างเดียวหรือสอง

อย่างเท่านั้น โดยละเอียดปัจจัยอย่างอื่น นอกเหนือจากโครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว จะมีปัจจัยอย่างน้อยที่สุดอีกห้าอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ประการที่สอง แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างหนึ่ง โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างอื่นย่อมจะเป็นไปไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ละเลยความเกี่ยวพันระหว่างปัจจัยเหล่านี้จะเป็นอันตรายอย่างมาก บทความเรื่องกลยุทธ์ของฟอร์จูนได้วิจารณ์ว่า ร้อยละ 90 ของกลยุทธ์ที่วางแผนไว้อย่างระมัดระวังเกิดความล้มเหลว เราคาดคะเนว่าความล้มเหลวจะอยู่ที่การดำเนินการตามกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ละเลย S อื่น ๆ การส่งกำลังบำรุงที่ติดขัดสามารถทำให้กลยุทธ์ทางทหารหมดพลังลงได้ระบบหรือคนที่ไม่เพียงพออาจทำให้แผนการเอาชนะเข้าศึกกลายเป็นเสือกระดาษได้

ประการสุดท้าย แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะไม่แสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นหรือลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ มองได้ไม่ชัดเจนว่าปัจจัยไหนจะเป็นแรงผลักดันภายในการเปลี่ยนแปลงองค์การภายในสถานการณ์บางอย่างปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นกลยุทธ์ภายในสถานการณ์อื่นปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม (Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips. 1980 : 1-12 ; อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 162-168)

จากการศึกษาแนวคิดความเป็นมาของการบริหารจัดการแบบ 7's แมคคินซี สามารถสรุปได้ว่า ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ก็ควรให้ความสำคัญกับโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้นำวิธีการของแมคคินซี (McKinsey 7's) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

6.3 ลักษณะแบบจำลอง 7's แมคคินซี

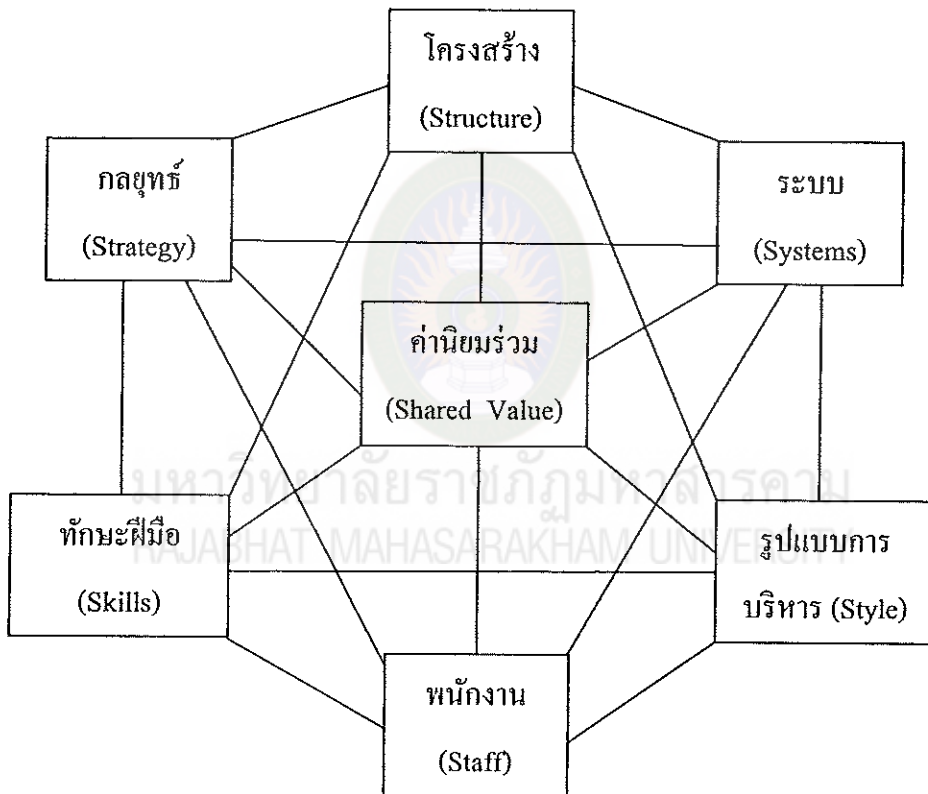
7's Model ของแมคคินซี เป็นความสำคัญของปัจจัย 7 ประการซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้าง ระบบ กลยุทธ์ สไตล์ ทักษะ บุคลากร อุดมการณ์ นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นส่วนประกอบใหญ่ ๆ 2 ส่วน คือ (Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips. 1980 : 1-12 ; อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2552 : 162-168)

ส่วนประกอบหลักของการทำงาน (Hardware) ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) เป็นการกำหนดโครงสร้างการทำงานทั้งหมด เช่น โครงสร้างการจัดองค์กร 2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนการทำงานขององค์กรเพื่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุ

จุดมุ่งหมาย 3) ระบบ (System) เป็นการกำหนดระเบียบวิธี กระบวนการปฏิบัติงาน หลายอย่างที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและประสานงานกันได้ดี

ส่วนประกอบย่อยของการทำงาน (Software) เพื่อความสำเร็จประกอบด้วย

- 1) ทักษะ(skill) หมายถึง ประสิทธิภาพและความชำนาญของพนักงานหรือผู้ดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) รูปแบบ (Style) หมายถึง การทำงานของพนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมและ
- 3) บุคลากร (Staff) หมายถึง พนักงานหรือผู้บริหาร โครงสร้างการทำงาน ทั้งส่วนที่เป็นหลักการทำงานและส่วนที่เป็นส่วนประกอบถือว่ามีส่วนในการสร้างคุณค่าร่วมกัน ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 7's Model ของแมคคินซี (McKinsey)

ที่มา: พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2546 : 162)

จากแผนภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

6.2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

ทั้งนี้ปัจจัยระการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคือ การมีโครงสร้างที่เหมาะสมการจัดโครงสร้างองค์กรจะประกอบด้วย การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชาในแต่ละระดับขั้นของการทำงาน โดยมีรูปแบบแตกต่างกันไปตามประเภท และลักษณะการ

ดำเนินงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก คือ ธุรกิจผลิตกรรม ธุรกิจพาณิชย์กรรม และธุรกิจบริการ และเนื่องจากการบริหารงานย่อมเกิดจากการดำเนินงานโดยบุคคลที่ไปสู่ความเสียหายจนถึงขั้นหยวนะในการดำเนินธุรกิจ (Drucker. 1999 : 190)

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับโครงสร้าง ซึ่งส่วนแต่คล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันก็ตรงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

วิเชียร วิทญูตม (2542 : 3-1) ได้ให้ความหมายว่า โครงสร้าง หมายถึง ระบบของงาน การรายงานและความสัมพันธ์ของหน้าที่กับงานขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบและหน้าที่ของกิจกรรมองค์กร โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดว่าแต่ละส่วนขององค์กรจะมีความสอดคล้องกลมกลืนเข้าด้วยกันอย่างไร ซึ่งเป็นหลักฐานปรากฏให้เห็นชัดได้ตามรูปแบบผังองค์กร

ชนงกรณ์ กุณเขตบุตร (2552 : 85) ได้ให้ความหมายว่า โครงสร้าง หมายถึง การจัดแบ่งงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ออกให้เห็นเป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำหนดรูปแบบการสื่อสารและประสานงานซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขอบเขตการทำงานของตน ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ

Knationblog :เว็ปไซด์ ได้ให้ความหมาย โครงสร้าง หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ เพื่อให้บริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าโครงสร้าง หมายถึง ความเหมาะสมด้านการจัดโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเพื่อรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเปรียบเสมือนผังขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ประกอบด้วยการมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการสื่อสาร ประสานงาน เชื่อมต่อคนและกลุ่มคนเข้าด้วยกันรวมทั้งการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

6.2.2 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

จะหมายถึงการวางแผนการกระทำของบริษัท เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ลูกค้า คู่แข่งขัน กลยุทธ์คือวิธีการที่บริษัทใช้ปรับปรุงฐานะของบริษัทให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่นการเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ การให้คุณค่าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า และการครอบครองส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น กลยุทธ์จะมีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัด เมื่อบริษัทต้องการเอาชนะการแข่งขัน ภายในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ที่การแข่งขันแพ้ชนะที่ส่วนแบ่ง

การตลาด ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์กร ในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจหลักเบื้องต้นของการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอด คำนิยม และการเจริญเติบโตขององค์กร ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการซึ่งมักเกี่ยวข้องกับอัตราผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น การทำกำไร คุณภาพปริมาณของผลผลิตส่วนแบ่งการตลาด การเพิ่มผลผลิตและการกระจายออกไปสู่สังคม (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2553 : 50)

พินุล ทีปะปาล (2552 : 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ณัฐพันธ์ เชนนันท์(2552 : 15) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันอันแสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่งหรือแม่แต่ในสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553 : 51) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางแท้จริงแล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์กรใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความชัดเจนของแนวทางการดำเนินงานที่องค์กรบริหารส่วนตำบลกำหนดขึ้นมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่

ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปที่ชัดเจน เป็นการวางแผนการปฏิบัติซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

6.2.3 ด้านระบบ (System)

องค์กรสามารถให้ความหมายของระบบว่าเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์กร ระบบงบประมาณ ระบบบัญชีต้นทุน การฝึกอบรม และระบบผลตอบแทน ฯลฯ การดำเนินงานขององค์กรจะต้องขึ้นอยู่กับระบบเหล่านี้ การทำงานอย่างเป็นระบบเป็นการจัดสิ่งต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยเป็นแผนเพื่อป้องกันความสับสนอาจมีการออกกฎหมายในการทำงานเพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานการจัดระบบเอื้อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานระบบจะช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณการทำงานจะเสร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 66) ได้ให้รายละเอียดของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ความหมายที่เป็นนามธรรม และ รูปธรรม โดยความหมายที่เป็นนามธรรมของระบบ หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วนความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาสัมพันธ์กัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ

ฮิก (Hick. 1972 : 461) กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

โรบินสัน และคณะ (Robbins, Bergman, Stagg, and Coulter. 2006 : 54) ให้นิยาม ระบบ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์และสัมพันธ์ซึ่งกัน ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพ หรือบรรด่วัตถุประสงค์

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง ความพร้อมของระบบการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลที่สนับสนุนต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย ความพร้อมด้านระบบการบริหารงานบุคคล (Man) ระบบการบริหารงบประมาณ (Money) ระบบการบริหารพัสดุและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Material) และระบบการบริหารงานทั่วไป

(Management) ซึ่งระบบเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและขึ้นต่อกันโดย ส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.2.4 ด้านสไตล์ (Style)

ปกติแล้วการใช้คำว่า “สไตล์” กับการบริหารงาน มักพบกันอยู่เสมอ ความยุ่งยากไม่ได้อยู่ที่ว่าไม่ยอมรับความสำคัญของสไตล์ แต่จะอยู่ที่การให้ความสำคัญมากเกินไป ต่างหาก ลักษณะอย่างหนึ่งของสไตล์ของผู้บริหารคือ เขาได้เลือกใช้เวลาอย่างไร ดังที่ เฮนรี มินท์เบอร์ก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ได้ใช้เวลาของพวกเขาเพื่อการวางแผน การจัดองค์การ การ จูงใจ และการควบคุม เป็นช่วงอย่างเหมาะสม พวกเขาจะยุ่งเหยิงตลอดวันและต้องทุ่มเทความ สนใจให้กับสิ่งต่าง ๆ อย่างไม่จบสิ้น ไม่มีผู้บริหารระดับสูงคนไหนสามารถใช้เวลาของพวกเขา กับ ข้อเรียกร้องทุกอย่างได้หมดพวกเขาจะใช้เวลาโดยเฉลี่ยกับข้อปัญหาแต่ละอย่างประมาณเก้านาที ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำอะไรได้มากที่เดียวภายในเก้านาที เขาสามารถถ่ายทอดสิ่งที่อยู่ ภายในจิตใจของเขา และเขาสามารถผลักดันความคิดของคนไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหาร ระดับสูงคนหนึ่งได้เคยพูดว่าเราสามารถรู้ว่าการตลาดได้จากที่ “ทุกคนพูดถึงแต่ การตลาด” การเปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นเมื่อคนพูดถึงก่อนที่พวกเขาจะรู้จัก “มัน” อย่างแท้จริงว่า คืออะไร

ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งกำลังพิจารณาโอกาสทางธุรกิจอย่างหนึ่ง ในเชิง กลยุทธ์แล้วการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่ามันคือผู้ชนะ ผู้บริหารได้ก้าวไปข้างหน้าด้วยการเข้า ครอบครอง สองปี ต่อมาบริษัทได้ผลตัวออกจากธุรกิจด้วยผลขาดทุน การเข้าครอบครองได้ ล้มเหลว เพราะที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัทแม่ โอกาสทางธุรกิจมักจะถูกขัดขวางหรือ ซ้ำลง ด้วยวัฒนธรรมของบริษัทครั้งแล้วครั้งเล่า ตัวอย่างที่น่าสนใจคือ เบลล์ซีเอสเต็ม ผู้บริหารได้ ก้าวจากวัฒนธรรมที่มุ่งบริการไปสู่ธุรกิจใหม่ แนวความคิดของบริการจะฝังลึกอยู่ภายใน วัฒนธรรมของเบลล์ซีเอสเต็ม ที่การก้าวไปสู่ธุรกิจใหม่จะต้องใช้เวลานาน การรวมบริษัทที่มีธุรกิจ ไม่ว่าจะเกี่ยวกันกันมากน้อยแค่ไหน การผสมผสานเพื่อการเสริมกำลังจะเป็นปัญหาที่ยุ่งยากไม่ยิ่ง หย่อนกว่าการรวมวัฒนธรรมของสองบริษัทเข้าด้วยกัน จะชี้ให้เห็นว่าทำไมการบริหารการรวม บริษัทจะยุ่งยาก ถ้าวัฒนธรรมของสองบริษัทไม่สามารถผสมผสานกันได้แล้ว การเสริมกำลัง ระหว่างสองบริษัทจะไม่เพิ่มขึ้น

พิกตร์ผอง วัฒนสินธ์ (2542 : 165) กล่าวไว้ว่า สไตล์ คือ ลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของ พนักงานภายในองค์การมากกว่าคำพูด

พินูด ทีปะปาล (2551 : 78) กล่าวไว้ว่า สไตล์ คือ สิ่งที่ผู้จัดการถือเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกมาในรูปของการใช้เวลา การให้ความสนใจและพฤติกรรม การบริหารงานที่เป็นแบบของเขาโดยเฉพาะ และให้เห็นว่าฝ่ายบริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารพูด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สไตล์ หมายถึง ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความประนีประนอมตรงไปตรงมา หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงและของพนักงาน เช่น วิธีการบริหารแบบต่าง ๆ ที่ถือปฏิบัติในองค์กร การใช้เวลาของผู้บริหาร ลักษณะของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

6.2.5 ด้านบุคลากร (Staff)

องค์กรมักจะปฏิบัติกับคนภายในสองกรณี กรณีแรกเราจะกล่าวถึงการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจ่ายผลตอบแทนและอื่น ๆ กรณีที่สองเราจะกล่าวถึงขวัญทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรม ผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่สนใจทั้งสองกรณี กรณีแรกดูเหมือนว่าเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ต่อการให้ความสนใจในทันทีของพวกเขา กรณีที่สองดูเหมือนว่าย่างยากเกินไป ความสนใจของเราจะอยู่ที่การระบุลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนวิจัยดูอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและงานที่ปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 47) ให้แนวคิดไว้ว่า คำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ Human Resource หรือบุคลากร เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวางและลึกซึ้งมาก และเมื่อประมาณยี่สิบปีที่แล้ว ศาสตราจารย์ Remond Miles นักวิชาการแห่ง U.C.Berkly เป็นคนแรกที่ได้แยกแยะและเน้นเป็นพิเศษให้ต่างจากคำว่า “Personal ” ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นคำเก่าที่มีความหมายแคบเกินไป “Personal ” หรือ “บุคคล ” นั้นขอบเขตจะแคบกว่า โดยเป็นเพียงการสนใจพิจารณา จัดหาคนมาใช้ในระยะสั้น ที่ตรงกับปัญหาความจำเป็นในการต้องใช้คนเพื่อการผลิตและการทำงานต่าง ๆ ที่มีอยู่เฉพาะหน้าขององค์กรเท่านั้น “ทรัพยากรมนุษย์” คือ ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ หรือการแพ้ชนะการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นสูงมาก สถานะการแข่งขันภายใต้โลกยุคใหม่ที่มีการค้าเสรีแบบไร้พรมแดนนั้น นับวันยิ่งก่อสถานการณ์ใหม่ที่ทำให้โฉมหน้าของการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยด้านเงินทุนที่เคยมีอิทธิพลสูงต่อการพัฒนาและการเติบโตของธุรกิจ รวมทั้งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสร้างความทันสมัยให้กับองค์กรก็ตามแต่หากขาดซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ และมีจิตสำนึก

ที่ดีแล้ว การสู่เชิงชิงการแข่งขันก็ทำได้ยากอีกทั้ง โอกาสและแนวโน้มจากการทำแพคเกจมีได้มากด้วย เพราะการขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นจะทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ไร้ความหมายไปในที่สุด เพราะ หากพนักงานไม่เรียนรู้ ไม่มีการติดตาม และพัฒนาให้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ คือ สภาพแวดล้อม การแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกับการก้าวรุดหน้าของคู่แข่งกันโดยตรงแล้ว การเปลี่ยนแปลงและทำแพคเกจการแข่งขันก็จะเกิดขึ้น ทำให้การเจริญเติบโตขององค์กร สะดุดหยุดอยู่กับที่ ไม่สามารถเติบโตได้ในแบบที่ยั่งยืน

เพื่อศรี วายวานนท์ (2547 : 1-2) อธิบายถึงทรัพยากรคนว่าเป็นมิติหนึ่งของการจัดการ เนื่องด้วยทุกองค์ประกอบขึ้นด้วยคนเป็นสำคัญ หากปราศจากคนก็จะเหลือแค่สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ไม่มีชีวิต ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความก้าวหน้า องค์กรจะอยู่ได้และเจริญได้ด้วยการทำงานของคน ด้วยทักษะที่พัฒนา ด้วยผลงานที่ดี ด้วยแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยและความผูกพันด้วยองค์กร นั่นก็คือคนและการจัดการเกี่ยวกับคนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทในวงการงานราชการมีการจัดระบบเกี่ยวกับกำลังคนมาก่อนทางธุรกิจเอกชน เนื่องจากการจัดรูปงานเป็นระบบเป็นทางการตามวิวัฒนาการของภารกิจของรัฐที่เพิ่มพูนและขยายขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเป็นลำดับ หน้าที่ความรับผิดชอบของรัฐเพิ่มขึ้นด้วยสาเหตุหลายประการ ได้แก่ผลของวิวัฒนาการของเทคโนโลยีในทุกทาง วิธีการดำเนินชีวิตของคนในประเทศเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมภายในประเทศและอิทธิพลภายนอก การใช้ทักษะเฉพาะทางในการทำงาน และพัฒนาการทางการศึกษา เหล่านี้เป็นต้น ล้วนทำให้มีการกำหนดนโยบายสาธารณะต่าง ๆ และจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นแบบแผนเพื่อจัดระเบียบสังคมเพื่อเป็นบริการแก่คนในสังคม และเพื่อการคุ้มครองป้องกันภัยของส่วนรวม ภาระหน้าที่ของรัฐจึงมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเสมอมา ประเทศต่าง ๆ การจัดระบบการทำงานของรัฐเกี่ยวกับคนทำงานอย่างเป็นระบบงานด้วย ในวงการธุรกิจเอกชน บทบาทของผู้รับผิดชอบในการจัดการด้านบุคคลเพิ่มความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดเจน เนื่องจกงานบุคคลในการวางแผน การสรรหาและเลือกสรร การจัดระบบตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนแรงงานสัมพันธ์ ได้เพิ่มความสำคัญขึ้นธุรกิจขนาดใหญ่จำเป็นต้องจัดเรื่องเหล่านี้เป็นระบบขึ้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อกิจการและเพื่อความราบรื่นในความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการหรือเจ้าของกิจการ และฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2548 : 208) ได้ให้ความหมายว่า บุคลากร (Staff) หมายถึงบรรดาผู้ซึ่งมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บรรดาผู้ต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

พิบูล ทีปะปาล (2551 : 78) ได้ให้ความหมายว่า บุคลากร (Staff) หมายถึงสมาชิกทั้งหมดในองค์กรอันประกอบด้วยพนักงานทุกระดับในองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากร หมายถึง การที่องค์กรมีผู้ปฏิบัติงาน และจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่งเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ โดยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในการวางแผน การปฏิบัติงาน การดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งในการติดตามและประเมินผลการทำงาน เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

6.2.6 ด้านทักษะ(Skill)

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้าน หลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติมส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว หรือความชำนาญของสมาชิกองค์กรที่เป็นจุดเด่น หรือข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น ซึ่งจะใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานต่าง ๆ แต่ละแผนก ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

พะยอม วงศ์สารศรี(2548 : 52) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นคำที่ทุกคนรู้จักกันดีเรามักจะได้ยินบุคคลต่าง ๆ พูดว่า คนนั้นมีทักษะการพูด คนนี้มีทักษะในการเล่นดนตรี นั้นแสดงว่าเขากำลังพูดถึงความสามารถของบุคคลเหล่านั้น ฉะนั้น คำว่า ทักษะ จึงหมายถึงความสามารถในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องหรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

พัคตร์ผจง วัฒนสินธ์ (2542 : 166) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในด้านวิจัย และพัฒนาความสามารถด้านการตลาด ด้านการเงิน

พิบูล ทิปะपाल (2551 : 78) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่องค์กรมีที่จะสามารถดำเนินงานกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทักษะหมายถึง คุณลักษณะร่วมของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลทุกตำแหน่งทั้งระบบ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ

6.2.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมร่วมจะหมายถึงเป้าหมายสูงสุด ที่มักจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมเป็นแนวความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เข้าไปทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างของค่านิยมร่วม คือ “การบริการโดยทั่วไป” ของบริษัท เอทีแอนด์ที และ “การบริการลูกค้า” ของบริษัท ไอบีเอ็ม เมื่อพนักงานที่ถูกปลุกฝังด้วยค่านิยมเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป พวกเขาจะกลายเป็นแบบอย่างของพนักงานใหม่ และกระบวนการจะเป็นไปเช่นนี้อยู่เรื่อย ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท เอทีแอนด์ที ได้เริ่มการพัฒนาการมุ่งตลาดเมื่อเร็ว ๆ นี้ แต่พวกเขาต้องหยุดชะงักลงเนื่องจากการขาดผู้บริหารจากสายอาชีพทางโทรศัพท์ เมื่อ บริษัท อาร์ซี เจ แมคกิลล์ถูกว่าจ้างมาจากบริษัท ไอบีเอ็ม เพื่อเป็นผู้บริหารการตลาดของบริษัท เอทีแอนด์ที พนักงานที่ทำงานมานานบางคนได้ต่อต้านการเป็นผู้นำของเขา เพราะว่าเขา “ไม่ได้เป็นคนหนึ่งของพวกเขา” และไม่ได้ถูกมองว่าเป็นแบบอย่างของพวกเขา ค่านิยมร่วมจะคล้ายคลึงกับหลักพื้นฐานภายในระบบคณิตศาสตร์มันจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างระบบขึ้นมาอย่างมีเหตุผล แต่ตัวมันเองแล้วไม่ได้มาอย่างมีเหตุผล เพื่อการถ่ายทอดค่านิยมร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ค่านิยมร่วมจะต้องถูกสรุปโดยปกติมันจะถูกแสดงออกมาอย่างลอบ ๆ และอาจจะมี ความหมายน้อยมากต่อคนภายนอกที่ไม่รู้จักองค์กร แต่จะมีความหมายอย่างมากต่อคนภายใน ค่านิยมร่วมที่ระบุไว้อย่างชัดเจนจะให้ความหมายต่อพวกเขาและการสร้างความหมายจะเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำ

พัทธรังษ วัฒนสินธุ์ (2542 : 166) ได้ให้ความหมาย ค่านิยมร่วม หมายถึง แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคต องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยดิกุล (2546 : 31) ได้ให้ความหมาย ค่านิยมร่วม หมายถึง เป็นข้อความที่ทุกคนยอมรับเป็นหลักในการถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันในองค์กร เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

สุธรรม รัตนโชติ (2552 : 52) ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง การให้คุณค่าสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่ง Hofstede วิจัยพบว่า ค่านิยมในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรมี 4 มิติ

คือ ระยะเวลาของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การเป็นปัจเจกชน และการเป็นผู้ชาย โดยในแต่ละประเทศทั่วโลกจะมีมิติเหล่านี้แตกต่างกัน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553 : 282) ได้ให้ความหมาย ค่านิยมร่วม หมายถึง ความเชื่อร่วมกันขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะทำให้สมาชิกทั้งหลายขององค์การเหมือนกัน ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ความมั่นคงคล้อยสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การเพียงใด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรทุกคนขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักการจัดการมาใช้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งสนับสนุนเสริมสร้าง พัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้แก่สังคมและชุมชน บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่อองค์การและผู้ใช้บริการ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอุทิศสาคะ และเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนร่วม มีการปลูกฝังการพัฒนาเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมการสร้างและพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าในการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์จากบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย

7. การพัฒนาระบบราชการไทยการพัฒนาองค์การและการสร้างองค์การที่เรียนรู้

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ประเทศจะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และระบบราชการซึ่งเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของประเทศ ก็จะต้องมีการปฏิรูปเพื่อให้สามารถบริหารประเทศให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ การเสนอมุมมองการปฏิรูประบบราชการไทยในสมัยของ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงที่มีการนำเครื่องมือทางการบริหารใหม่ ๆ มาใช้อย่างแพร่หลาย ดังนั้นในบทความนี้จึงเป็นการวิเคราะห์การปฏิรูประบบราชการ โดยมุ่งให้เห็นถึง เหตุผลความจำเป็น และกระบวนการในการปฏิรูประบบราชการ โดยเน้นที่การนำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาระบบราชการให้สามารถเรียนรู้ได้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยหวังว่าจะช่วยสร้างความเข้าใจในการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ให้กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น และจะช่วยให้ผู้อ่านซึ่งเป็นเจ้าของระบบราชการได้สนใจมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ทำให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องรับผลกระทบจากกระแสสำคัญ เช่น เศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน (Global Market Economy) สังคมบนฐานแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) และกระแสประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล (Democratic Governance) ประเทศที่เรียนรู้ปรับตัวได้ทันโลกก็จะอยู่รอดและก้าวหน้าไปได้ใน โลกของการแข่งขัน ส่วนประเทศที่ไม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้ ก็จะประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย

ประเทศไทย เมื่อครั้งที่ได้เชื่อมต่อกับเศรษฐกิจของไทยเข้ากับเศรษฐกิจโลกในการเปิดเสรีทางการเงินด้วย Bangkok International Banking Facilities (BIBF) ในเวลาไม่นาน ธุรกิจอุตสาหกรรมของไทยก็ล้มละลายต้องขายกิจการกันระเนระนาด ปัญหาสังคมต่าง ๆ เกิดขึ้นตามมามากมาย ถึงขนาดที่ประชาชนเกิดความเบื่อหน่ายจนกระทั่งลุกขึ้นมาเรียกร้องให้มีการปฏิรูปการเมืองโดยการแก้ไขรัฐธรรมนูญ ใน พ.ศ. 2540

ความล้มเหลวดังกล่าวทำให้ประเทศต้องปรับตัวขนานใหญ่ เช่น ต้องมีการปฏิรูปการเมืองเพื่อเปลี่ยนวิธีการบริหารประเทศให้เป็นประชาธิปไตยและมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มากขึ้นโดยการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ต้องมีการปฏิรูปการศึกษา โดยจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี เพื่อให้ประชาชนได้เรียนรู้ทันโลก และต้องมีการฟื้นฟูเศรษฐกิจ จัดระบบสวัสดิการรองรับคนที่ตกงานไปจากธุรกิจอุตสาหกรรมในเมืองจำนวนมาก เช่น การจัดให้มีกองทุนหมู่บ้าน พักหนี้เกษตรกร และหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า หรือ โครงการ “30 บาทรักษาได้ทุกโรค” เป็นต้น

การปฏิรูปในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านการจัดสวัสดิการให้คนว่างงานจำนวนมาก การฟื้นฟูเศรษฐกิจ ตลอดจนการจัดการศึกษาให้คนทั้งประเทศได้รู้ทันโลก ฯลฯ แต่ในขณะเดียวกันรัฐกลับจะต้องมีกำลังคนและงบประมาณที่น้อยลง ทั้งนี้เพราะสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำผนวกกับกระแสเศรษฐกิจเสรี และกระแสประชาธิปไตยที่เน้นให้รัฐต้องจำกัดบทบาท ขนาด และการใช้ทรัพยากรนอกจากนี้ ภายใต้กระแสประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล รัฐบาลก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการต่าง ๆ ได้ตามชอบใจได้เหมือนในสมัยก่อน ๆ การดำเนินโครงการต่าง ๆ เช่น สร้างเขื่อน สร้างโรงไฟฟ้า หรือวางท่อก๊าซ ฯลฯ จะต้องดำเนินการอย่างโปร่งใส ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง

เมื่อรัฐต้อง “ทำงานมากขึ้น” แต่ต้อง “ใช้คนใช้เงินและใช้อำนาจน้อยลง” ก็ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลไกในการบริหารงานภาครัฐในด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งหากพิจารณาจากมุมมองทางวิชาการด้าน “การพัฒนาองค์กร” (Organizational Development หรือ OD) ก็จะเห็นว่าสิ่งที่เกิด

ขึ้นกับการบริหารภาครัฐของไทยนั้น เป็นธรรมชาติขององค์กรที่เป็นระบบเปิดซึ่งย่อมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม และจะต้องพยายามปรับตัวเพื่อจัดการกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

การปฏิรูประบบราชการ โดยการพัฒนากระบวนการปรับตัวของระบบบริหารภาครัฐของไทยในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐของไทยเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ ในช่วงของรัฐบาลชุด พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร เริ่มปรากฏเป็นรูปธรรมเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เมื่อเดือนตุลาคม 2545 ซึ่งทำให้มีการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่จาก 14 กระทรวง 1 ทบวง มาเป็น 20 กระทรวง และได้มีการกำหนดให้มี คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ โดยการปฏิรูประบบราชการในยุคนี้จึงเรียกว่า “การพัฒนาระบบราชการ” เครื่องมือที่สำคัญคือ

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)
2. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งออกตามมาตรา 3/1 และมาตรา 71/10(5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546
4. โครงการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Program) เพื่อพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้บริหารของกระทรวงนำร่องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามหลักการและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการสำหรับสาระสำคัญของการพัฒนาระบบราชการซึ่งขับเคลื่อนด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ตามที่กล่าวมานี้ หากพิจารณาจากมุมมองทางด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะเห็นว่าการพัฒนาระบบราชการในครั้งนี้ เป็นการนำหลักการและเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร และองค์กรที่เรียนรู้ มาประยุกต์ใช้นั่นเอง กล่าวคือ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาระบบราชการในด้านจุดมุ่งหมายของการพัฒนาระบบราชการ ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน

ซึ่งจากวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการให้สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใน “ยุคโลกาภิวัตน์” และ “การทำระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ” ก็สะท้อนถึงความพยายามที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ของ

องค์กรที่จะพัฒนาการบริหารงานด้านต่าง ๆ จนกระทั่งมีความเป็นเลิศ สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในการพัฒนาระบบราชการ ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ 7 ประการ คือ

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ซึ่งการปรับเปลี่ยนในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ หากพิจารณาโดยอาศัยกรอบแนวคิด McKinsey's 7's ก็คือการปรับตัวแปรสำคัญในการบริหารองค์กรทั้ง 7 ประการให้สนับสนุนและสอดคล้องกันนั่นเอง กล่าวคือ(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 15)

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 “การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน” ก็คือ การปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ (Strategy) ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับภาวะที่ต้องมีงานมากขึ้น แต่มีเงินและคนน้อยลง ซึ่ง กระบวนการวิธีการทำงานตามยุทธศาสตร์ เดิมย่อมใช้ไปได้อีกไม่นาน

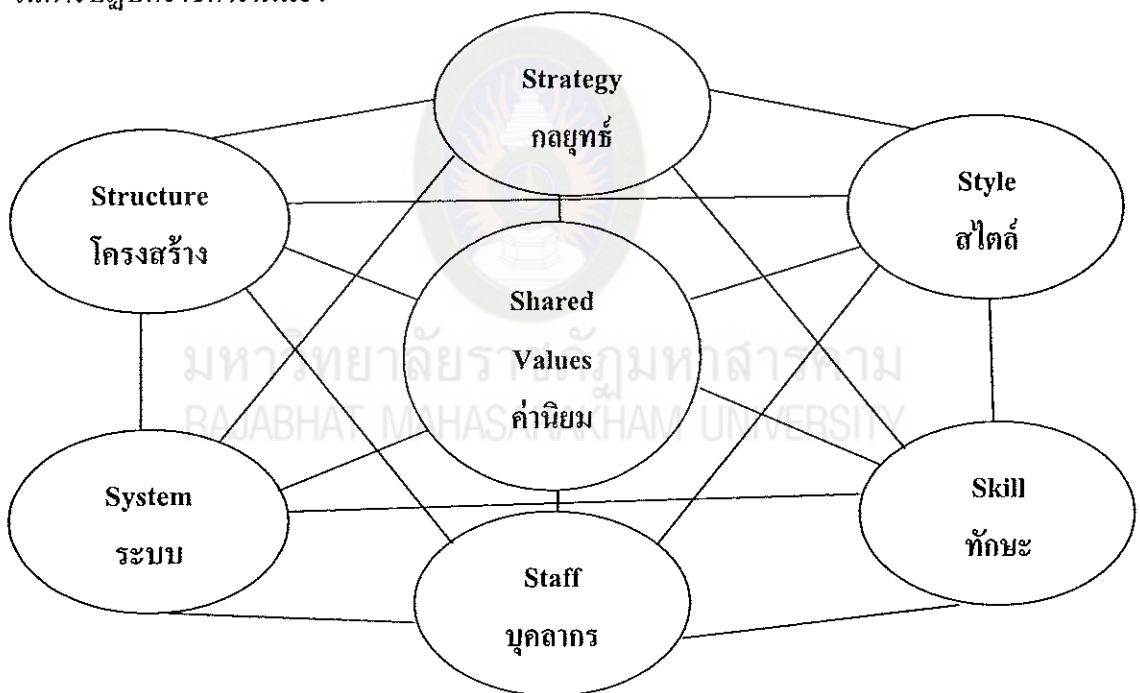
2. ในยุทธศาสตร์ที่ 2 “การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน” ก็คือการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง (Structure) หรือวิธีการ “จัดทัพ” เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่ ซึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็มุ่งเน้นการจัด โครงสร้างโดยเชื่อมโยง “หน้าที่” (Function Departmentalization) คือ กระทรวง ทบวง กรม กับ “พื้นที่” (Regional Departmentalization) ซึ่งหมายถึงจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในลักษณะเมตริกซ์ (Matrix) โดยให้ยึดจุดเน้นตามนโยบายของรัฐบาล ที่เรียกว่า “Agenda” เข้าไปด้วยอีกมิติหนึ่ง

3. ในยุทธศาสตร์ที่ 3 “การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ” นั้นเป็นการนำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting System) มาใช้โดยการกำหนดให้มีการทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการที่มีตัวชี้วัดผลงานอย่างชัดเจน และจัดสรรงบประมาณ ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ส่วนราชการได้มีอิสระในการบริหารจัดการโดยไม่ติดขัดกับกฎระเบียบต่าง ๆ จนมากเกินไป ซึ่งก็คือการปลดพันธนาการของกฎระเบียบเพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกวางระบบระเบียบวิธีปฏิบัติได้เอง หรือเป็นการให้อิสระในการจัดระบบงาน (System) นั่นเอง

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 “การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่” ก็คือการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล (Staff) ให้มีขีดสมรรถนะ และทักษะความสามารถ (Skill) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงานใหม่นั้นเอง

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 “การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม” เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งหากพิจารณาจากกรอบแนวคิด 7’s ก็คือ การปรับค่านิยมร่วม (Shared Values) ของระบบราชการนั่นเอง

6. สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 6 “การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย” โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย และยุทธศาสตร์ที่ 7 “การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม” ก็เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการนั่นเอง



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิด McKinsey's 7S

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

(2546 : 15)

8. เครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ

นอกจากการปรับเปลี่ยนตัวแปรทางการบริหารทั้ง 7 ประการตาม McKinsey's 7-S แล้ว การพัฒนาระบบราชการในครั้งนี้ ยังเป็นการนำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับระบบบริหารราชการอีกเป็นจำนวนมาก โดยเครื่องมือส่วนใหญ่ที่นำมาใช้จะมี

กำหนดไว้ใน พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 15)

8.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ศึกษาทบทวนสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ “งานมาก แต่มีเงินและคนน้อย” ซึ่งเครื่องมือชิ้นนี้ปรากฏใน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่น ใน มาตรา 33 ที่ให้ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของ คณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน และ ในมาตรา 16 ที่ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำ เป็นแผนสี่ปี และ แผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 เป็นต้น

8.2 การจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการให้มามุ่งเน้นที่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย และให้จัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายนั้น โดยให้อิสระแก่ส่วนราชการในการเลือกวิธีการปฏิบัติ แต่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นปรากฏใน พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 9 คือ ในการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการโดยให้มีรายละเอียดของ ขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

8.4 การจัดการต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ และในการกำหนดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำค่าของงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการการจัดการต้นทุนฐานกิจกรรม ปรากฏในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 21 ที่ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และให้คำนวณรายจ่ายต่อ

หน่วยของงานบริการสาธารณะที่อยู่ในความรับผิดชอบ และรายงานให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ นอกจากนี้ การคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยยังเป็นการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ ซึ่งในมาตรฐานเดียวกันได้กำหนดไว้ว่า ในกรณีที่รายจ่ายต่อหน่วยของงานใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะดังกล่าวเสนอสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารงานในยามที่ “งานมาก แต่มีเงินและคนน้อย”

8.4 การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Reengineering) ซึ่งหมายถึงการรื้อกระบวนการงานขั้นตอนเดิมออก แล้วออกแบบกระบวนการงานขั้นตอนใหม่โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ลดระยะเวลา และต้นทุนอย่างเห็นผลได้ชัด ซึ่งในพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าวได้กำหนดไว้ในหลายมาตรา เช่น มาตรา 27 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ ให้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ มาตรา 29 ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ และในมาตรา 30 ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

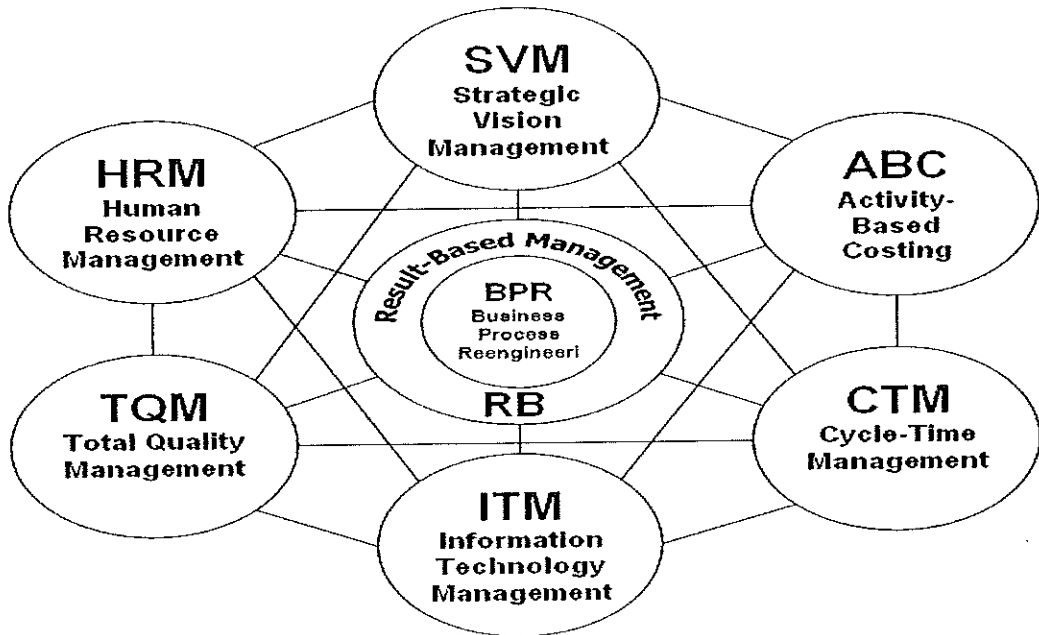
8.5 การบริหารวงรอบเวลา (Cycle-time Management) ซึ่งเป็นการจัดการกับระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สามารถควบคุมระยะเวลาแล้วเสร็จ หรือในการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ อย่างรวดเร็วทันกาล ซึ่งปรากฏในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่นใน มาตรา 37 ที่ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงานและประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป หาก ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นสามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จให้เร็วกว่าเดิมได้ ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติได้ และให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ซึ่งจากมาตรการดังกล่าวจะเห็นว่าส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องหันมาพิจารณาปรับปรุงวงรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานของตนเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น

8.6 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการจัดให้มีการบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุก ๆ ส่วนขององค์การเพื่อให้สามารถสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์การให้ได้มากที่สุด ซึ่งหมายถึงจะต้องมีการรับฟังความต้องการ และสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ผู้ให้บริการอยู่เสมอ ซึ่งในเรื่องนี้ ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้เช่น ในมาตรา 45 ให้ส่วนราชการ จัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ และในมาตรา 42 ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ช้าช้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป เป็นต้น ซึ่งทั้งสองกรณีสะท้อนให้เห็นว่าส่วนราชการจะต้องมีการทบทวนปรับปรุงการดำเนินงานของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ

8.7 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ที่ต้องมีกระบวนการที่ทันสมัย มีวงรอบของระยะเวลาการปฏิบัติงานสั้น และมีต้นทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ลดลง และต้องการสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงและถูกต้องแม่นยำ ซึ่งในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ไว้ในหลายมาตรา เช่น มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

จากทั้ง 7 ประการที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าในการพัฒนาระบบราชการได้มีการนำเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในระบบราชการเป็นจำนวนมาก ซึ่งหากนำเครื่องมือเหล่านี้มาจัดเรียงเป็นแผนภาพก็จะให้เห็นความเชื่อมโยงกันดังรูปต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4 เครื่องมือทางการบริหารในการพัฒนาระบบราชการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546 : 15)

กล่าวโดยสรุปก็คือ การพัฒนาระบบราชการตาม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ก็คือการปรับเปลี่ยนส่วนต่าง ๆ ของระบบราชการไทยตามตัวแปรต่าง ๆ ในกรอบแนวคิด McKinsey's 7 S นั้นเอง

จากบริบทดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จังหวัดมหาสารคามแบ่งการปกครองออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ส่วนภูมิภาคมีทั้งหมด 13 อำเภอ และส่วนท้องถิ่นทั้งหมด 128 องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ นอกจากการปฏิบัติงานในหน้าที่แล้ว ยังปฏิบัติหน้าที่ตามที่ทางราชการมอบหมาย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการอบรมและฝึกอบรมตามความเหมาะสมและความต้องการภายใต้ท้องถิ่นนั้น ๆ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐแต่ต้องไม่ขัดต่อกฎหมายบัญญัติ และการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลย่อมมีการประสานการทำงานระหว่างตัวบุคคลและหน่วยงาน อีกทั้งยังให้บริการประชาชนที่มาขอใช้บริการดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะศึกษาการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบล ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน และเป็นที่น่าพอใจสำหรับผู้ที่มาขอใช้บริการมากน้อยเพียงใด เพื่อจะนำไปปรับปรุงการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความหมายหรือคำนิยามเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านี้ต่างก็มีหลักสำคัญคล้ายคลึงกัน จะต่างกันบ้างคือสำนวนและรายละเอียดซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การจัดองค์การเป็นเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างองค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพผลการจัดองค์การจำเป็นต้องมีเครือข่ายของการตัดสินใจและศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538 : 2) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาคือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และ เกิดการสูญเสีย
2. น้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ประสิทธิภาพรวมขององค์การให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การ (Organization Structure and Its Goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างแตกต่าง โดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
 4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
 5. ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
 6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันถูกต้องและแน่นอน (Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
 7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
 8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
 9. สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
 10. การปฏิบัติการณ์ที่มีมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
 11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
 12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์
- อภิสิทธิ์ จันตะนี (2547 : 5 ; อ้างถึงใน ชีระวัฒน์ สารอาภรณ์. 2552 : 8) ได้อธิบายถึง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงาน โดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้องและความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลาและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม
- พิชญ อรุณรัตน์ (2547 : 23 ; อ้างถึงใน อนุชา ยันตรปกรณ. 2549 : 6) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด
- ยุวช กุลาดี (2548 : 9 ; อ้างถึงใน ชีระวัฒน์ สารอาภรณ์. 2552 : 8) ให้ความสำคัญ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้ามาและผลลัพธ์ที่ออกมาเพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุดซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ต้องการ โดยคำนึงถึงวิธีการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

สนใจ ลักษณะ (2549 : 6-7) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่ว ๆ ไปเมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึงอัตราส่วน ผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of output inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

1. อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) ในเงินลงทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost)
3. อัตราการสูญเสียเปลี่ยนแปลงการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเงินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

เมอร์ตัน (Merton. 1940 : 56) นักสังคมวิทยาที่เสนอข้อโต้แย้งเป็นคนแรก เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของคนในองค์กรกับโครงสร้างขององค์กรว่าจะก่อให้เกิดผลซึ่งไม่คาดหวังตามมาได้ โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างแบบ Bureaucracy เขากล่าวว่าการควบคุมและการประสานงาน โดยอาศัยกฎข้อบังคับในการจัดองค์กรที่มีเหตุผลและกฎข้อบังคับช่วยให้สามารถทำนายพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ แต่ก็จะทำให้พฤติกรรมนั้นมีความยืดหยุ่น ได้น้อย การเน้นที่ใช้กฎข้อบังคับเพื่อองค์กรจะทำให้สมาชิกในองค์กรนำเอากฎข้อบังคับขององค์กรมาเป็นเป้าหมายของตนเอง กฎเกณฑ์ข้อบังคับขององค์กรจะไม่ใช่วิถีทาง (Means) ที่จะทำให้อำนาจขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่จะเป็นเป้าหมายของสมาชิกในองค์กรแทนที่จะเป็นวิธีการที่ทำให้งานสำเร็จด้วยการเข้าแทนที่ "Displacement" เป้าหมายขององค์กร โดยเป้าหมายของบุคคลเช่นนี้จะนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพขององค์กร ข้อโต้แย้งของเมอร์ตันนี้ปรากฏอยู่ในบทความเรื่อง "Bureaucratic Structure and Personality" ภายหลังที่แนวความคิดเรื่อง Bureaucracy ได้เป็นที่ยอมรับกันว่าจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับผลที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้นตามมาอันเนื่องมาจากการเน้นการควบคุม เพื่อให้สามารถคาดการณ์พฤติกรรมของปัจเจกชนในองค์กรที่เมอร์ตัน เสนอไว้มี 3 ประการ คือ

1. ลดความสัมพันธ์อันเป็นส่วนตัวของสมาชิกในองค์กรลง การเลื่อนขั้นและประเมินบุคคลขึ้นอยู่กับความสัมฤทธิ์ผลของแต่ละคนในด้านงาน

2. มีการเพิ่มกฎระเบียบ ข้อบังคับในองค์กรมากขึ้น สมาชิกขององค์กรจะนำกฎระเบียบมาเป็นเป้าหมายมาเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานแทนเป้าหมายที่เป็นจริงขององค์กร

3. มีการเพิ่มการใช้การแบ่งแยกออกเป็นลำดับขั้น เป็นเทคนิคของการตัดสินใจซึ่งหมายถึง การไม่แสวงหาทางเลือกที่สามารถปฏิบัติได้จริง แต่จะจำแนกออกเป็นลำดับขั้นว่าอะไรควรจะตัดสินใจก่อนและรอง ๆ ลงไปคืออะไรเป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่สำคัญเพียงแนวทางเดียว โดยไม่ให้มีโอกาสเลือกตัดสินใจได้ แม้ว่าสถานการณ์จะต่างกัน

ไรอัน และ สมิทซ์ (Ryan & Simith. 1954 : 97 ; อ้างถึงใน สิ้นเลิศ สุขุม. 2543 : 19) ได้พูดถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

ไซมอน (Simon. 1960 :180 ; อ้างถึงใน แสง รัตนมงคลมาส. 2546 : 81) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า งานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการก็บอกความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

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

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (Output)

I คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

กู๊ด (Good. 1973 : 193) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถสำเร็จ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

ฮาร์ริงตัน (Harrington. 1996 : 53-54) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's Structure and it's Goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากผู้อื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard-Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

เคทโต้ (Cetto : 1998 : 56 ; อ้างถึงใน พัทธนี นนทศักดิ์. 2550 : 10) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถบรรลุจุดหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือเป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพ หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

เซอร์โต (Certo. 2000 : 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

จากความหมายของประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความพร้อมและความพยายามและรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรงเนื่องจากหน่วยในการจัดสิ่งที่ลงทุนลงไป เช่น เงิน ความพยายาม แรงงานนั้นเป็นคุณละหน่วยในการวัดผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้วัดว่าผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามเป้าหมายหรือไม่การทำงานที่ได้ผลงานที่มีคุณภาพมาตรฐาน รวดเร็ว ประหยัดเวลา ยุติธรรม ทันเวลาเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้มารับบริการหรือผู้มาติดต่อ

2. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

ความสำเร็จสูงสุดขององค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยการพัฒนาหลาย ๆ ปัจจัย ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ความพร้อมในการทำงานร่วมกัน สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพตลอดจนความผูกพันในความรู้สึที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น สำหรับแนวความคิดที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานนั้นมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

วิลลิสท์ ทรยางกูล (2553 : 45 - 46) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถทำได้หลายรูปแบบและสามารถนำเทคนิคไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ตนเอง

ก่อนที่จะเราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่เราควรต้องทำคือ การวิเคราะห์ตนเอง ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น

2. มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง

การที่จะพัฒนาตนเองได้ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกายใจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่ง ดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

3. มองโลกในแง่ดี (คิดบวก)

ในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลนั้น ใ้ว่าจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวแต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงานก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดี หรือการคิดบวก เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยในการเสริมกำลังใจและสามารถลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้ง ได้เป็นอย่างดี

4. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ความรู้ทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้สามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พูดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ

5. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน

การกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน เพราะในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามมักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเป้าหมายของความสำเร็จอยู่ ณ จุดใดภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจนของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ดีกว่าการที่จะปฏิบัติงานไปวัน ๆ หรือทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ

6. วางแผนก่อนลงมือทำ

ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผนเป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละ

ทางเลือก และยังเป็นการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงานเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. มีการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิดแม้แต่เด็กทารกยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยังมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ตามที่ตนต้องการ เช่น ร้องเมื่อหิว

รัตนา วงศ์ศรีมีเดือน 2554 : 1-11) กล่าวว่า เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวใจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะสามารถเลือกใช้ทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

1. มีบุคลิกภาพดี

บุคลิกภาพและการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายนั้นมีหลักการง่าย ๆ คือ อย่าพยายามแต่งกายมากเกินไปหรือน้อยเกินไป และที่สำคัญการแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับรูปร่าง และบุคลิกของตนเอง อย่าแต่งกายแบบที่ไม่ใช่ตัวตนของตัวเอง การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงานคือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา

2. สมาธิ

สมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวในภาษาชาวบ้านก็คือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า มีความองอาจสง่าผ่าเผย มีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น เยือกเย็นและเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษย์สัมพันธ์ดี วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้มีเสน่ห์ การฝึกสมาธิบ่อย ๆ ทำให้เกิดปัญญาในการทำสิ่งใด ๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น

3. สุขภาพดี

สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จ ล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ควรดูแลสุขภาพให้ดีและออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกาย แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทย์อุดม (2554 : 45) กล่าวว่า ในการบริหารงานไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนแต่มีความต้องการให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนา และต้องการให้พัฒนา อยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา นั้นจะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และ จะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่ บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความ เจริญก้าวหน้าขององค์กร

ซาเลนิค (Zaleanick. 1958 : 40) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External) มากน้อยเพียงใดซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมากการปฏิบัติงานก็ย่อมมี ประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สถานแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่

เฮิร์ซเบอร์ก, มัสเนอร์ และไซน์เดอร์แมน (Herzberg, Mausner&Syderman. 1959 : 158 ; อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงส์. 2549 : 13-16) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับ ความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชยแสดงความยินดีให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความรู้เริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรการได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานชิ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ ติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1987 : 347) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน แต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

เทลเลอร์ (Taylor, 2004 : 48) ซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์” และ “บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์” (Father of Scientific Management) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเสรีภาพและประชาธิปไตยของบุคคลคือ เรื่องการใช้หลักเหตุผลในการบริหารและโดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพของตัวคนงานขององค์กร เทลเลอร์ ถือว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

1. การเลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
2. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี (Training)
3. การหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation) ซึ่งเทลเลอร์จะมุ่ง

มองในเรื่องค่าตอบแทนแรงงานเป็นเกณฑ์

เทลเลอร์ (Taylor) ได้เน้นหลักถึงการศึกษาเรื่องเวลา และการเคลื่อนไหวของคนงานในการทำงาน เทลเลอร์ (Taylor) คิดว่าหน้าที่ใหม่ๆ สำหรับผู้บริหารควรมีดังนี้ คือ

1. กำหนดงานและพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดของคนงานแต่ละคนโดยใช้หลักเกณฑ์ที่ได้ทดลองพิสูจน์มาแล้วแทนที่จะปล่อยให้คนงานทำงานแบบตามใจชอบ
2. ต้องมีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานนั้น
3. ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานที่คัดเลือกไว้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม
4. กำหนดระดับผลผลิตที่คาดหวังหรือมาตรฐานของผลผลิต
5. จัดให้รางวัลหรือจ่ายค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลผลิตมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด

เทลเลอร์ (Taylor) เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อผู้ทำงานนั้น และการศึกษาเกี่ยวกับเวลาดังกล่าวจะเป็นไปโดยถูกต้องและมีหลักเกณฑ์มากที่สุด ซึ่งจะป้องกันข้อโต้แย้งต่าง ๆ ได้โดยทั้งสองฝ่ายต่างจะได้รับประโยชน์สูงสุด คนงานจะได้รับประโยชน์จากการทำงานครบตามปริมาณและจะไม่ต้องมีปัญหาเรื่องการบิดพลิ้วงานให้ล่าช้าลง ส่วนฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการได้รับผลผลิตเพิ่มและก็จะยอมจ่ายค่าแรงสูงขึ้นอีก

เทลเลอร์ (Taylor) ได้ทำการวิเคราะห์เวลาเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) เพื่อกำหนดวิธีทำงาน โดยใช้วิธีดังนี้ศึกษาเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ โดยวิธีจับเวลา ศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Motion) ของคนงานเพื่อหาวิธีปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้คนงานเหนื่อยน้อยที่สุด วัสดุเดินทางสั้นที่สุดการแยกงานออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้คนงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ความสำเร็จสูงสุดขององค์การเกิดขึ้นได้จะต้องมีการพัฒนาหลาย ๆ อย่าง โดยเฉพาะบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ เพราะบุคคลสามารถแยกแยะ วิเคราะห์ปัญหา คัดแปลง และพูด สิ่งเหล่านี้ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น เทคนิคการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำวิธีพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมาประยุกต์และเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและน่าจะส่งผลดีต่อองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไปไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ต้องการให้บุคลากรขององค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้บุคลากรพัฒนาอยู่ตลอดเวลาจะต้องได้รับการตอบสนองจากภายในและภายนอก ถ้ามีการตอบสนองมากน้อยเพียงใดก็จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเท่านั้น ซึ่งการพัฒนาช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์การ นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์การแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูง เวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มีความสามารถในการทำงานเสมอและเช่นเดียวกัน “คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่าง ๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอสำหรับการแข่งขัน ไม่ว่าเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม”

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ งานที่สำคัญของผู้บริหารองค์การคืองานในหน้าที่ของการบริหารซึ่งจะเหมือนกันเป็นสากลไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใดมีจุดประสงค์ใดจะต้องเลือกการบริหารที่เหมาะสมกับองค์การของตนในสถานการณ์ต่าง ๆ และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด ดังนั้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพ สิ้นเปลืองต้นทุนและเวลาน้อย โดยมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเอง ให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์การ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงประกอบด้วยแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2538 : 2)

3.1 ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลด้านสุขภาพความปลอดภัย การศึกษา การคมนาคม ศิลปวัฒนธรรม สังคม และความยุติธรรม สำหรับประชาชน

เป็นต้น โดยมีได้มีเป้าหมายในการแสวงหาผลกำไรแต่อย่างใด แต่อาจมีรายได้ และรายจ่ายเกิดขึ้น แม้ว่าหน่วยงานดังกล่าวจะมีได้มุ่งหวังกำไรเป็นหลัก แต่ต่างก็มีการกิจที่ต้องดำเนินการโดยผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมไปสู่หนทางที่ดีขึ้น โดยต้องพยายามให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรายงานผลการดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นใจต่อประชาชนผู้จ่ายภาษี ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ตลอดจนการรายงานสำหรับผู้เกี่ยวข้องอื่น เช่น หน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ ซึ่งต้องการพิสูจน์ความถูกต้อง และติดตามการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างประหยัด เช่นเดียวกับการดำเนินธุรกิจอื่น

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับต้นทุน ซึ่งล้วนแต่คล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันก็ตรงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

บรูโน โท ซามะรัตน์ (2548 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหมายถึง การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ เมื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นการวัดระหว่าง Input กับ Output โดยพิจารณาถึงเวลาคือความเร็ว การใช้ทรัพยากร คือ ประหยัดถูกต้อง คุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลืองใช้วิธีการบริหารหรือการจัดการที่ดี มีความเหมาะสม โดยบุคคลหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงาน

รัตนา วงศ์ศรีมีเดือน (2554 : 2-1) ได้ให้ความหมาย ต้นทุน หมายถึง การจ่ายเงินสด ทรัพย์สินอื่น ทุน หรือการให้บริการ หรือการก่อหนี้สินเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ รวมทั้งผลขาดทุนที่วัดค่าเป็นตัวเงินได้

ฮอกริน และ ฟอสเตอร์ (Hongren and Foster, 1991 : 25) ได้ให้ความหมาย ต้นทุน หมายถึง ต้นทุนเป็นทรัพยากรที่จ่ายออกไปเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย คือ การใช้ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคขององค์การมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมงบประมาณในการ ปฏิบัติงานลดการสูญเสียวัสดุสำนักงานที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานให้ ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ

3.2 ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการจัดองค์การที่ดีจะช่วยผู้บริหารให้ทำงานได้สำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ การจัดองค์การที่ดีช่วยให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและมีความสัมพันธ์กันระหว่าง

หน่วยงานต่าง ๆ การวางแผนการจ้ดองค์การทำให้ระบบการจ้ดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การวางแผนจ้ดองค์การช่วยให้มีการปรับปรุงทักษะทางการจ้ดการให้เหมาะสมกับความจ้ดการในปัจจุบัน การจ้ดองค์การที่จ้ดช่วยให้เกิดระบบการจ้ดการที่ดี (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2553 : 100-102)

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 29 ; อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์. 2549 : 13-16) ได้ให้ความหมาย กระบวนการบริหาร หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงานซึ่งเป็นลำดับขั้นในการบริหารงาน หรือ หมายถึง ขอบข่ายของงานต่าง ๆ ที่อยู่ใ้หน้าทีความรับผิดชอบของนักบริหาร

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์. 2549 : 13-16) ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จ ได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิผลยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของ งานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการ ทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์การด้านบุคลากร มีการกระจาย อำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการดำเนินงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์การเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์การที่ประสบความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553 : 2-3) ได้ให้ความหมาย กระบวนการบริหาร หมายถึง การจ้ดการ ประกอบด้วย 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะต้องทำงานนั้นอย่างไร

2. การจ้ดองค์การ หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากร หรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

3. การนำ เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

4. การควบคุม หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การรวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารได้เสนอแผนงานและโครงการในที่ประชุมด้วยตนเองมีการจัดทำแผนการลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติงานสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานได้มีการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.3 ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ ทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น ฮังการี และสิงคโปร์ สำหรับประเทศไทยได้นำมาทดลองใช้ใน ปี พ.ศ. 2544 ที่กระทรวงพาณิชย์ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้ริเริ่มผลักดันให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ นำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานราชการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและออกแบบคำตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน (สมคิด บางโม. 2550 : 307)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลักในทุก ๆ ด้าน การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเป้าหมายที่กำหนด

มีนักทฤษฎีได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผลผลิตและผลลัพธ์ ดังต่อไปนี้

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (2540 : 1-22) ระบุว่าประสิทธิภาพในการผลิตหรือ ผลิตภาพแรงงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Output) กับจำนวนของทรัพยากรหรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นออก (Input) ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของประสิทธิภาพในการผลิตปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มหรือลดลงของประสิทธิภาพ การผลิต อาจแบ่งได้ 3 หมวดคือ

1. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการทำงานของเครื่องจักร หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ

2. ปัจจัยด้านระบบการบริการ เช่น การใช้เทคนิคทางการบริหาร ส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ การใช้ระบบทวิภาคีเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านแรงงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะกิจการใด ๆ อาจใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุด มีการบริหารงานที่ดีเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุด ในกิจการนั้น ๆ แต่หากไม่มีแรงงานเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี และระบบที่วางไว้เป็นอย่างดีนั้นก็ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นแรงงานจึงเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของแรงงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แต่ในปัจจุบันยังขาดข้อมูลที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการดำเนินนโยบายทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารแรงงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในภาครัฐและเอกชนกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้สังเกตเห็นความสำคัญที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตและศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นเครื่องชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงอัตราการผลิตของแรงงานและผู้ประกอบการ อีกทั้งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับปรุงคุณภาพการผลิตของตน และของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยให้ผลิตภัณท์ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเมื่อเทียบกับต่างประเทศซึ่งจะเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

สมคิด บางโม (2550 : 307) ได้ให้ความหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนี้
ผลผลิต หมายถึง งานหรือบริการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐส่งมอบให้ประชาชน
ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการทำงานของเจ้าหน้าที่ หรือเกิดจากกิจกรรมของส่วนราชการ โดยตรง เช่น การสร้างถนน 10 กิโลเมตร การทำบัตรประชาชน เป็นต้น

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากผลผลิตซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้มารับบริการ เช่น ประชาชนได้รับความสะดวกในการเดินทาง เป็นผลลัพธ์จากการสร้างถนน เป็นต้น

พีเตอร์สัน และพลาวแมน (Peterson & Plowman ; อ้างถึงใน คทาวุธ พรหมายน, 2545 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผล (Quality of Effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and Capability) และ ในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ด้อย การที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้าน

ธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) และวิธีการ (Method) ในการผลิต

เบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ (Becker & Neuhauser ; อ้างถึงใน คทาวิฑูร พรหมายน. 2545 : 12) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าววว่าประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์การ คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์การ ในฐานะที่เป็นองค์การในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การนั้น มีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากกว่า องค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากและซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertain)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็น ได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็น ได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ
4. หากพิจารณาควบคู่กัน ไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติ อย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็น ได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ หมายถึง คุณภาพงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดงานที่ปฏิบัติเสร็จแล้วไม่มีการแก้ไขภายหลังปริมาณงานที่ทำเป็น ไปตามเป้าหมายมีจิตบริการและใช้ทักษะความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จในเวลาที่รวดเร็ว

3.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “อบต.” มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 โดยยกฐานะจากสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท การทำงานทำงานที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์นี้ที่ต้องปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอเพื่อให้ทันวงการที่แข่งขันสูง โดยเฉพาะการทำงานจะให้ทำแบบเดิม ๆ

ไม่ได้ ทุกคนต้องทำวันนี้ให้ดีกว่าวันวาน องค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ ต้องการคนมีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ เพราะทุกอย่างต้องดีกว่าเดิมจึงมีความคิด ที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนาและสมาชิกทุกคนพัฒนา ให้ทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร และด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2538 : 2)

1. เป็นมิตร ทำงานที่ใดก็ตาม หากเป็นมิตรกับผู้คนรอบตัวมีแต่ได้มากกว่าเสีย ไม่ว่าจะมีความหมายอะไร นาย ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอก เพราะนี่คือบันไดของการทำความคุ้นเคย รู้จัก และเปิดใจให้กัน แล้วยังทำให้บรรยากาศไม่ตึงเครียด ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. สร้างความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกที่ดี ๆ เกิดจากความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งช่วยให้เกิดความผูกพันและความชอบพอรักใคร่ เป็นความเอื้ออาทรต่อกัน เช่น เจงงานมากก็ช่วยกันทำ เรามีทุกข์เราก็อปลอบ เขาทำผิดพลาดก็ให้กำลังใจ เพราะคนเราอาจมีความรู้สึกสะเทือนใจจากสิ่งที่คิดว่าทำทำดี หรือเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันจนทำตัวไม่ถูก งานการจึงอาจไม่ดีเท่าที่ควร แต่ถ้ามีคนรู้สึกดี ๆ กับเขาบ้าง เขาอาจยืนหยัดสู้กับชีวิตหรืองานต่อไป

3. เปิดเผย ตรงไปตรงมา การทำงานที่ดีต้องยึดหลักประจำใจ คือ ไม่หน้าไหว้ หลังหลอก หรือทำตัวมีลับลมคมใน การทำงานแบบโปรงใส ตรงไปตรงมาจึงเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งที่ทำให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของใครต่อใคร

4. ทำงานด้วยใจรัก และอยู่กับเพื่อนร่วมงานด้วยความรัก ความรู้สึกแบบนี้ถ้ามีต่องานจะทำให้ทำงานแบบอยากทำ ไม่ใช่ต้องทำ เป็นการทำงานด้วยความรัก เช่น รักงานขาย ทำให้ชอบการออกไปพบปะผู้คนเพื่อบริการลูกค้าเก่า และแสวงหาลูกค้าใหม่ด้วยเทคนิคใหม่ ๆ แล้วพยายามมุ่งมั่นให้ได้ยอดตามเป้าหมาย หรือหากรักงานวิจัยก็อยากวิจัยสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น การทำงานด้วยความรักและมีความรักต่อเพื่อนร่วมงาน จึงทำงานอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

5. ให้อภัย การให้อภัยมีแต่ทำให้จิตใจไม่ขุ่นมัว เนื่องจากหน่วยงานแต่ละแห่งอาจมีทั้งคนถูกใจหรือไม่ถูกใจ มีคนชอบหรือไม่ชอบบ้างเป็นเรื่องธรรมดา ถ้าเราเอาแต่น้อยใจ เสียใจ หรือคุมแค้น คนที่ขาดทุนที่สุดคือเรานั่นเอง ซึ่งจะบั่นทอนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้อภัยจึงเป็นยาสมานใจให้เราเป็นสุขขึ้น

6. ยืดหยุ่นผ่อนปรน แม้งานจะต้องมีกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเวลา สถานที่ เงินทอง เป็นต้น แต่บางครั้งการเข้มงวดเกินไปอาจทำให้เพื่อนร่วมงาน ไม่พอใจ ด้วยเหตุนี้การคิดได้ก็คิดถูก คิดด้วยปัญญาจึงช่วยให้ผ่อนปรนกันได้ หากไม่ทำให้องค์การเสียหาย เช่น อาจส่ง

ใบเบิกเงินเข้าไปเกินเวลากำหนดบ้าง ก็ไม่ควรยึดกฎเกณฑ์แบบเคร่งครัดเกินไป จนทำให้ขาดมิตรได้

7. ส่งเสริมการมีใจต่อกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยจะช่วยให้เพื่อนร่วมงาน นายลูกน้องดีขึ้นได้ก็น่าจะทำได้ นี่คือการลงทุน สร้างมิตร และได้เพื่อนร่วมงานที่มองเราในแง่ดี การส่งเสริมนี้อาจทำได้ด้วยคำพูด วาจา ท่าทาง และการช่วยด้านการทำงาน โดยเฉพาะนายควรส่งเสริมลูกน้อง และลูกน้องควรส่งเสริมนาย ด้วยการพูดถึงนายในแง่ดี ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

8. ข้อเท็จจริง งานจะดีมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงของข้อมูล เป็นการรู้ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อให้งานมีความผิดพลาดน้อยที่สุด ข้อเท็จจริงนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อกลั่นกรองสิ่งที่ดีที่สุดแก่องค์กร ดังนั้น หัวหน้างานจึงควรคิดเสมอว่าต้องได้ข้อเท็จจริงของข้อมูลมาวิเคราะห์สถานการณ์ โดยเฉพาะความสามารถของลูกน้องแต่ละคนในด้านต่าง ๆ ต้องระมัดระวังในการมอบหมายงานตามข้อเท็จจริง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

9. ไม่ย่อท้ออยู่กับที่ ทำงานต้องกระตือรือร้นที่จะก้าวไปข้างหน้า ไม่ใช่ทำงานแบบอยู่ไปวัน ๆ เพราะเรื่องของวันนี้อาจใช้ไม่ได้ในวันพรุ่งนี้วันนี้จึงต้องดีกว่าวันวาน การทำงานให้ก้าวหน้าจึงเป็นเรื่องที่ต้องใฝ่รู้ ใฝ่รอบ ใฝ่คบ ใฝ่คิด ใฝ่ขอ ใฝ่แผนระยะสั้น และระยะยาวในการทำงานให้ดีกว่าเดิม

10. มั่นคง ต้องมั่นคงด้วยความรู้ ความคิด ความมุ่งมั่น องค์กรใดมีความมั่นคง มีศักยภาพ จะทำให้ผู้บริหารจนถึงพนักงานเกิดความวางใจที่จะทุ่มใจทุ่มกายทำงานต่อไป ส่วนองค์กรที่ไม่มั่นคงขาดเสถียรภาพ พนักงานจะหมดกำลังใจ

11. เห็นการณ์ไกล เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าควรทำธุรกิจหรือปรับปรุงการงานในด้านใด โดยไม่ละเลยสิ่งใหม่ ๆ ที่อาจทำให้ธุรกิจหรือการงานเสื่อมถอย หรือล่าช้า เช่น ประเทศไทยจะเน้นแต่สินค้าดั้งเดิมอย่างเดียวไม่ได้ ต้องปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการตามโลกาภิวัตน์ เพื่อขยายตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ หรือข้าราชการบางแห่งต้องลดจำนวนลง เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณและใช้คนอย่างมีคุณค่าหรือสินค้าและบริการต้องพัฒนาให้ทันกับ ที่ในอนาคตทุกอย่างจะเล็กลง แต่ประสิทธิภาพสูง

12. ความเหมาะสม ความเหมาะสมเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของการทำงาน เป็นความเหมาะสมในด้านการแต่งกาย วาจา ท่าทางและการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น ในการทำงานจะต้องปฏิบัติต่อทุกระดับอย่างเหมาะสมตามตำแหน่งของแต่ละคน โดยไม่ยกตนข่มท่าน หรือทำตัวเหนือกว่าใคร หรือก้าวก่ายการงานของผู้อื่น ขณะเดียวกัน ไม่ควรทำตัวต่ำต้อยจนกลายเป็นคนหมดความหมาย

13. มีพลัง พลังของแต่ละคนย่อมจะต่างกัน บางคนมีพลังในการทำงานสูงไม่พอยังสามารถโน้มน้ำวจิตใจให้คนทำงานด้วยอย่างเต็มอกเต็มใจ พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร เป็นคนหนึ่งที่พลังในด้านความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์การทำงานสูง คำพูดของนายกรัฐมนตรีก็มีพลังทำให้ฟังแล้วน่าเชื่อถือ อาทิเช่น ใ้ประเทศไทยไม่ใช่ปลอดภัยร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ปลอดภัยล้านเปอร์เซ็นต์ โดยมีน้ำเสียงที่ดูน่าเชื่อถือ ถ้าหัวหน้าองค์กรใดก็ตาม มีพลังในการทำงานอย่างดี องค์กรคงก้าวหน้าได้ไม่ยาก

14. ทำให้สะดวกราบรื่นขึ้น องค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างสะดวกสบายย่อมจะทำให้พนักงานอยากทำงานได้อย่างราบรื่นหรือมีประสิทธิภาพ แต่ในหลายแห่งมีปัญหาที่ทำให้ยุ่งยากขึ้น เช่น คุณเนื้อทองเล่าว่าในหน่วยงานของเธอ พอเปลี่ยนหัวหน้าใหม่ก็มีการวางระเบียบขั้นตอนการทำงานยุ่งยากกว่าเดิม เวลาขออนุมัติอะไร หัวหน้าจะดูว่าเป็นพวกของเขาหรือไม่ หากต่างพวกจะตั้งเรื่องทำให้คุณเนื้อทองหมดกำลังใจ งานจะง่ายหรือยากจึงขึ้นอยู่กับหัวหน้าที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานให้สะดวกมากน้อยแค่ไหน

15. ทำได้จริง มีประโยชน์ กิจการทุกอย่างต้องเกิดประโยชน์จริง เป็นไปได้จริง สามารถทำให้เกิดผลงานและได้ผล รวมทั้งต้องให้ทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นจิตสำนึกที่ทุกคนควรมี การกำหนดสิทธิหน้าที่ของแต่ละคนเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน หากทุกคนทำงานอย่างเหมาะสมตามหน้าที่ของตน ก็ไม่เป็นการยากที่องค์กรจะเจริญขึ้น

16. เป็นไปได้ เป็นเรื่องที่ทั้งนายหรือลูกน้องช่วยกันทำให้งานหรือโครงการเป็นจริง ทุกคนจึงต้องช่วยกันทำ ไม่ว่าจะป็นหน้าที่หรือไม่ใช่หน้าที่ก็ตาม ไม่ว่าจะป็นความคิดหรือการกระทำ เป็นน้ำใจที่ทำเพื่อองค์กรให้ได้ผลดีที่สุด เช่น คุณพัชรเป็นหัวหน้าที่คิดเสมอว่างานราชการค่อนข้างจะมีขั้นตอนมากจนล่าช้า เธอจึงวางระบบใหม่เพื่องานที่เสียเวลามากจะได้รวดเร็วขึ้น โดยพยายามหาจุดที่เป็นอุปสรรคและพยายามแก้ไข เธอเชื่อว่าระบบราชการทำงานมีประสิทธิภาพเหมือนเอกชนได้ ถ้าหัวหน้ารู้จักปรับปรุง ลูกน้องรู้จักคิดใหม่ ทำใหม่ และทำให้ได้ ไม่ใช่ทำแบบเช้าชามเย็นชาม จนประชาชนรำคาญ เป็นต้น

17. รวดเร็ว เป็นความรวดเร็วเพื่องานจะได้ไม่ล่าช้าเกินกว่าเหตุ ผู้บริหารจึงต้องดูว่าขั้นตอนงานใดมีอุปสรรคและทำให้งานเสียหาย หรือไม่ได้ดีเท่าที่ควร ก็ต้องขจัดให้หมดไป ไม่ว่าจะป็นการปรับรูปแบบการทำงานหรือการปรับปรุงพนักงาน รวมทั้งไม่ลืมว่าการทำงานอย่างรวดเร็วต้องมีคุณภาพ โดยไม่ทำงานแบบหละหลวมจนผลของงานออกมาไม่ดี การทำงานอย่างรวดเร็วต้องเข้าใจเป้าหมายวิธีการ และระยะเวลาที่จำเป็นต้องทำงานให้เสร็จ

18. มีกำลังใจไม่ย่อท้อ คำลึงใจที่สำคัญที่สุด คือสู้กับใจของตัวเอง ที่จะทำงานโดยไม่ย่อท้อ ไม่ว่าจะป็นอุปสรรคขวางหน้าแค่ไหน มีนักธุรกิจไม่น้อยที่แม้ธุรกิจจะล้มเหลวก็ลุก

ขึ้นมาสู่จนประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะคนเป็นหัวหน้าต้องไม่ย่อท้อ ลูกน้องจะได้มีกำลังใจที่จะฝ่าฟันทุกอย่างที่ขวางหน้า เพื่องานจะได้สำเร็จตามตั้งใจ

19. ยุติธรรม ถ้าทำงานแล้วได้รับเป็นความเป็นธรรม ไม่ว่าจะในด้านเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือด้านใดก็ตาม ทุกคนจะทุ่มใจทำงานให้โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย โดยเฉพาะหัวหน้าที่มีไม่ตรีจิต เพราะแสดงว่าหัวหน้าหรือองค์กรนั้น ยึดความเป็นธรรมเป็นหลัก ไม่ใช่พวกเป็นหลัก

20. จุดเน้น จะทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องรู้ว่าจุดเน้นและจุดร่วมในเรื่องใด ส่วนมากเป็นการเน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร เช่น ร้านอาหาร ภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น เน้นบริการให้ลูกค้าประทับใจ และลูกค้าต้องเป็นใหญ่ หากพนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน งานย่อมจะไปได้ดีตามที่ต้องการ

21. ติดตาม การทำงานจะต้องมีการติดตามงานเป็นระยะ เพื่อดูความก้าวหน้าของงาน แต่ไม่ควรติดตามงานถี่เกินไป เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเครียดได้ ขณะเดียวกัน ไม่ควรปล่อยปละละเลยโดยไม่ติดตามงาน งานอาจเสียหายได้

22. การป้อนกลับ การป้อนกลับเป็นสิ่งที่ช่วยให้รู้ว่า การสื่อสารที่ออกไป ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับข่าวสารเข้าใจสิ่งที่ส่งออกไปหรือไม่ เพียงใด อย่างน้อยผู้ส่งข่าวสารจะได้รู้ว่าสิ่งที่ตนอยากให้ผู้ปฏิบัตินั้นทำได้มากน้อยเพียงไร และต้องคอยแก้ไขอะไรบ้าง เพื่องานจะได้มีประสิทธิภาพ

23. ศรัทธา ศรัทธาต่อความคิดหรือศรัทธาต่อการกระทำ โดยเฉพาะหากศรัทธาหัวหน้าหรือองค์กรจะทำให้ลูกน้องทำงานอย่างเต็มอกเต็มใจ อย่างไรก็ตาม ความเลื่อมใสศรัทธาจะทำงานกันง่ายขึ้น และการสร้างศรัทธาก็เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความดี ความสามารถ คุณธรรมเป็นหลัก

24. มีศิลปะ มีรสนิยม ศิลปะการทำงานเป็นความสามารถเฉพาะตัว เป็นรสนิยมที่ลอกเลียนแบบกันได้ยาก เช่น บางคนรู้จักพูด รู้จักทำ ก็จะมีคนทำงานด้วยอย่างเต็มอกเต็มใจ ขณะที่บางคนมีแบบหรือรสนิยมการทำงานที่ไม่แจ่มจวด แต่ผลงานต้องดีเช่นกัน เป็นเรื่องการใช้สติปัญญาในการมองเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ ที่อาจเสียหายหรือไม่เสียหาย และหาแบบการทำงานให้ถูกต้องเหมาะสม ศิลปะการทำงานจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ใฝ่รู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่พอเพียง และมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมตามสภาวะการณ์เพื่องานจะได้ก้าวหน้า

25. ไม่ผิดพลาด งานจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่ก็มีเลย โดยเฉพาะนายหวังจะให้ลูกน้องทำงานอย่างราบรื่นไม่มีข้อบกพร่องให้รำคาญใจ อย่างไรก็ตาม คนทำงานทุกคน ไม่ว่าจะระดับใด ต้องทำงานอย่างไม่มีข้อผิดพลาด เพื่อองค์กรจะได้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจ

26. เจริญปัญหา อุปสรรค องค์การใดก็ตามมีคนทำงานแบบมุ่งมั่นตั้งใจ โดยไม่หวาดหวั่นต่ออุปสรรค องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จสูง เพราะทุกคนกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค หรือสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะยากลำบากเพียงไร การกล้าทำเพื่อให้งานได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล คือ การทำงานทำงานที่มีการปรับปรุงตัวอยู่เสมอเพื่อให้ทันวงการที่แข่งขันสูง โดยเฉพาะการทำงานจะให้ทำแบบเดิม ๆ ไม่ได้ ทุกคนต้องทำวันนี้ให้ดีกว่าแบบเดิมองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ต้องการคนมีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ เพราะทุกอย่างต้องดีกว่าเดิมจึงมีความคิด ที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนาและสมาชิกทุกคนพัฒนา ให้ทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร และด้านผลผลิตและผลลัพธ์

บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม

1. ข้อมูลทั่วไปจังหวัดมหาสารคาม

จังหวัดมหาสารคามเป็นจังหวัดหนึ่งทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่กึ่งกลางของภาคและเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์
ทิศใต้	ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์และจังหวัดบุรีรัมย์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับจังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่น

2. การปกครองแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 การปกครองส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 13 อำเภอ ได้แก่ อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอกุฉินชัย อำเภอแกลง อำเภอกันทรวิชัย อำเภอเชียงยืน อำเภอชื่นชม อำเภอนาดูน อำเภอนาเชือก อำเภอบรบือ อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอเมือง อำเภอยางสีสุราช อำเภอวาปีปทุม

2.2 การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

2.2.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด	จำนวน 1 แห่ง
2.2.2 เทศบาลเมือง	จำนวน 1 แห่ง
2.2.3 เทศบาลตำบล	จำนวน 18 แห่ง

2.2.4 องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 128 แห่ง
แบ่งเขตการปกครองจำแนกตามอำเภอ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 จำนวนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละอำเภอ

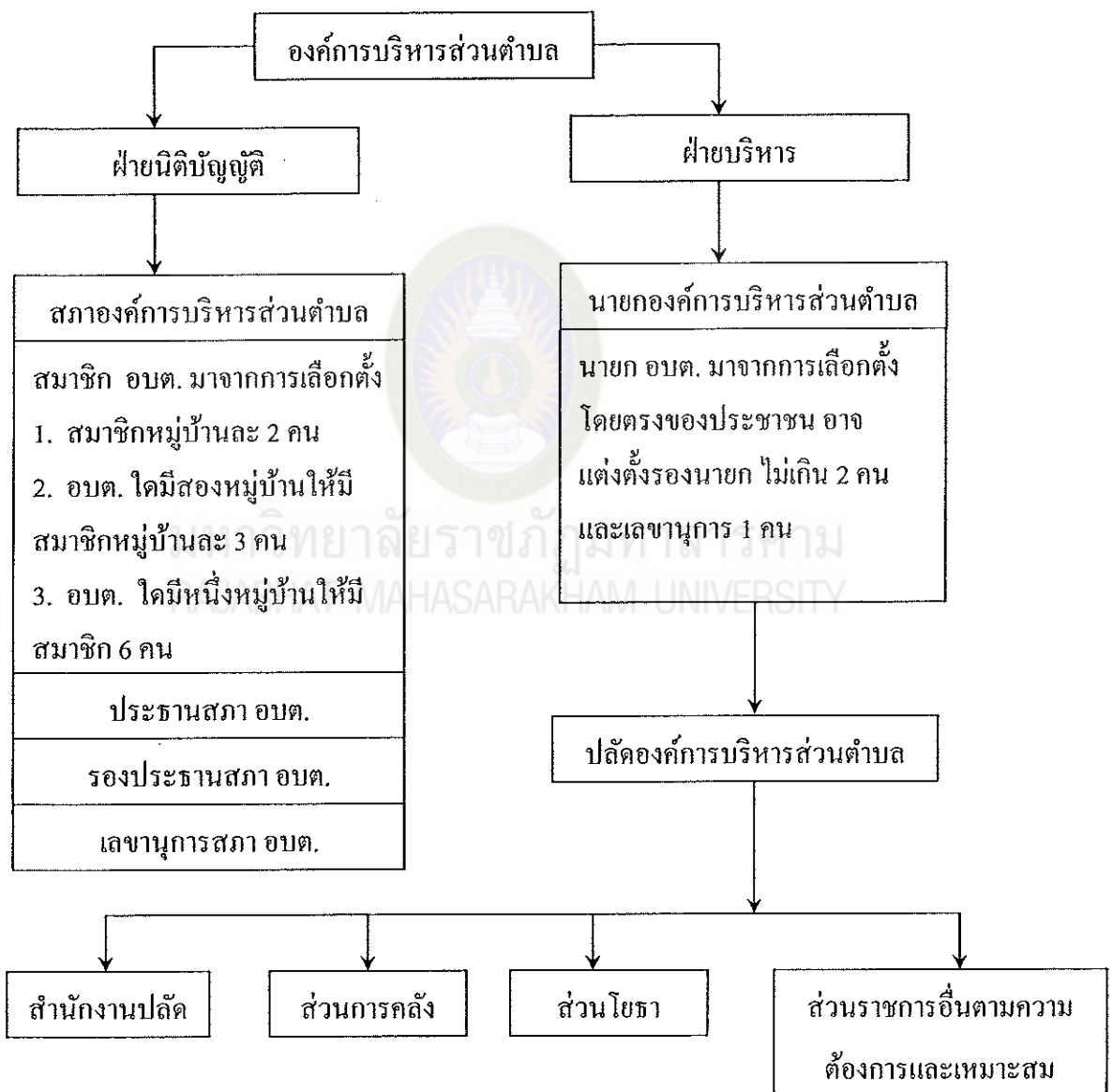
ลำดับ	อำเภอ	องค์การบริหาร ส่วนจังหวัด (แห่ง)	เทศบาลเมือง (แห่ง)	เทศบาลตำบล (แห่ง)	องค์การ บริหารส่วน ตำบล (แห่ง)
1	เมืองมหาสารคาม	1	1	1	13
2	กันทรวิชัย	-	-	3	10
3	แกดำ	-	-	2	5
4	โกสุมพิสัย	-	-	1	17
5	ชื่นชม	-	-	2	4
6	เขียงยืน	-	-	2	8
7	นาเชือก	-	-	1	9
8	นาइन	-	-	3	6
9	บรบือ	-	-	1	15
10	กุฉีกรัง	-	-	-	5
11	ยางสีสุราช	-	-	-	7
12	วาปีปทุม	-	-	1	15
13	พยัคฆภูมิพิสัย	-	-	1	14
รวม		1	1	18	128

ที่มา : สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดมหาสารคาม (2556 : 5-29)

3. โครงสร้างรูปแบบและการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 44 กำหนดให้ องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มาตรา 45 กำหนดให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละสองคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มาตรา 48 กำหนดให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมี

ประธานสภา และรองประธานสภาคนหนึ่งซึ่งเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
 มาตรา 58 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่ง ซึ่งมาจาก
 การเลือกตั้ง โดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือ
 ผู้บริหารท้องถิ่น และมาตรา 60 กำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควบคุมและรับผิดชอบ
 ในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของ
 พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารงานของ อบต. ตาม พ.ร.บ. สภาตำบลและ อบต. พ.ศ.

2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546

กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล (ม. 58) ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้บริหารท้องถิ่นเรียกว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละสองคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน และในกรณีมีเพียงสองหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละสามคน

2. องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

4. ประเภทขององค์การบริหารส่วนตำบล

ปัจจุบันมีการแก้ไขประเภทขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็น 3 ขนาด คือ

1) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ 2) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง 3) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ซึ่งแต่เดิมนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งออกตามลำดับได้เป็น 5 ประเภทและมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ประจำปี 2543 ดังนี้

องค์การบริหารส่วนตำบล	ชั้นที่ 1	จำนวน 74 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล	ชั้นที่ 2	จำนวน 78 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล	ชั้นที่ 3	จำนวน 205 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล	ชั้นที่ 4	จำนวน 844 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล	ชั้นที่ 5	จำนวน 5,196 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล	ชั้นที่ 5	จัดตั้งใหม่ (14 ธันวาคม 2542) จำนวน 349 แห่ง

รวมองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศทั้งสิ้นจำนวน 6,746 แห่ง

5. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542

5.1 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้ดังนี้
 มาตรา 66 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
 มาตรา 67 องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลดังนี้

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
3. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
6. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
7. คุ้มครอง ดูแล และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา 68 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
8. การคุ้มครองดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน
10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

5.2 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ดังนี้

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริหารสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. ส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. จัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย
โรงพยาบาล และสาธารณสุขสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและ
รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่น ๆ ใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่
คณะกรรมการประกาศกำหนด

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถกระทำได้เฉพาะในเขตพื้นที่ของตนเอง โดยมีระเบียบกฎหมายรองรับการปฏิบัติงาน โดยมีอำนาจในการบริหารจัดการเอง โดยการดำเนินงานเป็นไปเพื่อดูแลคุณภาพชีวิตประชาชน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

6. การแบ่งส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

การแบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล แต่ละฝ่ายจะมีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้ (โกวิท พวงงาม, 2550 : 170-176)

6.1 ฝ่ายบริหาร จะประกอบไปด้วย นายกองการบริหารส่วนตำบล มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในเขตพื้นที่ และนายกองการบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรอง

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ไม่เกินสองคน และแต่งตั้งเลขานุการได้หนึ่งคน โดยกำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควบคุม และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล และตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ดังนี้

6.1.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

6.1.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.1.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

6.1.4 วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

6.1.5 รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

6.2 ฝ่ายสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มาจากการเลือกตั้งหมู่บ้านละ 2 คน หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีสองหมู่บ้าน ให้เลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละ 3 คน หากมีเพียงหมู่บ้านเดียวให้เลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และตามมาตรา 46 แห่งพระราชบัญญัติ สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ดังต่อไปนี้

6.2.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.2.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

6.2.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

6.3 พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

6.3.1 พนักงานส่วนตำบล เป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลไว้ จำนวน 21 ตำแหน่ง ดังนี้

- 1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-7)
- 2) รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-6)
- 3) หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5)
- 4) หัวหน้างานธุรการ (เจ้าพนักงานธุรการ 2-5)
- 5) เจ้าหน้าที่ธุรการระดับ 1-4
- 6) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ระดับ 1-4
- 7) หัวหน้างานนิติกร (นิติกร 3-5)
- 8) หัวหน้าส่วนการคลัง (เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 2-6)
- 9) หัวหน้างานงบประมาณ (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
- 10) หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
- 11) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ระดับ 1-4
- 12) หัวหน้างานการเงินและบัญชี (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
- 13) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ระดับ 1-4
- 14) หัวหน้าส่วนโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2-6)
- 15) หัวหน้างานโยธา (วิศวกรโยธา 3-6)
- 16) นายช่างโยธา ระดับ 2-5
- 17) ช่างโยธา ระดับ 1-4
- 18) หัวหน้าส่วนสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุข 3-6)
- 19) หัวหน้างานสุขาภิบาล (นักวิชาการสุขาภิบาล 3-5)
- 20) หัวหน้างานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ (พยาบาลวิชาชีพ 3-5)
- 21) เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ระดับ 2-4

6.3.2 พนักงานจ้าง เป็นลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยเป็นบุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างและได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

6.3.3 ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ที่องค์การบริหารส่วนตำบลร้องขอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ให้ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิม ทั้งนี้เป็นไปตาม มาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546

7. ระบบการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันและอนาคต จะอยู่ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก และการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ ซึ่งต่างมีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก (Global Change)

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก(Global Change) ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การเรียกร้องการมีรัฐบาลประชาธิปไตยที่มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Accountability) และเป็นรัฐบาลที่มุ่งตอบสนองความต้องการของคนส่วนใหญ่ (More Responsible to Popular Will)
2. การที่ระบบตลาดเสรีได้เข้ามาแทนที่ระบบอำนาจนิยม (Authoritarian) รวมทั้งการใช้กลไกตลาดในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ (Free Market Solution to Economic Problem)
3. การกระจายอำนาจให้กับท้องถิ่น และการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) รวมทั้งการเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาสังคม (Civil Society) ให้เข้ามามีบทบาทในฐานะหุ้นส่วนของภาครัฐ ซึ่งมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และยั่งยืนใน 2 ประการแรก

นอกจากกระแสความเป็นประชาธิปไตย และแนวคิดระบบตลาดเสรีแล้ว การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมก็เป็นค่านิยมสากล ที่ทำให้เกิดความตระหนักร่วมกันในประชาคมโลกว่า การพัฒนาซึ่งมุ่งเน้น ไปในด้านเศรษฐกิจโดยละเลยมิติของความเป็นมนุษย์ ครอบคร้ว ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม จะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลให้เกิดสภาพการเสถียรของการพัฒนาที่รุนแรง ซึ่งในอนาคตหากไม่แก้ไขแล้ว คนและสิ่งแวดล้อมจะไม่สามารถอยู่

ร่วมกันอย่างกลมกลืนและเกื้อกูลได้ จึงเกิดกระแสเรียกร้องการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จากนานาชาติตามฉันทามติในแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Agenda 21) ที่เรียกร้องให้รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศที่มีความสอดคล้องกัน ภายใต้กระแสดังกล่าว องค์การเพื่อการพัฒนา เช่น UNDP ธนาคารโลก องค์การเพื่อความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) ต่างเผยแพร่แนวคิดในเรื่องธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการปรับโครงสร้างทางอำนาจให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง (รัฐบาลกลางและท้องถิ่น) ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ซึ่งจากประสบการณ์ขององค์การพัฒนาเหล่านี้ พบว่า ระบบบริหารจัดการที่ดีจะทำให้การบริหารจัดการของประเทศสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการเมือง การบริหารประเทศ ทำให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยและสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ ทั้งยังมีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของระบบบริหารจัดการที่ดี คือ การกระจายอำนาจและการพัฒนาระบบบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดี (Good Local Governance) ซึ่งไม่ได้มีความหมายเพียงการกระจายอำนาจให้แก่รัฐบาลท้องถิ่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐเท่านั้น แต่หมายรวมถึง การกระจายอำนาจให้กับองค์กรภาคประชาชนและประชาสังคมในพื้นที่ด้วย อย่างไรก็ตาม การกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอาจก่อให้เกิดผลเสียในขั้นตอนการดำเนินการ (Implementation Process) เช่น ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันระหว่างภูมิภาคอาจเพิ่มขึ้น มีความเสี่ยงสูงที่ผู้มีอิทธิพลท้องถิ่นจะเป็นผู้ยึดครองทรัพยากรต่าง ๆ หากขาดการกำกับดูแลอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดการใช้อำนาจที่ผิด เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศภายใต้การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก กกดดันให้ประเทศไทยต้องเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ภายในประเทศทั้งปัจจัยทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ตามแนวคิดของการสร้างระบบธรรมาภิบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อระบบบริหารงานภาครัฐ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และการสนับสนุนบทบาทของภาคประชาสังคมซึ่งจะช่วยพัฒนาระบบบริหารจัดการท้องถิ่นของไทยให้มีลักษณะของระบบบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดี (Good Local Governance)

การเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในประเทศที่สำคัญ ได้แก่

1. การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ซึ่งประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 24 สิงหาคม 2550 มีบทบัญญัติหลายประการที่ทำให้เกิดการวิวัฒนาการทางการเมือง การปกครองของประเทศให้มีพัฒนาการในหลายด้านเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มีจุดเน้นที่สำคัญคือ การจำกัดอำนาจรัฐ และการส่งเสริมสิทธิเสรีภาพ และอำนาจประชาชน และประเด็นที่มีผลต่อการเมืองการปกครองของไทย คือการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. ความพยายามในการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล หรือธรรมรัฐ โดยเริ่มจากการจุดประกายของนักวิชาการ ด้วยการยื่นข้อเสนอให้รัฐบาลสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล หรือธรรมรัฐ และขยายผลด้วยการจัดเวทีธรรมรัฐแห่งชาติ หรือธรรมรัฐพอร้ม เพื่อให้เกิดการระดมความคิดและเผยแพร่แนวคิดในวงกว้างการประกาศวาระแห่งชาติ (National Agenda) เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และต่อมาได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกาศ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2542

3. การแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส โดยได้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การบัญญัติกฎหมายสำคัญ เช่น พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 เป็นต้น การกำหนดมาตรฐานทางคุณภาพและจริยธรรมของผู้มีฐานะเป็นข้าราชการการเมืองระดับต่าง ๆ ในระดับชาติ ได้แก่ การประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยมาตรฐานและจริยธรรมของข้าราชการทางการเมือง พ.ศ. 2543

3.2 การกำหนดมาตรฐานและวิธีการสำหรับสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกระดับเพื่อถือปฏิบัติ

3.3 การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานข้อมูลเรื่องคอร์รัปชัน และการสร้างดัชนีชี้วัดการคอร์รัปชันของสังคม

3.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ“สร้างราชการใสสะอาด” ตลอดจนการระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาคอร์รัปชัน รวมทั้งการระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างเครือข่าย และเป็นพลังในการแก้ปัญหาคอร์รัปชันของประเทศไทยทั้งจากภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย และบทเรียนจากต่างประเทศ

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประชาธิปไตย เพื่อให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบเอื้ออาทรต่อกันเพื่อให้ความสัมพันธ์ของทุกภาคในสังคมดำเนินไปในเชิงสร้างสรรค์และเสริมสร้างสมรรถนะซึ่งกันและกัน และจากการระดมความคิดเห็นจากประชาคม

ต่าง ๆ ทั่วประเทศเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ทุกฝ่ายต่างยอมรับว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ธรรมาภิบาล เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญสูงสุดที่ต้องดำเนินการ เพื่อสนับสนุนให้การพัฒนาตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ สามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และประชาชนมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ ตลอดจนช่วยกำกับทิศทางการพัฒนาให้เอื้อประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและค้ำจุนโอกาส ทั้งนี้ โดยต้องยึดหลักธรรมาภิบาลควบคู่กับการระดมพลังจากทุกฝ่ายในสังคมและทุกระดับมาร่วมกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

5. การปฏิรูประบบบริหารราชการ เพื่อทบทวนและจัดกลุ่มภารกิจของรัฐ เอกชน และประชาชน รวมทั้งการปรับโครงสร้างภายในของหน่วยงานราชการให้เหมาะสมกับภารกิจหลัก โดยมีแผนงานที่สำคัญ คือ แผนปฏิบัติการตามมาตรการปรับภาคราชการ ในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐให้สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

6. การพัฒนาสังคมและเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ รัฐบาลได้ประกาศนโยบายด้านการปรับโครงสร้างและการพัฒนาสังคม โดยได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เพื่อกำหนดแนวนโยบายสังคมเพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจและสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน คณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบแผนงานเพื่อสนองนโยบายดังกล่าว แผนงานที่สำคัญ คือ แผนปฏิบัติการเร่งรัดการสร้างเศรษฐกิจพอเพียงและประชาสังคม แผนปฏิบัติการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อเผชิญปัญหาวิกฤต ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาแบบองค์การรวมที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและใช้ความเข้มแข็งของชุมชนเป็นฐานสำคัญในการแก้ปัญหาผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจและสร้างกระบวนการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ขณะนี้มีความก้าวหน้าในการสนับสนุนความ เข้มแข็งของชุมชน ดังนี้

6.1 การจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์การชุมชน (พอช.) เพื่อเป็นองค์กรกลางในการส่งเสริมและสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การชุมชน ทั้งในเขตเมืองและชนบท

6.2 การศึกษามาตรการทางกฎหมายและการวิจัยเพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาสังคม

6.3 การจัดตั้งสำนักงานการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนระดับจังหวัด
อำเภอ /กิ่งอำเภอ

6.4 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระดับเขต

6.5 การพัฒนาและสนับสนุนทางการเงินให้องค์การชุมชนและภูมิภาค ผ่านกองทุนพัฒนาเมืองในภูมิภาค (Regional Urban Development Fund-RUDF) และกองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม (Social Investment Fund : SIF)

6.6 การจัดหาสินเชื่อเพื่อชนบทและภูมิภาคใน โครงการต่างๆ ผ่านธนาคารออมสินและธนาคารกรุงไทย

7. การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบบริหารจัดการท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 ที่ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น โดยได้กำหนดหลักการในเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในมาตรา 78 และหมวด 9 การปกครองท้องถิ่น ทั้งนี้ หลักที่รัฐธรรมนูญวางเอาไว้ในเรื่องการบริหารท้องถิ่นว่า มีอยู่ 2 หลัก คือ หลักเรื่องความเป็นเอกรัฐ และหลักในการกระจายอำนาจ สำคัญโดยสรุป คือ การกระจายอำนาจตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจนี้ จะทำให้เอกรัฐที่มีบูรณภาพของดินแดนเป็นหนึ่งเดียวกระทบกระเทือน ไม่ได้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นส่วนหนึ่งของรัฐ โดยถือว่าเป็นเพียงราชการบริหารส่วนท้องถิ่น อย่างไรก็ดี จะต้องคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และการให้อิสระกับท้องถิ่นในการบริหารท้องถิ่นในเรื่องต่าง ๆ เช่น ประชาชนในท้องถิ่นจะต้องเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่น รวมไปถึงการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความคล่องตัว เป็นอิสระ ไม่ต้องอยู่ภายใต้ระบบราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความเป็นนิติบุคคลในทางกฎหมาย ซึ่งจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถที่จะกระทำนิติกรรมได้เอง มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ และเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้ สามารถพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง รัฐจะต้องพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภค ระบบสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐาน และสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั้งประเทศ ซึ่งจะทำให้การกระจายอำนาจดำเนินไปพร้อมกับการกระจายเศรษฐกิจไปยังท้องถิ่นด้วย แต่เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังเป็นส่วนหนึ่งของราชการบริหาร เพราะฉะนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการกำกับดูแล ไม่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำการฝ่าฝืนกฎหมาย หรือความเป็นเอกรัฐ แต่การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นตามที่กฎหมายบัญญัติ และต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของเป็นส่วนรวม ทั้งนี้ จะกระทบถึงสาระสำคัญแห่งหลักการบริหารตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือนอกเหนือจากที่กฎหมายบัญญัติไว้ไม่ได้

จากบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญดังกล่าว ได้มีการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตาม
บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ดังนี้

7.1 การตรากฎหมายและปรับปรุงกฎหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ จำนวน 12 ฉบับ ดังนี้

- 7.1.1 พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล (ฉบับที่ 10) พ.ศ.
2541
- 7.1.2 พระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ.
2542
- 7.1.3 พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542
- 7.1.4 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2542
- 7.1.5 พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3)
พ.ศ. 2542
- 7.1.6 พระราชบัญญัติว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น พ.ศ. 2542
- 7.1.7 พระราชบัญญัติว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภา
ท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2542
- 7.1.8 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 2) พ.ศ.
2542
- 7.1.9 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 4)
พ.ศ. 2542

7.1.10 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

7.1.11 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542

7.1.12 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 ดังกล่าว ทำให้ระบบการบริหารจัดการ
ท้องถิ่นของไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านรูปแบบ โครงสร้าง รายได้ การบริหารงาน การ
บริหารงานบุคคลและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบทำ
ให้ในปัจจุบันมีรูปแบบองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)
2. เทศบาล แบ่งเป็นเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล
3. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ 2 แห่ง คือ กรุงเทพมหานคร และ เมืองพัทยา

ดังนั้น องค์กรบริหารส่วนตำบลคือหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์กรบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มีฐานะเป็นนิติบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จรงค์ มีอุสาคี (2551 : 58-61) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมี 2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านความสามารถในการให้บริการ รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการวางแผน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชร ดังนี้

2.1 ด้านความสามารถในการวางแผน พบแนวทางที่สำคัญ คือ จัดให้มีการฝึกอบรมกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน การทำงานเป็นทีม และจัดให้มีการพัฒนาความรู้ แนวคิด และหลักในการวางแผนเชื่อมโยงกับภาวะหน้าที่และนโยบาย ให้มีการฝึกคิดวิเคราะห์ เพื่อเป็นการปรับปรุงวิธีการทำงาน

2.2 ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พบแนวทางที่สำคัญ คือ การจัดการฝึกอบรม เสริมทักษะ การสัมมนาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การพัฒนาความรู้ด้านสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ทัวถึง และจัดให้มีโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ พัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พบแนวทางที่สำคัญ คือ จัดทำแผนการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน และการตรวจสอบการใช้วัสดุสำนักงานภายในสำนักงาน

2.4 ด้านความสามารถในการให้บริการ พบแนวทางที่สำคัญ คือ ศึกษาดูงานหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีผลงานยอดเยี่ยมในการให้บริการ และฝึกอบรมให้กับพนักงานด้านคุณภาพการให้บริการ

สุพัฒน์ตรา มะโนสด (2552 : 77-83) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนการคลัง องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนการคลังองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การวางแผน รองลงมาได้แก่ ระบบสารสนเทศ/ข้อมูลข่าวสาร หน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การประสานงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ ค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดการบริหารงานบุคคล

ขวัญใจ สุครัก (2553 : 4-5) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับของปัจจัยการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของนายก อบต. ผอ.กองการศึกษา/หน.ส่วนการศึกษา/นวช.ศึกษา และครูผู้ดูแลเด็ก ทั้ง 7 ด้าน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับการปฏิบัติในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยปัจจัยการบริหารด้าน โครงสร้าง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยการบริหารด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปัจจัยการบริหารด้านรูปแบบการบริหาร ส่วนปัจจัยการบริหารด้านค่านิยมร่วม มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

2. ระดับของประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของนายก อบต. ผอ.กองการศึกษา/หน.ส่วนการศึกษา/นวช.ศึกษา และครูผู้ดูแลเด็ก ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านวิชาการกิจกรรมตามหลักสูตร มีประสิทธิผลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านบุคลากรและการบริหาร ส่วนด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของนายก อบต. ผอ.กองการศึกษา/หน.ส่วนการศึกษา/นวช.ศึกษา และครูผู้ดูแลเด็ก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับสูงทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ กับ ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุน

จากชุมชน รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม กับ ด้านอาคารสถานที่ ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านระบบการปฏิบัติงาน กับ ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน

4. ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามทัศนะของนายก อบต. ผอ.กองการศึกษา/หน.ส่วนการศึกษา/นวช.ศึกษา และครูผู้ดูแลเด็ก โดยปัจจัยการบริหารทั้ง 7 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม และด้านกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ 0.908 แสดงว่า ปัจจัยการบริหารด้านด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม และด้านกลยุทธ์ สามารถทำนายประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี ได้ร้อยละ 90.8

ชวยศ ศรีวรรณ(2553 : 64) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จ.นครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานมีความพึงพอใจในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.89 ประสิทธิภาพของการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาในระดับดีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 และมีความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.35 ซึ่งผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้นแต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษเท่าที่ควรและได้สะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมและการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

มะยูรี สุดตา (2553 : 68) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตรผลการวิจัยพบว่า

1. องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบมีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือ องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนในตำบลป่ามะคาบได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในขั้นตอนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร การมี

ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบได้รับรางวัลยกย่องมากมาย โดยเฉพาะรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 3 ปีซ้อน เป็นต้น

2. ปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework) คือ ปัจจัยด้าน กลยุทธ์ ปัจจัยด้าน โครงสร้าง ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านระบบการบริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยด้านทักษะ ล้วนมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ป่ามะคาบ กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ป่ามะคาบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework) ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด และจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่พบว่า เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยบริหารตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework) ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบอยู่ในระดับมากนอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด

นอกจากนี้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบก็ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน คือ 1) การอนุมัติงบประมาณล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้และงบประมาณมีไม่เพียงพอ ส่งผลให้การดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จและเกิดความล่าช้า 2) กฎระเบียบในการทำงานขององค์กรมีลักษณะที่แน่นอนตายตัว ส่งผลให้การทำงานล่าช้าลง เช่น อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ เพียงผู้เดียว

จันทร์เพ็ญ สุจริต (2553 : 74-75) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจัดการแบบ 7's แมคคินซี ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. ในการบริหารงานของ อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการแบบ 7's แมคคินซี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านสโตร์ ด้านอุดมการณ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ และด้านบุคลากร

2. อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการประสานงาน ด้านการอำนวยความสะดวก

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการรายงาน ด้านการจัดองค์กร ด้านการวางแผน และด้านการงบประมาณ

3. ผลการทดสอบปัจจัยการจัดการแบบ 7's แมคคินซีที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้

3.1 ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (กระบวนการบริหารงานของ อบต.นาทอง) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงค่าความสัมพันธ์ (r) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านอุดมการณ์ ด้านระบบ ปัจจัยด้านสไตล์ ด้านกลยุทธ์ และด้านบุคลากร ตามลำดับ

3.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระด้วยกัน พบว่า โดยส่วนใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.037 ถึง 0.743 ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากเกินไป โดยตัวแปรอิสระคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดที่สุด คือ ปัจจัยด้านระบบกับปัจจัยด้านบุคลากร เท่ากับ .743

3.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง พบว่า ปัจจัยการจัดการแบบ 7's แมคคินซี ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงาน มีทั้งหมด 7 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านสไตล์ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านอุดมการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.887 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ เท่ากับ 0.787 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ได้มีการปรับค่าแล้ว เท่ากับ 0.778 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถนำไปเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$Y = 0.972 + .389 X_1 + (-.025 X_2) + .026 X_3 + (-.011 X_4) + .084 X_5 + .155 X_6 + .140 X_7$$

4. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารงานของ อบต.นาทอง ด้านการวางแผน การวางแผนบางครั้งไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ควรมีการวางแผนที่เป็นระบบแบบแผน ด้านการจัดองค์กร ควรมีการจัดองค์กรในเรื่องสภาพแวดล้อมด้วยเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น ด้านการจัดคนเข้าทำงาน การจัดคนเข้าทำงานในบางตำแหน่งยังไม่เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร ด้านการอำนาจการ ควรมีการอำนาจการในทุก ๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ เพราะทุกเรื่องมีผลกระทบต่อองค์กร ด้านการประสานงานหัวหน้าควรมีการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเองทุกครั้งเมื่อมีการแก้ไขในทุก ๆ เรื่อง ด้านการรายงาน บุคลากรยังมี

ความกลัวที่จะรายงานในบางเรื่อง เนื่องด้วยอิทธิพลของบุคลากรที่ทำงานด้วยตนเอง ด้านงบประมาณ บุคลากรควรใช้งบประมาณให้ก่อประโยชน์สูงสุดในเรื่องที่เป็นที่สุด

สุมล สอนสำโรง (2553 : 47-55) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท้องถิ่นอำเภอในจังหวัดตาก ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานของท้องถิ่นอำเภอในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คือ ท้องถิ่นอำเภอในจังหวัดตากส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ท้องถิ่นอำเภอน้อย เนื่องจากสำนักงานท้องถิ่นอำเภอยังไม่ได้เป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค ไม่มีการกำหนดตำแหน่งท้องถิ่นอำเภอให้ชัดเจน จึงไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ไม่พอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยังน้อย ไม่สม่ำเสมอไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สำนักงานท้องถิ่นอำเภอขาดบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่เข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

2. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท้องถิ่นอำเภอในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดให้สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดสรรบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ให้สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดและสำนักงานท้องถิ่นอำเภอ ควรจัดอบรมบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตรวจนิเทศงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีการประชุมร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาระดับจังหวัดและอำเภออย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จรัส นรานันท์ (2554 : 87) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าหลวง อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าหลวงอำเภอเมืองจังหวัดพิจิตร พบว่าจากกลุ่มตัวอย่าง 379 รายโดยภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ย 3.72 ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้านดังนี้ ด้าน โครงสร้างองค์กรพบว่ามีค่าเฉลี่ยที่ 3.92 ในระดับมากด้านค่านิยมร่วมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยที่ 3.78 อยู่ในระดับมากด้านรูปแบบการบริหารงานขององค์กรมีค่าเฉลี่ยที่ 3.75 อยู่ในระดับมาก ด้านทักษะความรู้ความสามารถขององค์กรมีค่าเฉลี่ยที่ 3.70 อยู่ในระดับมากด้านบุคลากรพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68

อยู่ในระดับมากด้านกลยุทธ์ขององค์กรพบว่าอยู่ในค่าเฉลี่ยที่ 3.65 ในระดับมากและด้านระบบการปฏิบัติงานพบว่ามีค่าเฉลี่ยที่ 3.62 อยู่ในระดับมากตามลำดับจากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยใช้การวิเคราะห์แบบ t-test พบว่าเพศไม่มีผลต่อระดับการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบลอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุการศึกษารายได้ตำแหน่งอาชีพและการรับรู้ข่าวสารต่อระดับการบริหาร โดยใช้ Pearson Chi-Square วิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนตำบลไม่ขึ้นอยู่กับกรรับรู้ข่าวสารและการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลขึ้นอยู่กับอายุระดับการศึกษารายได้ตำแหน่งอาชีพอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 สำหรับปัญหาและอุปสรรคการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบล ยังขาดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ปริมาณที่ได้รับการถ่ายโอนมายังองค์กรบริหารส่วนตำบลมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ตลอดจนบุคลากรและประชาชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับที่แท้จริง ทำให้การประสานงานระหว่างองค์กรกับประชาชนเกิดความเข้าใจและแก้ปัญหาที่ไม่ตรงกัน ข้อเสนอแนะ จากผลวิจัยครั้งนี้้องค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการวางแผนกำลังคนโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งการกำหนดแผนปฏิบัติให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนงานสร้างจิตสำนึกของประชาชนและบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญยิ่งขึ้น

สุกัญญา ปรีเปรม (2554 : 2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน และมีปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน
2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรรายด้านที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการบริหาร และด้านผลผลิตและผลลัพธ์
3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายกมีปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ส่วนปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน ส่วนอีก 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555 : 65) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนกรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัวมีสถานภาพการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-S โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสถานภาพการบริหารจัดการด้านทักษะอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมาด้านรูปแบบการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 3.41$) ด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 3.43$) ด้านกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.43$) และด้านระบบ ($\bar{X} = 3.41$) ลดหลั่นตามลำดับและพบว่าความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัวเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมากโดยด้านการศึกษาประชาชนมีความพึงพอใจมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมาด้านสวัสดิการสังคมทั่วไปอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) ด้านสาธารณสุข ($\bar{X} = 3.50$) ด้านที่อยู่อาศัยและจัดระเบียบชุมชน ($\bar{X} = 3.44$) ด้านนันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ ($\bar{X} = 3.36$) และด้านการส่งเสริมอาชีพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$)

สุพัตรา มหาวัน (2555 : 3) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปีส่วนใหญ่สมรสแล้วจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นข้าราชการรับราชการมาแล้วตั้งแต่ 3-5 ปีและมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 5,001-10,000 บาทการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ในภาพรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการเงินและบัญชี ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล

มุทิตา วรกุลยากุล (2555 : 3) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานีจากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) สถานภาพองค์กรของเทศบาลนครรังสิตในภาพรวมมีการดำเนินงานตามกฎหมายกฎระเบียบและเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับภารกิจและบริบทขององค์กรทั้งนี้พบว่าการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ควรมีการปรับปรุงเช่นด้านโครงสร้างงานและด้านการจูงใจพนักงาน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จ.ปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ปัจจัยด้านโครงสร้างปัจจัยด้านระบบงาน

ปัจจัยด้านผู้นำปัจจัยด้านพนักงานปัจจัยด้านค่านิยมร่วมและปัจจัยด้านทักษะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิตจังหวัดปทุมธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานพบว่าปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุดรองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมปัจจัยด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านระบบงานตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R2) เท่ากับ .621 จึงทำให้ทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความสำเร็จในการบริหารงานได้ร้อยละ 62.1 และ 3) ข้อเสนอแนะจากการวิจัยการบริหารงานภายในเทศบาลควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิด 7S's McKinsey พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็งเพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลนครรังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โซว และ ไอรินหัวซิว (Chow and Irene Hau-Siu. 2012 : 114-115) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรในการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า จากข้อสมมุติฐานการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเชื่อมโยงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพ การศึกษานี้ได้ให้ความสำคัญในกลไกภายในในการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงาน

เค.เอ็ม. ลูกา (K.M. Luka. 2010 : 35) ได้ศึกษาผลกระทบของการประเมินผลพนักงานต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในกระทรวงพลังงาน

ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลพนักงานมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จของเป้าหมายการดำเนินงานในกระทรวงพลังงาน ในส่วนของการพัฒนาบุคคลพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน การประเมินพนักงานมีผลกระทบต่อการจัดการเวลาของพนักงานประเมินในกระทรวงพลังงาน และกระบวนการประเมินพนักงานที่มีอยู่เพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ดำเนินการอยู่โดยพนักงานในแผนกที่แตกต่างกัน และระบบการประเมินภายในกระทรวงพลังงานต้องการในทุก ๆ ด้านที่จะส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างการประเมินพนักงานและระบบผลตอบแทน

เอ.ราชาซ,เอ็ม.ยามีนและคณะ (A.Razaq,M.Yameen at al. 2011 : 66-72) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคม คุณภาพชีวิตในการทำงานและโครงสร้างองค์การต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในประเทศปากีสถาน

จากศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจะเพิ่มขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อดึงดูดให้พนักงานมีแรงจูงในการทำงานและสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ องค์การจำเป็นต้องให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีและมีประสิทธิผล องค์การควรมุ่งเน้นนโยบายที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้างขององค์การเป็นแหล่งที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะจะช่วยให้การทำงานของพนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบและปรับปรุงกิจการภายในองค์การและการจัดการความเครียดของพนักงานให้มีสุขอนามัยที่ดีและกระตุ้นแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

ไดแมนทีดีส และ แชทซูกลูย์ (Diamantidis and Chatzoglou. 2011 : 153-154) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ประสพการณ์จากประเทศกรีซ

จากการศึกษาพบว่า ลักษณะงานและลักษณะการทำงานส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ในขณะที่การมีส่วนร่วมของบุคคลมีผลกระทบโดยตรงต่อลักษณะงานและลักษณะของสถานที่ทำงาน และผลกระทบทางอ้อมต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ

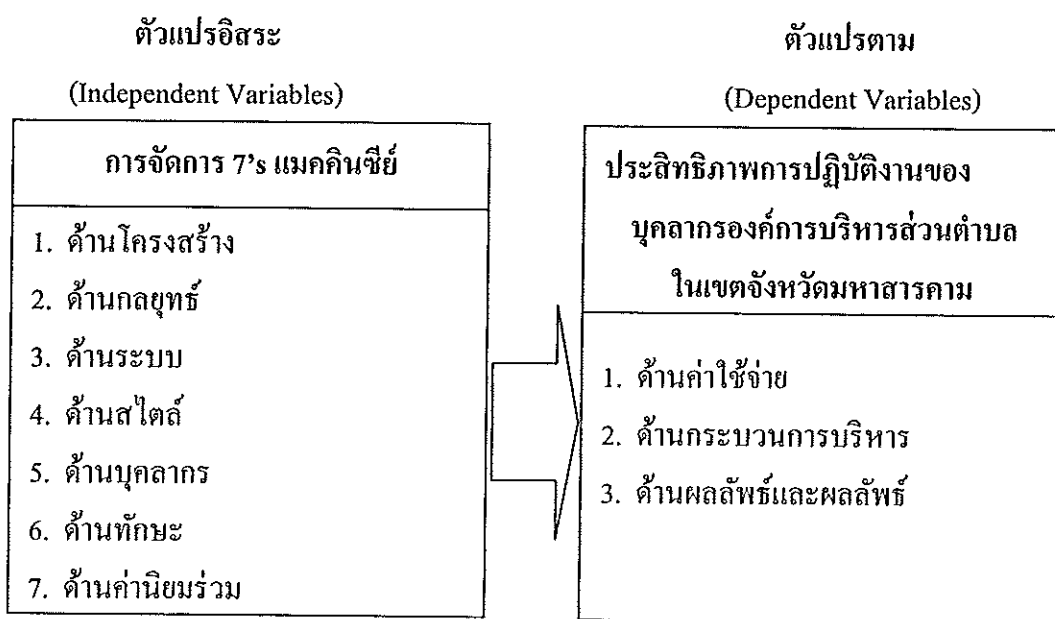
ออสซาวา,โซโลมอน มิวเซียกา (Assava,SolomonMusiega. 2011 : 342) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของระบบการให้รางวัลมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่มบริษัทท่อส่งน้ำและการอนุรักษ์น้ำแห่งชาติประเทศไนโรบี

การศึกษาพบว่า การดำรงอยู่ของระบบรางวัลใน NWC & PC ชี้ให้เห็นว่าจริง ๆ แล้วระบบรางวัลในองค์กรมีอยู่แล้วแต่ไม่ครอบคลุมทั้งหมด เพราะนี่คือเพียงร้อยละ 56 ของผู้ตอบแบบสอบถามสนับสนุนความเห็นนี้ เงินเดือน โบนัสประจำปีขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน เช่นเดียวกับเป้าหมายตามแผนการกระตุ้นรายเดือน ได้รับการจัดอันดับทั้งหมดเป็นหลักฐานของการดำรงอยู่ของระบบรางวัลในองค์กรผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบรางวัลและประสิทธิภาพองค์กรแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งสองเป็นที่ยอมรับโดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ร่วมกันความเห็นที่คล้ายกัน มันก็ถูกเปิดเผยต่อไปว่าส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าระบบรางวัลมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ในแง่ของการศึกษาสรุปได้ว่าพนักงานที่ NWC & PC ได้รับรางวัลเช่นเงินเดือน โบนัสประจำปีและ

รายเดือนตามเป้าหมายแผนการแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับประสิทธิภาพที่ดี ในเวลาเดียวกันพวกเขาต่อไปนี้อาจเป็นรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่มีค่าสำหรับประสิทธิภาพที่ดี การยกย่องจากทางที่ดีกว่าการสรรเสริญอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชา หากถึงในนิตยสารรายเดือนสามารถสรุปได้ว่าผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน บทบาทสำคัญในแผนการสะสมเป็นเงินรางวัล แพ็คเกจ ค่าตอบแทน ควรรวมเงินรางวัลที่จะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน ความต้องการเหล่านี้รวมค่าอาหาร, ที่พักอาศัย, เสื้อผ้า, การขนส่งและทางการแพทย์ มีความจำเป็นที่ความต้องการขั้นพื้นฐานมีความพึงพอใจครั้งแรกกับเงินรางวัล ข้อเสนอของการศึกษานี้เป็นที่ชัดเจนว่าผลตอบแทนที่มีใช้เป็นตัวเงินควรจะรวมอยู่ในแผนการรางวัล ประการที่สองการศึกษาแนะนำว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ NWC & CP เกี่ยวข้องกับพนักงานในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดการ 7's แมคคินซี ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซี (McKinsey's 7-S Model หรือ 7-S Model) ของโรเบิร์ต วอเตอร์แมน ทอม ปีเตอร์ส และจูเลียน ฟิลลิปส์ (Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips. 1980 : 1-12) ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบ (Systems) 4) สไตล์ (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skills) และ 7) ค่านิยมร่วม (Share Value) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบไปด้วย 1) ด้านค่าใช้จ่าย (Input) 2) ด้านกระบวนการบริหาร (Process) และ 3) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (Output) โดยศึกษามาจากแนวคิดประสิทธิภาพในระบบราชการของทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538 : 2) ประกอบด้วย ด้านค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการบริหาร และด้านผลลัพธ์และผลลัพธ์ โดยเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

