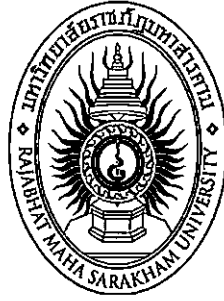


วท 117473

5185



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์



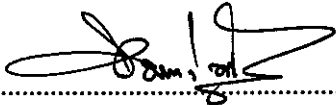
นิภาภรณ์ สัจจวาลย์รัมย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม


คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวนิภาภรณ์ สังวาลย์รัมย์ แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์




.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ กุศรี)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)



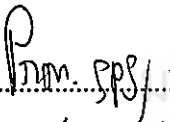
.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา)

กรรมการ
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักดี โพธิ์สิงห์)

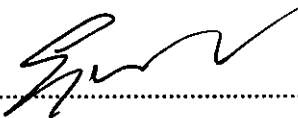
กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนธิ เต็มองค์ชัย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
16 พ.ย. 2558

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขต
อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัย : นิภาภรณ์ สว่างลย์รัมย์

ปริญญา : รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รศ.ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 142 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านประสิทธิภาพ ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพ ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ สมรรถนะของบุคลากร และการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ตามลำดับ โดยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ 0.194 และ 0.151 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ 0.196 และ 0.186 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการปฏิบัติ

งานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ร้อยละ 59.30 ($R^2 = 0.593$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.928 + 0.194 (\text{สมรรถนะของบุคลากร}) + 0.151 (\text{การมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.770 + 0.196 (\text{สมรรถนะของบุคลากร}) + 0.186 (\text{การมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน})$$

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ควรพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน พัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเครือข่าย ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วยระบบคุณธรรมสอดคล้องกับพื้นที่ การเปิดโอกาสให้คนในองค์กรในฐานะสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร และสร้างกลไกสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

TITLE : The Factors Affecting Personnel in Performance Success of Sub-district Municipality in Koawong district, Kalasin Province.

AUTHOR : Nipaporn Sangwalram **DEGREE :** M.P.A. (Public Administration)

ADVISORS : Asst. Prof. Dr. Pakdee Phosing Major Advisor

Assoc. Prof. Dr. Pompave Sriprasert Co-advisor

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2015

ABSTRACT

This research aimed to study (1) the level personnel in performance success, (2) factors that affect personnel in performance success, and (3) suggestions about the factors affecting personnel in performance success of Sub-district Municipality in Koawong district, Kalasin Province. The sample was 142 officers working at the sub-district municipality in Koawong district, Kalasin Province. The instrument for collecting was the five rating scale with .96 of reliability. The statistics were frequency, percentage, mean, standard deviation and testing a hypothesis by Multiple Linear regression analysis.

The research results were found as follows;

1. The level personnel in performance success of Sub-district Municipality in Koawong district, Kalasin Province was found as a whole at a high level, considering by aspects was found in all were at a high level. Arranging the arithmetic mean from highest to lowest namely; the self development, the Efficiency, the customer responsiveness, the innovation, and the quality, respectively.

2. The factors affecting personnel in performance success of Sub-district Municipality in Koawong district, Kalasin Province were; personal competencies, and the employee involvement and personnel value respectively; the regression coefficients of raw score (b) were 0.194, and 0.151 however, the standard score (beta) were 0.196, and 0.186 respectively. The possibilities variables could explain the variance of personnel in performance success of Sub-district Municipality in Koawong district, Kalasin Province for

59.30% ($R^2=0.593$) by statistically significant at 0.05 level. The predicted equation of happiness of life were

The raw score (b) of predicted equation

$Y = 0.928 + 0.194$ (personal competencies) $+ 0.151$ (employee involvement and personnel value)

The standard score (beta) of predicted equation

$Z = 0.770 + 0.196$ (personal competencies) $+ 0.186$ (employee involvement and personnel value)

3. The suggestions about the factors affecting personnel in performance success of Sub-district Municipality in Koawong district, Kalasin Province were found that; the government should develop a competency and commitment to duty. Strategic thinking create excellence in serving the public. Developing appropriate guidelines for the management of the network. Encourage staff development the initiative and learn continuously. Denis' compensation and benefits in accordance with the merit system. Opportunity for the organization as a member of an organization involved in the management process and create a mechanism to support and strengthen the participation of the group.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับการแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกในความกรุณาของท่านที่มีต่อการทำวิทยานิพนธ์นี้ ทำให้ชีวิตการทำงานเต็มไปด้วยการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คุณณัฐอร การถัก ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา คุณนิตยา พลกล้า ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา และคุณเกษร ธรรมเกษร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ให้การดูแล สนับสนุน อุปการณช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ เพื่อน ๆ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 21 คณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจสำคัญ สม่่าเสมอตลอดมา

ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานและบุคลากรทุกท่านของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่เป็นส่วนสนับสนุนและองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อหอมหวล สังกวาลย์รัมย์ และคุณแม่วิไล สังกวาลย์รัมย์ บิดา มารดา ผู้ทรงคุณแสนประเสริฐของผู้วิจัย ที่ได้ร่วมกันเป็นพลังใจที่สำคัญสูงสุด และช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง

ประ โยชน์และคุณค่าที่พึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

นิภาภรณ์ สังกวาลย์รัมย์

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ข
ABSTRACT	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น	11
หลักการเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	25
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	32
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	91
บริบททั่วไปของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์	121
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	126
กรอบแนวคิดการวิจัย	133
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	135
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	135
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	138
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	139

หัวเรื่อง	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล	140
การวิเคราะห์ข้อมูล	140
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	142
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	144
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	144
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	145
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	145
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	160
สรุปผล	160
อภิปรายผล	163
ข้อเสนอแนะ	166
บรรณานุกรม	168
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	183
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ	193
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	196
ภาคผนวก ง ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผล	199
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์	203
ประวัติผู้วิจัย	211

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา 68
2	สรุปกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) 68
3	จำนวนบุคลากรพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเขาวงจังหวัดกาฬสินธุ์ 80
4	การจำแนกสัดส่วนตามกลุ่มประชากร 136
5	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 137
6	จำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 146
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวม 148
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านคุณภาพ 148
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านประสิทธิภาพ ... 149
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านนวัตกรรม 150
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน 151
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาตนเอง 152
13	เมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระ 153
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ 154
15	ผลการวิเคราะห์สมการความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง โดยวิธี Enter Method .. 155
16	จำนวนความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ 157

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของสมรรถนะ	36
2	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	37
3	การกำหนดสมรรถนะ	39
4	Performance Management System	40
5	กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	65
6	หลักการจัดสวัสดิการในองค์กร	80
7	รูปแบบความต้องการลูกค้า	110
8	โมเดลวิวัฒนาการของการบริการลูกค้า	113
9	แสดงวงจรพัฒนาตนเอง	119
10	กรอบแนวคิดการวิจัย	134
11	ตัวแปรที่มีผลต่อการแปรผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐาน	157

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในระบบการปกครองของทุกประเทศมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกันคือต้องการที่จะให้ประเทศมีความมั่นคงและประชาชนในประเทศมีความสุข ซึ่งในอดีตการปกครอง ส่วนใหญ่มีลักษณะการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับใหม่ ซึ่งครอบคลุมช่วงปี พ.ศ. 2556 - 2561 โดยรองรับการขับเคลื่อนประเทศท่ามกลางสภาพแวดล้อม ความเสี่ยงโลก และสถานการณ์บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลง รัฐบาลจึงกำหนดยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) เพื่อเป็นกรอบทิศทางสำคัญที่มีเป้าหมายร่วมกับทุกภาคส่วนที่จะผลักดันนโยบายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมสามารถผนึกกำลังและพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

2556 : 4)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2550 ถือเป็นรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ที่มีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น พึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจกรรมท้องถิ่นได้เอง โดยองค์กรปกครองท้องถิ่น มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย มีนโยบายที่สำคัญประการหนึ่งก็คือการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นในระดับพื้นฐานคือ “ตำบล” เพื่อเป็นการสร้างรากฐาน โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการดังนี้ 1) การปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน 2) ปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชน และชุมชนมีส่วนร่วม (บุญอริ ยี่หะ. 2550 : 53)

สถานการณ์โลกต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นความท้าทายขององค์กร. ที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โครงสร้างค่าธรรมเนียมภาษี ความคาดหวัง ความต้องการจากลูกค้า ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับ

องค์การสร้างนวัตกรรม และสร้างแรงจูงใจ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว (Ulrich. 1997 : 52) องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบ และโครงสร้างต่างๆ ภายในองค์การให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์การซึ่งเช็ค สุนซ์ (Schultz. 1971 : 127) กล่าวว่า การจะสร้างคนให้เกิดเป็นทุนที่เรียกว่าทุนมนุษย์ เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้น จำเป็นจะมีการลงทุนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร นโยบายการบริหารขององค์การ การมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งก็สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) โดยยึดแนวความคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวม ที่มีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ได้แก่ การเสริมสร้างทุนสังคม (ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนทางวัฒนธรรม) และให้การพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554 : 25)

ด้วยเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีลักษณะรูปร่าง และรูปร่างมากยิ่งขึ้น องค์การจึงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลที่คาดว่าจะได้รับประการแรก คือ มีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจที่จะเรียนรู้การทำงานอย่าง ต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสร้างความรู้ที่มั่นคงในชีวิตประการที่สอง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างผลงานที่ดีนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นมีปัญหาที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของกิจกรรม และแนวทางปฏิบัติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งระบบราชการนั้นมีปัญหาผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการไม่สามารถปรับตัว เพื่อรับมือกับสถานการณ์กระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันเสรีได้อย่าง ทันทั่วถึง จึงทำให้ต้องประสบกับปัญหาการขาดประสิทธิภาพการบริหารจัดการไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ แม้ว่าระบบราชการค่อนข้างจะมีความได้เปรียบมากกว่าบริษัทเอกชน (มนตรี โสคติยานุรักษ์. 2550 : 8)

การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการปกครองที่มีรัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการกันเอง เพื่อบำบัดความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นของตน ทั้งนี้ มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีต่างๆ ตามความเหมาะสมเทศบาลตำบลซึ่งเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น

จำเป็นต้องมีกฎระเบียบขององค์กรให้เกิดการปฏิบัติงานซึ่งมีผลต่อองค์กรตั้งแต่ระดับขั้นต้นจนถึงระดับการบริหารระดับสูง โดยมีผู้บริหารรักษากฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรนั้นให้เกิดประสิทธิภาพซึ่งมีเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถประเมินสถานภาพองค์กรได้อย่างทั่วถึง (คณพศ สัทธิลีศ. 2556 : 26)

จากสภาพดังกล่าวผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงมหาดไทยได้ชี้ให้เห็นปัจจัยที่กระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองท้องถิ่น โดยมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ประมวล รุจนเสรี. 2542 : 8) ดังนั้นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีปัจจัยหลายอย่างที่จะต้องนำมาพิจารณาในการประเมินทั้งในโอกาสที่ดีและในโอกาสที่ขาดทรัพยากรบางอย่างซึ่งเทศบาลตำบลจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย สมรรถนะของบุคลากร นโยบายการบริหารขององค์กร การมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงานการฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทนและสวัสดิการและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจะเห็นได้ว่าคนหรือทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่แท้จริง (ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2549 : 4) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการปัจจัยต่างๆ ขององค์กรให้เป็นเชิงรุกที่สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เข้ากับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยใช้การจัดการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานประกอบด้วย (ชุมพร คุรุพัฒน์. 2554 : 12)

เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 4 แห่ง เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552 มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ในปีงบประมาณ 2556 ได้รับการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการโดยจังหวัดแต่งตั้งคณะทำงาน (Core team) ของจังหวัด คณะละ 4 คน เพื่อดำเนินการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมทั้งหมดใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริการงานการเงินและการคลัง และด้านการบริการสาธารณะ จากผลคะแนนการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวงในด้านการบริหารจัดการข้อ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีเทศบาลตำบล จำนวน 2 แห่ง ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ

60 (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์. 2557 : 8) โดยส่งผลกระทบต่อด้านการบริหารจัดการ คือ การบริหารภารกิจอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ ไม่สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ขาดการปรับปรุงภารกิจของเทศบาลตำบล และไม่มีการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา คือ การบริหารงานบุคคลไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ประกาศ และหนังสือสั่งการ และการดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่นไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมสภาท้องถิ่น ด้านการบริการงานการเงินและการคลัง คือ ผลการจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่มีการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ และไม่มีการพัฒนาระบบข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน และด้านการบริการสาธารณะ คือ ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายที่เสนอต่อประชาชนได้อย่างครบถ้วน จากเหตุดังกล่าวจึงส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวงต้องมีการสร้างแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการโดยความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งฝ่ายการเมือง ฝ่ายประจำ และประชาชนในเขตพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นนักบริหารงานคลังจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยจะทำการศึกษารายละเอียดที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ประกอบด้วย ด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และจะทำการศึกษาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน และด้านการพัฒนาตนเอง ผลจากการวิจัยจะเป็นเครื่องมือที่ชี้วัดระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้ที่ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด คือ พนักงานเทศบาลเพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรง ผลจากการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ให้มีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้นและเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนในท้องถิ่นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
3. เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

สมมติฐานการวิจัย

1. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากรตามแนวคิดของแมคเคลแลนด (McClelland. 1985 : 234 ; อ้างถึงใน ฐฐกร สิทธิชัย. 2548 : 7) ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ตามแนวคิดของแกรี่ เดสส์เลอร์ (Gary Dessler. 2009 : 19-20 ; อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธ์ุรักษ์. 2553 : 1-35) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ตามแนวคิดของสาย (สุนีย์ ปวุตินันท์. 2541 : 40) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ตามแนวคิดของนาเดเลอร์ (Nadler. 1984 : 19) และตามแนวคิดของกิลเลีย และ เอ็กแลนด (Gilley and Eggland. 1989 : 37) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตามแนวคิดของ (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์. 2552 : 243) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามแนวคิดของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo. 1954 : 93)

1.2 ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพ ตามแนวคิดของโนริทากิ คาโน (Noritaki Kano ; อ้างถึงใน ชุมพร คุร์พิพัฒน์. 2554 : 12-46) ด้านประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของไซมอน (Simon. 1987 : 180 ; อ้างถึงใน แสงว รัตนมงคลมาส. 2546 : 81) ด้านนวัตกรรม ตามแนวคิดของโกपालาคฤษนัน และดามานโป (Gopalakrishnan and Damanpour. 1999 ; สมิธ (Smith. 2006 : 12) ; เบสซัน และ ทิดด์ (Bessant and Tidd. 2007 ; และเช็คฮิลลิ่ง (Schilling. 2008 : 12) ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตามแนวคิดของ (พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. 2553 : 34) และด้านการพัฒนาตนเอง ตามแนวคิดของ (ราตรี พัฒนรังสรรค์. 2544 : 108)

2. ขอบเขตด้านตัวแปร การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ประกอบด้วย

2.1.1 ด้านสมรรถนะของบุคลากร

2.1.2 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร

2.1.3 ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน

2.1.4 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

2.1.5 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

2.1.6 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านคุณภาพ

2.2.2 ด้านประสิทธิภาพ

2.1.3 ด้านนวัตกรรม

2.2.4 ด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน

2.2.5 ด้านการพัฒนาตนเอง

3. ขอบเขตด้านประชากร

3.1 ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอ

เขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และ พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 219 คน (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเขาวง. 2557 : 5)

3.2 กลุ่มตัวอย่าง (Samples) ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 142 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ของยามานะ (Yamane. 1973 : 727)

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

คือ เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลกุดสิม เทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุดสิมคุ้มใหม่ และเทศบาลตำบลสงเปลือย

5. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย

คือ ระหว่างเดือน มกราคม-พฤษภาคม 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ผลที่เกิดจากการปฏิบัติของ พนักงานทำให้หน่วยงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดทางด้านแนวคิดด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและด้านการพัฒนาตนเองประกอบด้วย

1. ด้านคุณภาพ หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีปัญหาการร้องเรียนน้อยมาก การให้บริการขององค์กรมีความทันสมัย โดดเด่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหน่วยงานมีการให้บริการที่หลากหลาย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและกระบวนการให้บริการในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน

2. ด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนดมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐวางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด และหน่วยงานมีการศึกษาและพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้การบริการที่มีคุณภาพ สนองความต้องการของประชาชนอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

3. ด้านนวัตกรรม หมายถึง การสร้างสรรค์งานและเสริมความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานออกมามากขึ้นเนื่องจากการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนำระบบบริหารบุคคล (HRM) เข้ามาใช้ในหน่วยงานสามารถตอบสนองสนับสนุนการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและมีความสามารถพัฒนาเทคโนโลยีการบริการสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หมายถึง หน่วยงานนำข้อเสนอแนะจากประชาชนมาพิจารณา จุดเด่น จุดด้อย ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพการบริการอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้คุณภาพการบริการมีความครบถ้วนในด้านความสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหน่วยงานสามารถสร้างความประทับใจ ความไว้วางใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานให้ความสะดวกสบายแนะนำเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดทุกครั้งที่ทำให้บริการ

5. ด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การทดลองความคิดหรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องการเปรียบเทียบกับตัวเองกับผู้ที่เป็นเลิศอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ หมายถึง โดยทั่วไปในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในด้านต่างๆจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ด้านสมรรถนะของบุคลากรด้านนโยบายการบริหารขององค์การด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย

1. ด้านสมรรถนะของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ดังนี้ ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีทีมงานการใช้ความรู้และทักษะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบมีความรู้และทักษะเพียงพอจะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเรียนรู้งาน และการระบุมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจน

2. ด้านนโยบายการบริหารขององค์การ หมายถึง ข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการดำเนินงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนโยบายเน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาใส่ใจและให้ความสนใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงหน่วยงานมีนโยบายเน้นการตอบสนองความต้องการของ

ประชาชนองค์กรจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมทางด้านความรู้วิชาการใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3. ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนการยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานและองค์กรเปิดช่องทางสื่อสารให้บุคลากรสามารถเข้ามาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้

4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาจากองค์กร เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและสามารถปฏิบัติงานได้ในทันทีองค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นตามยุคสมัยใหม่ และการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรเน้นการสร้างคุณค่าให้กับผลสำเร็จการปฏิบัติงาน

5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์ที่ได้รับในรูปแบบค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจะดำรงชีพได้สวัสดิการขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เป็นอย่างดีการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบและองค์กรมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีแก่บุคลากรอยู่เสมอ

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กร โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่แบ่งเขาแบ่งเราผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองและคอยเป็นที่เล็งในการปฏิบัติงานของบุคลากรและการปฏิบัติงานของบุคลากรได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

เทศบาลตำบล หมายถึง หน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 มีฐานะเป็นนิติบุคคล การวิจัยครั้งนี้ หมายถึง เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลตำบลกุตุลิม เทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุตุลิมคุ้มใหม่ และเทศบาลตำบลสงเปลือย

บุคลากร หมายถึง บุคคลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดินในหมวดเงินรายได้รวมเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากและน้อยเพียงใดเพื่อที่ผู้บริหารจะได้นำจุดแข็งจุดอ่อนเหล่านั้นไปวางแผนปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้น
2. ทำให้ทราบถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ว่าอยู่ในระดับใด และสามารถนำไปปรับกระบวนการทำงานใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา
3. สามารถนำข้อมูลไปใช้ในเป็นแนวทางในการหาวิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อมูลที่ได้สามารถเป็นสารสนเทศสำหรับนักวิชาการ นักวิจัย และผู้ที่สนใจในการศึกษาต่อยอดในอนาคตต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล
ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
2. หลักการเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. บริบททั่วไปของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการให้ความหมายหรือคำนิยามของ การปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้
ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2545 : 7) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองส่วน
ท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของ
รัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดการทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่น โดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์กรนี้ถูก
จัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และควบคุมให้มีการปฏิบัติ
ให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 269) ได้ให้ความหมายการเมือง
การปกครองท้องถิ่นหมายถึงการที่ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการเมืองการปกครอง
ตนเองอย่างอิสระในขอบเขตอำนาจหน้าที่และกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลกลาง

วิญญู อังคนารักษ์ (2548 : 4) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น
หมายถึง การปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้

ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความประสงค์ของประชาชน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2549 : 4) ได้ให้ความหมายการปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจไปให้หน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจได้มีอำนาจไปให้หน่วยการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมด หรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และอาณาเขตของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย

โกวิทย์ พวงงาม (2550 : 416) ได้ให้ความหมายของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นว่าหมายถึง การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการต่างๆ ที่เป็นสาธารณะของท้องถิ่นด้วยตนเอง ตามภารกิจหน้าที่ที่ระบุให้ดำเนินการอย่างชัดเจน มีผู้บริหารที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน หรืออาจจะได้รับความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น ซึ่งมีการใช้หลักการกระจายอำนาจให้กับประชาชนโดยตรง เป็นการมอบอำนาจให้แก่ท้องถิ่น และท้องถิ่นในฐานะผู้รับมอบอำนาจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินการและการตัดสินใจของตนเอง

ชัยพงษ์ สำเนียง (2555 : 2) ได้ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่และประชากรเป็นของตนเอง ประการสำคัญขององค์กรดังกล่าวจะต้องมีอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมการมอบอำนาจจากส่วนกลางมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา ตัดสินใจ การตรวจสอบการทำงานและร่วมรับบริการสาธารณะต่างๆแม้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระในการดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง

วิลเลียม เอ โรบสัน (William A. Robson. 1953 : 256) ได้ให้ความหมายว่าการปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มาจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรปกครองท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และมีองค์ที่จำเป็น (Necessary Organization) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

เดเนียลวิท (Daniel Wit. 1967 : 366) ให้ความหมายว่า “การปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจในการปกครอง ร่วมกันรับผิดชอบ ทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น”

วิลเลียม วี ฮอลโลเวย์ (William V. Holloway. 1974 : 256) กล่าวว่า “การปกครองตนเองของท้องถิ่น” หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาของท้องถิ่นที่มีสมาชิก ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชน

2. องค์ประกอบของการปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายใต้กฎหมายของรัฐหรือประเทศนั้น ๆ

องค์ประกอบของการปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวข้างต้นนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของ แจ็กกีส์มอร์เรย์ (Jacques Moreu ; อ้างถึงใน วัชรวิทย์ ไชยสาร. 2544 : 142 – 148) ได้กล่าวว่า องค์การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการคือ

1. มีพื้นที่รับผิดชอบที่ชัดเจน
2. มีสถานะเป็นนิติบุคคลมหาชน
3. มีองค์กรเป็นของตนเอง
4. มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของตนเอง
5. มีการกำกับดูแลของรัฐ

การปกครองท้องถิ่นกำหนดขึ้นบนพื้นฐานทฤษฎีการกระจายอำนาจและอุดมการณ์ประชาธิปไตย ซึ่งมุ่งเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและกิจกรรมการปกครองตนเองระดับหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้จากลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น ที่เน้นการมีอำนาจในการปกครองตนเองมีการเลือกตั้ง มีองค์กรหรือสถาบัน

ที่จำเป็นในการปกครองตนเอง และที่สำคัญก็คือประชาชนในท้องถิ่นจะมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองอย่างกว้างขวาง

นอกจากนี้ คณะกรรมการปรับปรุงระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่น โดย นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรี ได้มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว ตามคำสั่งที่ 262/2535 เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2535 เพื่อศึกษาระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่นของไทย ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ในทุกรูปแบบหาแนวทางและข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การคลัง และงบประมาณ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่าง รัฐบาล หน่วยงานส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค กับหน่วยการปกครองท้องถิ่น โดยกล่าวถึง องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น ไว้ ดังนี้

1. มีสภาพเป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และทบทวงการเมือง
2. มีผู้บริหารระดับท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้ง ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ
3. มีอิสระในการปกครองตนเอง
4. มีขอบเขตการปกครองที่ชัดเจนเหมาะสม
5. มีงบประมาณเป็นรายได้เป็นของตนเองอย่างเพียงพอ
6. มีบุคลากรปฏิบัติงานของตนเอง
7. มีอำนาจหน้าที่ ที่เหมาะสมต่อการให้บริการ
8. มีอำนาจออกข้อบังคับเป็นกฎหมายของท้องถิ่นตามกฎหมายแม่บท
9. มีความสัมพันธ์กับส่วนกลางในฐานะเป็นหน่วยงานระดับรองของรัฐ

ประทาน กฎวิธีศึกษากร (2545 : 7) ประกอบกับ พระราชบัญญัติสภาตำบลและ องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ของการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยผลแห่งกฎหมายและ หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ จะมีสภาพเป็นนิติบุคคล
2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่ได้รับการจัดตั้งขึ้น จะต้องไม่อยู่ในการบังคับบัญชา (Hierarchy) ของหน่วยงานทางราชการเพราะจะต้องเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy)
3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้น ต้องเป็นองค์กรที่มาจากการเลือกตั้ง (Election) โดยประชาชนในท้องถิ่น เพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมือง การปกครองของประชาชน (Political Participation)

4. หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น จะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ (Revenue) โดยการอนุญาตจากรัฐเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้นำมาทะนุบำรุงท้องถิ่นให้ก้าวหน้า
5. หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ควรมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตน ตามครรลองของการปกครองที่ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองอย่างแท้จริง
6. หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ ควรมีอำนาจในการออกกฎข้อบังคับ เพื่อกำกับให้มีการปฏิบัติไปตามนโยบายหรือความต้องการแห่งท้องถิ่นได้ แต่ทั้งนี้กฎข้อบังคับที่ล่วงยอมไม่ขัดต่อกฎหมายหรือข้อบังคับอื่นใดของรัฐ
7. หน่วยการปกครองท้องถิ่นเมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้ว ยังคงอยู่ในความรับผิดชอบและอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐ เพื่อประโยชน์ และความมั่นคงแห่งรัฐและประชาชนในส่วนรวม

การปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ คือ (อุทัย หิรัญโต. 2547 : 22) อธิบายว่า

1. สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่าหากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศการปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่นเพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง
2. พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการเช่นปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติและความสำคัญในการปกครองของตนเองของประชาชนจึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติโดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คนแต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่ต้องพิจารณาด้วย เช่นประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ และบุคลากร เป็นต้น
3. การกระจายอำนาจหน้าที่การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

4. องค์การนิติบุคคลจัดตั้งโดยพลแห่งกฎหมาย แยกจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอนมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบังคับ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ

5. การเลือกตั้งสมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

6. อิสระในการปกครองท้องถิ่นสามารถใช้ดุลพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลางและไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานราชการ

7. งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทะนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

8. การควบคุมดูแลของรัฐเมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชน โดยส่วนรวม โดยการมีอิสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นเพราะมิฉะนั้นแล้วท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยไปรัฐต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแลอยู่

โกวิท พวงงาม (2550 : 30) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญมีดังนี้

1. มีสถานะตามกฎหมายหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้น โดยกฎหมาย
2. มีพื้นที่และระดับหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพื้นที่การปกครองที่แน่นอนและชัดเจนและควรจะต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับเช่นขนาดเล็กขนาดกลางขนาดใหญ่เป็นต้นเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่นมีมากมายเช่นสภาพภูมิศาสตร์ประวัติศาสตร์ความสำคัญในการปกครองตนเองของประชาชนประสิทธิภาพในการบริหารรายได้และความหนาแน่นของประชากรเป็นต้นสำหรับประเทศไทยมีเกณฑ์จัดตั้งและยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่น 3 ประการคือรายได้ย้อนหลัง 3 ปี ไม่รวมเงินอุดหนุนจำนวนประชากรและขนาดพื้นที่
3. มีการกระจายอำนาจและหน้าที่การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครอง

ท้องถิ่นไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจนดังนั้นการที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญ

4. มีความเป็นนิติบุคคลหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์การนิติบุคคลโดยเอกเทศจากองค์กรของรัฐบาลกลางทั้งนี้เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมายและเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพราะหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีงบประมาณทรัพย์สินหนี้สินและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

5. มีการเลือกตั้งการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญกล่าวคือจะต้องให้สิทธิแก่ประชาชนในท้องถิ่นในการเลือกตั้งคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการปกครองท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง

6. มีอำนาจอิสระหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของหน่วยงานรัฐบาลกลางและมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมายสามารถกำหนดนโยบายออกกฎข้อบังคับเพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่นและสามารถใช้ดุลยพินิจของตนในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง

7. มีงบประมาณของตนเองหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

8. มีการกำกับดูแลของรัฐหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองระดับรองของรัฐและอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมและความมั่นคงแห่งรัฐ

จากองค์ประกอบของการปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าในระบบการปกครองของทุกประเทศล้วนแต่มีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกันคือ ต้องการที่จะให้มีความมั่นคงในประเทศ เสนอกิจกรรมที่รัฐต้องสนองตอบต่อประชาชนต่อมาเมื่อมีการพัฒนามากขึ้นพลเมืองมีมากขึ้น ภารกิจที่รัฐบาลต้องรับผิดชอบก็มากขึ้น ด้วยศักยภาพของรัฐบาลกลางอย่างเดียวไม่สามารถตอบสนองการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นแนวคิดในการกระจายอำนาจ การบริหารการปกครองให้ประชาชนจึงเกิดขึ้นเพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐบาลและสามารถสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นอย่างทั่วถึงในรูปของสินค้าและบริการสาธารณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค

3. ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองในลักษณะการกระจายอำนาจซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเพื่อมุ่งให้เกิดความสำคัญ ดังนี้

วัชรวิทย์ ไชยสาร (2544 : 149) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญ ดังนี้

1. การปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชนทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมืองนำมาสู่ความศรัทธาในระบอบประชาธิปไตย
2. การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล
3. การปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเองเพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรคปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน
4. การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
5. การปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหารของประเทศในอนาคต
6. การปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

โกวิท พวงงาม (2552 : 78-83) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศที่มีระบอบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาการเมืองการเมืองที่มั่นคงมีเสถียรภาพ ดังนี้

1. การเมืองการปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานสำคัญของการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยซึ่งให้ความสำคัญกับสิทธิในการปกครองตนเองของประชาชน
2. การเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถาบันทางการเมืองที่ให้ความรู้ความเข้าใจและการเรียนรู้ทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชนและสำหรับบุคลากรทางการเมืองที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองโดยตรงในฐานะนักการเมือง

3. การเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบของการปกครองที่มีส่วนช่วยในการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางในการบริหารประเทศจากภารกิจของรัฐที่มีมากมายและความหลากหลายมากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองและเทคโนโลยีภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรงบประมาณบุคลากรของรัฐที่มีจำกัดในการให้บริการที่ทั่วถึงทั้งประเทศได้การมีหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นกระจายอยู่ทุกภูมิภาคพื้นที่ที่จะช่วยทำให้การดูแลทุกข์สุขของประชาชนทำได้ง่ายและรวดเร็วที่สำคัญมีความใกล้ชิดและตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2557 : www.dla.go.th) ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถาบันให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชนกล่าวคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นภาพจำลองของระบบการเมืองของชาติ มีกิจกรรมทางการเมือง โดยเฉพาะการเลือกตั้งเป็นการชักนำให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เป็นการฝึกการตัดสินใจทางการเมือง
2. การสร้างประชาธิปไตยที่มั่นคง จะต้องเริ่มจากการสร้างประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นก่อน เพราะการพัฒนาทางการเมืองในวงกว้างจะนำไปสู่ความเข้าใจการเมืองในระดับชาติโดยง่าย
3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนเกิดความรู้และเข้าใจทางการเมือง (Political Maturity) กล่าวคือ ประชาชนจะรู้ถึงวิธีการเลือกตั้ง การตัดสินใจ การบริหารการเมือง การต่อสู้แข่งขันกันตามวิธีทางการเมืองทำให้เกิดการรวมกลุ่มทางการเมือง
4. การปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้เกิดการเข้าสู่วิถีการเมืองของประชาชนด้วยเหตุที่การเมืองท้องถิ่นมีผลกระทบต่อประชาชน โดยตรงและใกล้ชิด และเกี่ยวพันต่อการเมืองระดับชาติ หากมีกิจกรรมทางการเมืองเกิดขึ้นอยู่เสมอ ก็จะมีผลทำให้เกิดความตื่นตัวและมีชีวิตชีวาต่อการปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นจะมีความเกี่ยวพันและเข้าสู่ระบบการเมืองตลอดเวลา
5. การเมืองท้องถิ่นเป็นวิธีสร้างนักการเมืองระดับชาติ นักการเมืองท้องถิ่นผ่านการเรียนรู้ทางการเมืองในท้องถิ่น ทำให้คุณภาพของนักการเมืองระดับชาติสูงขึ้น ด้วยเหตุที่ได้รับความนิยมนจากประชาชนจึงทำให้ได้รับการเลือกตั้งในระดับสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญในรูปลักษณะการกระจายอำนาจจากรัฐ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

โดยประชาชนมีส่วนร่วมในองค์กรปกครองท้องถิ่น และมีอิสระในการบริหารงาน แต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ และบริหารงานภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และอาณาเขตของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย และเป็นหน่วยงานที่สามารถเชื่อมโยงการบริหารจากส่วนภูมิภาคสู่ส่วนกลางได้อย่างรวดเร็ว และเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำปัญหาหรือความต้องการของประชาชนมาแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และยังเป็นหน่วยงานที่สร้างประชาธิปไตยและความสามัคคีในระดับชุมชน

4. ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการได้อธิบาย ลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

วิชรา ไชยสาร (2544 : 152) กล่าวว่า การจำแนกลักษณะสำคัญของท้องถิ่นตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น ควรจะต้องพิจารณาถึงกำลังเงิน กำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีข้อพิจารณา ดังนี้

1. เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น และงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพาน สวนหย่อม สวนสาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

2. เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง

3. เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น

4. เป็นงานที่เกี่ยวกับพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเองอาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็น จัดให้มีโรงรับจำนำ การจัดตลาดและงานต่างๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน

(กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2557 : www.dla.go.th) กล่าวว่าจากความหมายทั่วไปของการปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถจำแนกลักษณะสำคัญของท้องถิ่นได้ ดังนี้

1. เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถดำเนินการด้านต่างๆ ได้อย่างเป็นอิสระพอสมควร การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีองค์การที่สามารถรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายได้ ส่วนกลางสามารถผ่อนผันระทางกฎหมาย เช่น ทำสัญญาเป็นหนี้ หรือทำนิติกรรมรูปแบบอื่นได้ ภาวะนิติบุคคลนี้ หมายถึงการได้รับการรับรองโดยกฎหมายของประเทศ กล่าวคือหน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องได้รับการจัดตั้งโดยมีกฎหมายของประเทศรองรับ ยกตัวอย่าง

เช่น กรุงเทพมหานคร เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 เป็นต้น การเป็นนิติบุคคลนี้ยังหมายถึงว่าองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นแยกออกจากราชการบริหารส่วนกลาง มีทรัพย์สินและมีเจ้าหน้าที่ของตนเอง มีคณะ
บริหารของตนเอง เพื่อดำเนินกิจการของท้องถิ่น ได้ภายในขอบเขตที่สมควร

2. ประชาชนมีส่วนมีเสียงในการปกครองตนเอง การดำเนินกิจกรรมของ
การปกครองท้องถิ่นนี้เป็นกระบวนการที่มีใช้กระทำโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยสิ้นเชิงแต่เป็น
กระบวนการเมืองซึ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยทางตรงหรือทางอ้อม กล่าวคือประชาชน
เข้าร่วมเลือกตัวแทนทำหน้าที่บริหารกิจกรรมของท้องถิ่น หรือเข้าร่วมกำหนดนโยบาย หรือ
ควบคุมตรวจสอบการดำเนินการของตัวแทนของตน ในการดำเนินกิจกรรมของท้องถิ่นนี้
ประชาชนอาจดำเนินการเองทั้งหมด (โดยผ่านตัวแทน) หรือโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามามีส่วน
ร่วม อย่างไรก็ดีหากเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามามีส่วนร่วมบทบาทของประชาชนก็ลดน้อยลง และ
การปกครองท้องถิ่นก็ขาดความเป็นอิสระมากขึ้น ในการเข้ามามีส่วนร่วมนั้นประชาชนเข้ามามี
บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกำหนดการตัดสินใจและดำเนินการของหน่วยการปกครอง
ท้องถิ่น โดยทางตรงหรือทางอ้อม ลักษณะทางการเมืองที่แทรกอยู่ในการปกครองท้องถิ่นมีอยู่
หลายประการ ที่สำคัญที่สุดคือการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูป
ต่างๆ เช่น ร่วมเสนอตนเป็นตัวแทนรับผิดชอบการบริหารหรือกำหนดนโยบายของท้องถิ่นร่วม
เลือกตัวแทน รวมทั้งร่วมในการตรวจสอบควบคุมการดำเนินการของตัวแทน เป็นต้น

โดยทั่วไปประชาชนมักมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น โดยทางอ้อม คือ
เลือกตัวแทนเพื่อดำเนินงาน แต่ประชาชนอาจมีส่วนร่วมโดยตรงก็ได้ เช่น ร่วมตัดสินใจประเด็น
หนึ่งประเด็นใดหรือปัญหาใดในลักษณะของการขอประชามติ (Referendum) ร่วมลงคะแนน
เสียงถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Recall) ริเริ่มเสนอ
ร่างกฎหมายหรือข้อบัญญัติให้สภาท้องถิ่นพิจารณา (Initiative) เสนอแนะข้อเท็จจริงหรือ
ข้อคิดเห็นต่างๆ (Public Hearing) การมีส่วนร่วมของประชาชนเหล่านี้แต่ละประเทศจัดให้ไม่
เหมือนกัน สำหรับประเทศไทย ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองทางอ้อมในการปกครอง
ท้องถิ่น รัฐยังไม่เปิดโอกาสให้เข้าร่วมทางการเมืองโดยตรง

3. มีอำนาจอิสระบางประการในการบริหารกิจกรรม ภายในวงขอบกิจกรรมและ
ในขอบเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบนั้น หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องได้รับมอบอำนาจ
ดำเนินการเป็นอิสระได้พอสมควร โดยไม่จำเป็นต้องรับฟังคำสั่งจากรัฐบาลกลางหรือหน่วย
ราชการจากส่วนกลางแต่อย่างใด

4. มีอำนาจในการจัดหาและใช้จ่ายอย่างเป็นอิสระ เมื่อเป็นอิสระในการดำเนินการแล้ว หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีอิสระในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน คือมีแหล่งรายได้ของตนเอง เช่น ได้รับสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล สามารถจัดเก็บภาษีบางประเภทได้ รวมทั้งหารายได้อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากจัดหารายได้เองแล้ว ยังต้องมีงบประมาณของตนเอง สามารถกำหนดรายจ่ายและตัดสินใจใช้จ่ายเงินภายในขอบเขตทรัพยากรที่มีอยู่ได้ คือมีสิทธิที่จะใช้จ่ายรายได้ ที่ตนมีอย่างเสรีภายในขอบเขตอำนาจของตน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับประชาชน ได้เป็นที่พึ่งและเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น เป็นไปตามหลักของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการกระจายอำนาจสู่ประชาชนอย่างแท้จริง และดำเนินการเพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ของท้องถิ่น โดยมีการจัดตั้งองค์กรขึ้นทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ และควบคุมหรือกำกับโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายขององค์กรได้ แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเข้มแข็งได้ด้วยประชาชนในท้องถิ่นจะต้องมีการรวมตัวเป็นองค์กรต่างๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้ทุกส่วนของชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาวิเคราะห์ปัญหา วางแผนดำเนินการและติดตามผล

5. ขอบเขตของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญต่อการปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจจากรัฐ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมในองค์กรปกครองท้องถิ่น และมีอิสระในการบริหารงาน โดยมีขอบเขตดังนี้

โกวิท พวงงาม (2550 : 416) ได้กล่าวถึงขอบเขตการบริหารงานท้องถิ่นว่า เป็นกระบวนการที่ต้องผ่านการตัดสินใจเพื่อวางยุทธศาสตร์ โดยผ่านการใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารท้องถิ่นและผ่านการมีส่วนร่วมของผู้อื่น องค์กร หรือหน่วยงานในการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมายจนเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รูปแบบลักษณะสำคัญของการเมืองการปกครองส่วนมืลักษณะดังนี้

1. เป็นนิติบุคคลเป็นการแสดงถึงฐานะทางกฎหมาย โดยเป็นการจัดตั้งตามกฎหมายมีขอบเขตอำนาจที่ชัดเจนตามที่ระบุไว้ในกฎหมายนั้นๆ ที่สำคัญสามารถก่อกำหนดทางกฎหมายเช่นทำสัญญาการก่อหนี้ ฯลฯ

2. ประชากรมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองคือประชาชนสามารถเข้ามามี

ส่วนร่วมทางการเมืองท้องถิ่น ได้ทั้ง โดยตรงและทางอ้อมเช่นการไปใช้สิทธิลงคะแนนเลือกตั้ง หรือการลงสมัครรับเลือกตั้งการติดตามตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นท้องถิ่นใด ที่ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างเข้มแข็งจะทำให้การบริหารท้องถิ่นนั้นเป็นไป เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากและมีความโปร่งใสในการทำงานตลอดจนได้รับการสนับสนุน จากประชาชนในการบริหารงาน

3. มีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะหมายถึงองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นจะต้องได้รับมอบหมายภารกิจบางส่วนจากรัฐบาลกลาง โดยจะต้องมีการแบ่ง หน้าที่ระหว่างรัฐบาลกลางกับท้องถิ่นให้ชัดเจน

4. มีความเป็นอิสระในการบริหารอย่างเพียงพอหมายถึงท้องถิ่นจำเป็นจะต้อง ได้รับมอบหมายความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอให้สามารถดำเนินงานใน ขอบเขตหน้าที่ที่กำหนดควมมีอิสระในการบริหารงานจึงมีความสำคัญรัฐบาลกลางควรมี หน้าที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมและกำกับดูแลหน่วยการบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่น มากกว่าการควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. มีอำนาจในการจัดหาและใช้จ่ายงบประมาณอย่างอิสระตามสมควรในการ ปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะเกิดผลดีท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดหารายได้อย่างเพียงพอต่อการ บริหารงานคือมีแหล่งรายได้ที่สามารถจัดเก็บเองได้และรายได้ที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล กลางและมีอิสระตามสมควรในการใช้จ่ายเงินรายได้ของท้องถิ่นเพื่อแก้ไขปัญหาและสนอง ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

สถาบันพระปกเกล้า (2551 : 239) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ในปัจจุบันการปกครอง ท้องถิ่นได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 14 ว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น มาตรา 281-290 เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการปกครอง ท้องถิ่นและให้ตรงกับเจตนารมณ์แห่งการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

1. รัฐต้องให้ความเป็นอิสระแก่ราชการส่วนท้องถิ่นและจะต้องเป็นไปตาม หลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ มีอิสระในการกำหนดนโยบายในการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและ การคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ การกำกับดูแลเท่าที่จำเป็น เพื่อการคุ้มครอง ผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศโดยส่วนรวม เพื่อพัฒนาการ กระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่น ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ มีสาระที่สำคัญคือ กำหนดอำนาจและหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะระหว่างรัฐกับองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง การจัดสัดส่วนภาช
 อากร การจัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ตามข้อกำหนด

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่น
 หรือผู้บริหารท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง

3. สมาชิกสภาท้องถิ่น และคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นมาจาก
 การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ให้ใช้วิธีออกเสียงลงคะแนน โดยตรงและลับ

4. มีการควบคุมโดยองค์กรปกครองส่วนกลาง ปัจจุบันประเทศไทย รัฐบาลมี
 นโยบายที่จะกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นอย่างจริงจังและดำเนินการปรับปรุงรูปแบบ
 การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีเพียง 4 รูปแบบ คือ การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์การ
 บริหารส่วนจังหวัดเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และรูปแบบการปกครองแบบพิเศษ
 (กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2557 : www.dla.go.th) กล่าวว่า การปกครอง
 ท้องถิ่นเป็นเวทีประชาธิปไตยย่อด่วน ก็เนื่องจากเมื่อเทียบกับการเมืองการปกครองระดับชาติ
 แล้วการปกครองท้องถิ่นมีขนาดขอบเขตความรับผิดชอบกิจกรรมและจำนวนประชาชน
 ผู้เข้าร่วมจำกัดกว่าการเมืองการปกครองระดับชาติ ดังจะกล่าวต่อไป

1. มีขอบเขตพื้นที่จำกัด เขตการปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นเขตพื้นที่ย่อยการปกครอง
 ของรัฐ มีอาณาบริเวณแคบกว่ารัฐมีจำนวนประชากรที่จำกัด ในขณะที่เดียวกันมีความหลากหลาย
 ของประชากรน้อยกว่าประชากรของประเทศ กล่าวคือมีความสอดคล้องในแง่วัฒนธรรม
 ลักษณะประชากรและความต้องการสูงกว่าประชากรในระดับชาติ

2. มีขอบเขตกิจกรรมจำกัด กิจกรรมของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นเป็น
 กิจกรรมที่รัฐมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ ส่วนใหญ่แล้วมักเป็นความต้องการใกล้ชิดเฉพาะถิ่น
 และเป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน หรือเกี่ยวกับ
 สาธารณูปการที่จำเป็น โดยทั่วไป เช่น การศึกษา การอนามัย การอุปโภคบริโภค การคมนาคม
 เป็นต้น เมื่อมีขอบเขตกิจกรรมจำกัด ขอบเขตในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และความ
 รับผิดชอบขององค์การปกครองท้องถิ่นย่อมจำกัดตามไปด้วย

3. มีรูปแบบการดำเนินการง่ายกว่าการดำเนินการระดับชาติ คือ กิจกรรมของหน่วย
 การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ไม่จำเป็นต้องผ่านกระบวนการขั้นตอนที่ยุงยากซับซ้อน
 เหมือนกับกระบวนการระดับชาติ ตัวอย่างเช่น ก่อนที่จะผ่านพระราชบัญญัติเป็นกฎหมายของ

ประเทศได้ต้องผ่านกระบวนการหลายวาระหลายขั้นตอน แต่การผ่านข้อบัญญัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นทำได้ง่ายกว่า รวบรวมว่า

4. ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบการเมืองการปกครองเหมือนรูปแบบที่เป็นอยู่ระดับชาติ รูปแบบประชาธิปไตยที่อาศัยหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจนั้น มักแบ่งอำนาจอธิปไตยออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบในการใช้อำนาจอธิปไตยดังกล่าว (เช่น รัฐสภา รัฐบาล และฝ่ายตุลาการ) แต่ในการปกครองท้องถิ่นนั้นรูปแบบทั้งสภาท้องถิ่นและฝ่ายบริหารก็ได้ และโดยทั่วไปมักไม่มีฝ่ายตุลาการรวมอยู่ด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐบาล มีอิสระในการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้ขอบเขตที่กฎหมายกำหนด ภายใต้การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมายังส่วนท้องถิ่น ทำให้การบริหารมีขอบเขตความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์กรและให้มีความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่ต่อเนื่องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน จึงกล่าวได้ว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับประชาชน ได้เป็นที่พึ่งและเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น เป็นไปตามหลักของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการกระจายอำนาจสู่ประชาชนอย่างแท้จริง การปกครองที่รัฐมอบอำนาจให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองตนเอง และดำเนินการเพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ของท้องถิ่น

หลักการเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองเกิดขึ้นจากสภาวะการณ์ ตลอดจนแรงกดดันจากกระแสของสังคมโลกบีบบังคับให้ภาครัฐต้องปรับบทบาทและการดำเนินงานให้สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนประเทศไปสู่การมีศักยภาพแข่งขันกับผู้อื่น ในเวทีสากล บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ทำให้ต้องมีการทบทวนแนวคิดและรูปแบบการบริหารงานภาครัฐ ตลอดจนปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงานให้เพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อบทบาทและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันกระแสการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐซึ่งมีอิทธิพลเหนือกรอบแนวคิดอื่นและส่งผลอย่างสำคัญต่อการปฏิรูปใน

หลายประเทศทั่วโลก ได้แก่ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) ซึ่งเป็นกลุ่มแนวคิดและแนวปฏิบัติที่มีแกนกลางสำคัญมุ่งแสวงหาแนวทางในการนำเอาแนวคิดและแนวปฏิบัติในภาคธุรกิจเอกชน (Business Approach) มาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐ โดยมีรากฐานความคิดคือการนำเอา “กลไกทางการตลาด” มาปรับใช้เพื่อทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับประชาชนผู้รับบริการมีความสัมพันธ์เช่นเดียวกับที่เกิดขึ้นในตลาดและถูกขับเคลื่อนไปตามแรงผลักดันของการแข่งขันแนวคิดใหม่นี้ต้องการลดขนาดและบทบาทของภาครัฐให้เล็กลงหรือให้มีเหลือน้อยที่สุดหรือปรับให้เข้าสู่การแข่งขันในระบบตลาดโดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การลดการควบคุม การทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย การแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชน การทดสอบตลาดและการทำให้บุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแทน หรือการให้ธุรกิจเอกชนสามารถคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขันและประการต่อมา ต้องการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารราชการแผ่นดินมีความทันสมัยโดยนำเอาวิธีการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจเข้ามาประยุกต์ปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการให้บริการประชาชน เช่น ระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐานไว้ล่วงหน้า ตลอดจนการบริหารคุณภาพ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 103 - 104)

อย่างไรก็ตาม ได้มีการวิพากษ์กรอบแนวคิดนี้โดยกลุ่มแนวคิดที่วิพากษ์ได้ให้นักเน้นที่สุดกลุ่มหนึ่งก็คือกลุ่ม “การบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานภาครัฐเป็นกิจกรรมทางสังคมที่ไม่อาจยึดถือและขับเคลื่อนไปตามคุณค่าทางการบริหารแบบธุรกิจเอกชนที่มุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพหรือคุณค่าทางเศรษฐกิจภายใต้ระบบทุนนิยมเสรีซึ่งให้ความสำคัญกับกลไกทางการตลาดและการแข่งขัน หากแต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับและให้ความสำคัญต่อคุณค่าในทางการเมืองด้วย ซึ่ง ได้แก่ คุณค่าทางการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารภาครัฐไม่ควรจะวางอยู่บนคุณค่าที่ให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะ “ลูกค้า” แต่ต้องมีระบบบริหารงานที่ผสมกลมกลืนกับคุณค่าแบบประชาธิปไตยซึ่งมองประชาชนในฐานะ “พลเมือง” แนวคิดวิพากษ์เหล่านี้ได้พยายามเสนอกรอบแนวคิดขึ้นมาใหม่แม้ว่าจะยังไม่มีแนวทางที่ลงรอยและชัดเจนนักข้อวิพากษ์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ประกอบด้วยหลายประเด็น ตัวอย่างเช่น ปัญหาการขัดแย้งกันเองของแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ระหว่างความพยายามที่จะกระจายภารกิจของรัฐออกไปภายใต้ตัวแบบทางการตลาด กับความจำเป็นที่จะต้องสร้างกลไกการประสานงานในระบบบริหารงานภาครัฐ ดูแลปัญหาด้านความสัมพันธ์และการถ่วงดุล

ฝ่ายบริหารจากฝ่ายนิติบัญญัติ ปัญหาการแปรรูปกิจการภาครัฐที่มีต่อการลดทอนคุณค่าทางการเมืองในแบบประชาธิปไตยและผลประโยชน์สาธารณะ ปัญหาจากความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) จากอิทธิพลของกลุ่มการจัดการนิยมใหม่ที่ท้าทายและลดทอนคุณค่าของประชาธิปไตยและรัฐธรรมนูญทั้งในความเท่าเทียมความยุติธรรม ความเป็นตัวแทน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น

ในข้อวิพากษ์เหล่านี้มีลักษณะร่วมที่สำคัญก็คือ การมองว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มุ่งเน้น “ยึดถือการบริหารเป็นสำคัญ” (Admincentric) ซึ่งแม้จะก่อให้เกิดผลเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ดี แต่ก็เป็นการลดทอนคุณค่าทางการเมืองในแบบประชาธิปไตยเป็นการจัดการที่จะนำไปสู่ภาวะ “การขาดดุลของประชาธิปไตย” (Democratic Deficit) โดยเฉพาะในประเด็นที่การควบคุมทางการเมืองต่อระบบบริหาร ได้ถูกบั่นทอนลงจนอาจกลายเป็นปัญหาในเรื่องการตรวจสอบ นอกจากนี้แนวทางดังกล่าวยังเป็นการลดทอนคุณค่าของประชาชนไปสู่ความเป็น “ลูกค้ำ” ทำให้ประชาชนกลายเป็นประชาชนที่เฉื่อยชา (Passive) ปราศจากการมีส่วนร่วมและความตื่นตัวต่อส่วนรวมซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญของประชาชนในระบอบประชาธิปไตยที่จะต้องมีความเป็น “พลเมือง” (Citizen) อันเป็นรากฐานของการสร้างประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จึงพยายามสรุปรวบรวมแนวคิดหลักๆ เกี่ยวกับแนวทางใหม่ที่เป็นหลักการเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองจากแนวทางทั้งสอง เพื่อให้ได้ภาพร่างของตัวแบบทางการบริหารที่มีความสมดุลระหว่างการบริหารงานรัฐที่มี “ประสิทธิภาพ” และการบริหารงานรัฐที่สอดคล้องกับ “คุณค่าการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย” ที่เอื้อให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นการบริหารจัดการที่มีความยั่งยืนต่อไปได้

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management – NPM) เป็นกรอบความคิดที่ครอบคลุมทฤษฎี แนวคิดและเทคนิควิทยาทางการจัดการอย่างกว้างขวางหลากหลายจนยากที่จะจำกัดขอบข่ายและความหมาย (Bevir et al. 2003 : 1 - 17) อย่างไรก็ตาม การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะร่วมที่สำคัญก็คือ การมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ระบบการจัดการมากกว่านโยบาย การมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การมุ่งปรับโครงสร้างในระบบราชการที่มีขนาดใหญ่ให้มีขนาดเล็ก การปรับระบบบริหารจัดการให้วางอยู่บนกลไกทางการตลาดมากขึ้นเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ การปรับรูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมายการให้ระบบสัญญาว่าจ้างระยะสั้น และการให้ให้แรงจูงใจ

ทางการเงินตลอดจนความเป็นอิสระทางการจัดการ แนวคิดนี้ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐจากเดิมที่เน้นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือ ปัจจัยนำเข้า (Input) อาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม หันมาเน้นวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value of Money) รวมทั้ง การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการ บริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้โดยมองว่าการบริหารงานมีลักษณะเป็นสากลสภาพ คือ ไม้มี ความแตกต่างกันอย่างสำคัญระหว่างการบริหารงานภาครัฐกับภาคธุรกิจ และภาครัฐควร เลียนแบบวิธีการบริหารของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำ ข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคลากรภายนอกให้เข้ามา ปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน การให้ความสำคัญ ต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมทั้งต้องให้ความสำคัญต่อทักษะการบริหารจัดการ และการบริหารงานแบบมืออาชีพซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการ บริหารงาน

สาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้เป็นหลักการ 7 ประการ ดังนี้ (Hood, 1995 : 104 - 117)

1. มุ่งเน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (Hands on Professional Management) โดยอาศัยนักบริหารที่มีทักษะสูงรับผิดชอบการบริหารขององค์กร โดยส่วนรวมอย่างคล่องตัว และเป็นอิสระ
2. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (Explicit Standards and Measures of Performance) โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานมากกว่ากระบวนการ
3. บริหารโดยมุ่งเน้นการควบคุมผลสัมฤทธิ์ (Output Control) คือการปรับกระบวนการ ทัศน์ การบริหารจากเดิมที่เน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้าและความถูกต้องของกฎระเบียบไปสู่ การมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ชัดเจนและมีการเชื่อมโยง เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4. ปรับโครงสร้างให้เกิดการกระจายหรือลดความเป็นเอกภาพลง (Disaggregation) คือ ปรับจากโครงสร้างที่เน้นความเป็นเอกภาพภายในไปสู่โครงสร้างที่เน้นการกระจายงานออกไปยังหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก

5. มุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันในระบบบริหารงานภาครัฐมากขึ้น (Competition) เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการบรรลุมตรฐานการจัดทำบริการที่สูงขึ้น

6. มุ่งเน้นแนวทางการจัดการในแบบเอกชนมากขึ้น (Private-Sector-Style Management Practices/Business-like Approach) โดยอาศัยแนวทางการจัดการของภาคเอกชนมาปรับใช้กับภาครัฐ เช่น ระบบการจ้างงานแบบสัญญาระยะสั้น การบริหารงานโดยอาศัยข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การกำหนดพันธกิจ หลักของหน่วยงาน

7. บริหารงานโดยมุ่งเน้นความประหยัด (Parsimony) เน้นการลดค่าใช้จ่ายและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

ความเคลื่อนไหวภายใต้แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่สะท้อนการยอมรับข้อสมมติถึงความเหนือกว่าของแนวทางและเทคนิควิทยาการจัดการของภาคเอกชนที่มีต่อแนวทางการบริหารงานภาครัฐที่เป็นอยู่ ซึ่งขดความยืดหยุ่น ชับซ้อนทื่อทื่อ สิ้นเปลืองทรัพยากร และไร้ประสิทธิภาพ ขณะที่ภาคเอกชนกลับสามารถปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับระบบโลก และยังสามารถรับและปรับสร้างนวัตกรรมทางการจัดการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการแข่งขัน

ด้วยเหตุนี้รัฐบาลในประเทศต่างๆ จึงถูกกระตุ้นให้ยอมรับแนวทางของภาคเอกชนทั้งในด้าน “เทคนิค” ทางการจัดการและในด้าน “คุณค่า” ทางการจัดการในแบบเอกชน ได้แก่ การยอมรับคุณค่าของการแข่งขัน (Competition) ที่จะนำไปสู่การให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ การยอมรับกลไกทางการตลาด (Market Mechanism) ในฐานะเครื่องมือที่ทำให้เกิดทางเลือกทางสังคม (Social Choice) และการมีจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) ซึ่งจะทำให้เกิดความศรัทธาและความรับผิดชอบในงานบริการสาธารณะ และทำให้การบริหารงานภาครัฐยอมรับแนวคิดและประสบการณ์ที่ดีว่าเป็น “แนวปฏิบัติอันพึงประสงค์” (Best Practice) จากตัวแบบในภาคเอกชนมาปรับใช้ในการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐอย่างกว้างขวาง (Yamamoto, 2003 : 3)

ในส่วนการดำเนินงานของประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐภายใต้กรอบของ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” เช่นเดียวกันภายใต้

ใต้การนำของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยกำหนดให้มีการทบทวน บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานรัฐ เพื่อจำกัดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนและ ลดขนาดองค์กรลง จัดกลุ่มภารกิจ และจัดความสัมพันธ์ในบทบาทหน้าที่ให้มีลักษณะทำงาน เป็นทีมและทำงานแบบภาคีกับภาคเอกชนและประชาชน โดยภาครัฐจะทำหน้าที่เฉพาะภารกิจ หลัก ส่วนภารกิจรองแปรรูปและถ่ายโอนงานให้แก่ภาคเอกชน

นอกจากนี้ยังกำหนดให้หน่วยงานรัฐทุกหน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ พัฒนา สารสนเทศกลางให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลโดยเปิดให้เอกชนและประชาชนเข้าถึงสะดวก ตลอดจนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้การบริหารงานและการให้บริการ ประชาชนเกิดคุณภาพและรวดเร็วรวมทั้งกำหนดให้สำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบ ประเมินผลระดับองค์การ ตลอดจนปรับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของฝ่ายการเมืองและ ฝ่ายประจำให้มีการกำกับตรวจสอบผลลัพธ์การทำงานและการดำเนินงานตามนโยบายและ แผนกลยุทธ์ โดยกำหนดยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ ดังนี้

1. สร้างกลไกรับผิดชอบภารกิจที่ชัดเจน เชื่อมประสานหน่วยงานต่างๆ ในการ ปฏิรูปเพื่อให้หน่วยงานสำคัญสามารถร่วมทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลักดัน ให้แผนปฏิรูปเกิดผลในทางปฏิบัติ และควรมีฝ่ายการเมืองรับผิดชอบโดยตรงในการกำหนด นโยบาย ติดตามประเมินผล ซึ่งเน้น ให้คำปรึกษาและประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน ของรัฐให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ รวมทั้งต้องได้รับมอบอำนาจ งบประมาณ อย่างเพียงพอเพื่อผลักดันให้มาตรการปฏิรูปบังเกิดผลโดยเร็วที่สุด

2. สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง จัดการธรรมาภิบาลหรือกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงของ หน่วยงานของรัฐมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐและ เป็นแกนนำในการผลักดันให้การปฏิรูปด้านต่างๆ เกิดผลเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ จะต้องประกาศ ให้ทุกคนทราบว่าการดำรงสถานภาพของผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการประกัน โดยผลงานของ หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเป็นสำคัญ

3. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลเป็นตัวอย่าง เป็นหน้าที่โดยตรงของเจ้าหน้าที่ ของรัฐที่เกี่ยวข้องที่ต้องผลักดันให้การปฏิรูปบทบาทภารกิจของกลุ่มงานด้านเศรษฐกิจเกิดผล โดยเร็วที่สุดเพื่อเป็นตัวอย่างของความสำเร็จ

4. สร้างระบบคู่ขนานเพื่อปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐให้เข้าสู่ระบบใหม่ โดยเร็วที่สุด จัดให้มีระบบคู่ขนาน โดยให้ส่วนราชการที่ปฏิรูปแล้วเข้าระบบการทำสัญญา โดยให้ผู้บริหารซึ่งเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูงที่สร้างขึ้นใหม่ปฏิบัติงานตามระบบงบประมาณใหม่โดยมีการประเมินผลงานตามที่ทำให้สัญญาไว้ หากได้ผลดี ให้มีการตอบแทน ในรูปแบบโบนัสหรือรางวัลเป็นตัวเงินเพื่อจูงใจให้เกิดการแข่งขันปฏิรูปงานเพื่อเข้าสู่ระบบใหม่ โดยเร็วต่อไป

5. ให้ประชาชนและข้าราชการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและติดตามประเมินผล การทำงานของภาครัฐ โดยที่การปฏิรูปการทำงานภาครัฐมิใช่ภาระของกลุ่มบุคคลใดบุคคล หนึ่งเท่านั้น แต่เป็นภาระหน้าที่ของทุกฝ่ายในสังคมที่มีจิตมุ่งต่อประโยชน์ของชาติบ้านเมือง ดังนั้น ต้องสร้างกลไกให้ประชาชนคนทุกคนได้มีส่วนร่วมในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งร่วมคิดร่วมติดตามประเมินผลและปกป้องการดำเนินงานปฏิรูปราชการหรือการปฏิบัติ ราชการอย่างเสรีและสุจริตใจ ทั้งนี้ การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐจะสำเร็จได้ต่อเมื่อทุก ฝ่ายในสังคม ซึ่งหมายถึงผู้ที่ทำการปฏิรูป คือเจ้าหน้าที่ของรัฐ และผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิรูป คือ ประชาชน หรือของทั้งฝ่ายประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐในทุกระดับ ดำเนินการ ให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนแปลง สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นองค์กรสมัยใหม่และยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผล ให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้เป็นแบบ เน้นผลงาน มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการปรับบทบาทภารกิจกลยุทธ์โดย ให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วมภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบไปด้วย เครื่องมือและเทคนิควิธีการบริหารที่มีการนำมาใช้สนับสนุนหลายประการที่เรียกว่า หลักการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งในด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ด้านการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result - based Management) ด้านการคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ด้านการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) ด้านการบริหาร คุณภาพ (Quality Management) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และด้าน ประชาธิปไตยในแนวทางใหม่ (New Democracy)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จในยุคปัจจุบันจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินงานตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเหมาะสมสอดคล้องกับเหตุการณ์ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องพยายามติดตามความเคลื่อนไหวของสถานะต่างๆอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะปัจจัยแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าปัจจัยแวดล้อมจะเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในธุรกิจ หรือปัจจัยแวดล้อมภายนอกธุรกิจ กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าปัจจัยแวดล้อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้นำปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จการปฏิบัติงานของบุคลากรในหลาย ๆ ปัจจัย และนำปัจจัยเหล่านั้นมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนจะเน้นการลงทุน การพัฒนาและการสร้างเสริมในด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งมีปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงสนับสนุน จะทำให้เกิดความยั่งยืนในความได้เปรียบที่เกิดขึ้น และยากต่อการทำเลียนแบบ โดยคู่แข่งเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารองค์กรจะต้องวิเคราะห์ถึงสิ่งแวดล้อมนี้เพื่อความอยู่รอด บรรลุเป้าหมายขององค์การ เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วนี้

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรมาจากปัจจัยหลายๆปัจจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีหลายปัจจัย ที่จะทำให้องค์กรประสบกับความสำเร็จ และหรืออาจจะเกิดความล้มเหลวกับองค์กรได้เช่นเดียวกัน ปัจจัยเหล่านั้นคือปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมได้หรือปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้หรือปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นต้น ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ปัจจัยนำมาพิจารณาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขององค์กรคือปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมได้หรือปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร

ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรในปัจจุบัน เพราะเป็นปัจจัยที่มุ่งเน้นให้ความสนใจกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมงาน การกระจายอำนาจ การสร้างคุณค่า สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้แตกต่างกันตามทัศนคติของแต่ละท่านและภูมิหลังทางวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่ง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อัน ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547 : 27) สมรรถนะคือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติอุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

วัฒนา พัฒนพุงศ์ (2547 : 5) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึงระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติพฤติกรรมความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

ชลิตา กงเมือง (2548 : 10-11) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะคือคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอดที่เราต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ทักษะวิถีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2553 : 9) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือพฤติกรรมของคนเกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ลักษณะนิสัย (Trait) หรือชาวบ้านเรียกว่า สันดานแรงจูงใจ (Motive) บุคลิกภาพ (Personality) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Image) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2553 : 6) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะและคุณลักษณะต่างๆที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

เซวี่ โรจนแสง (2554 : 11-40) กล่าวว่าไว้ว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะความรู้ความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill Knowledge and Attributes) ของทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งทั้งนี้เพราะว่าทักษะความรู้และความสามารถที่ดีจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์การอย่างชัดเจนซึ่งสามารถแบ่งเป็นมุมมองตามลำดับขั้นดังนี้

1. มุมมองระดับองค์การ (Organization Level) ได้แก่ความสามารถหลักขององค์การ (Core Competency)
2. มุมมองระดับงานหน้าที่ (Function Level) ได้แก่งานการเงินการตลาด ทรัพยากรมนุษย์
3. มุมมองระดับขั้นของงาน (Career Level) ได้แก่งานผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางผู้บริหารระดับปฏิบัติ
4. มุมมองระดับตำแหน่งงาน (Specific Job Level) ได้แก่นักวิเคราะห์การเงินเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry. 2004 : 347 ; อ้างถึงใน เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. 2553 : 6) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

แมคเคลแลนด (McClelland. 1985 : 234 ; อ้างถึงใน เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. 2553 : 6) กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ จากที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับผลของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 โดยมีใจความสำคัญ คือ

1.2.1 ผลการเรียนรู้ไม่ได้ทำนายผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ

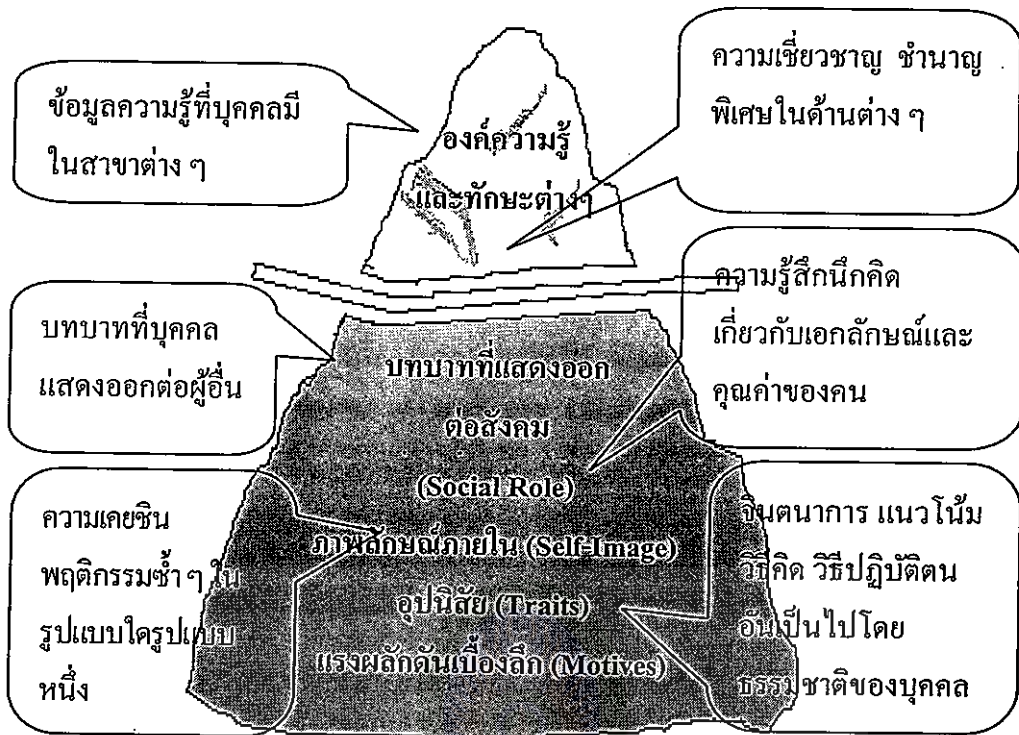
1.2.2 แบบทดสอบเขาวนั้ปัญญา และแบบวัดความถนัดไม่ได้ทำนายความสำเร็จทางอาชีพ หรือความสำเร็จในชีวิตอื่นๆ

1.2.3 แบบทดสอบและผลการเรียนรู้ทำนายผลงาน ได้ก็เพราะว่าคนที่ทำแบบทดสอบได้ดีและมีผลการเรียนดีเป็นคนที่มีความทะเยอทะยานสูง

1.2.4 แบบทดสอบนั้นไม่ยุติธรรมกับชนกลุ่มน้อย

1.2.5 สมรรถนะจะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายพฤติกรรมที่สำคัญได้ดีกว่าแบบทดสอบ ทั้งนี้ McClelland ได้สัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และพบว่าสมรรถนะในเรื่องความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมต่างหาก ที่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดความถนัดและนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg Model ซึ่งเปรียบเทียบว่าบุคคลมีองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่เปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ และส่วนที่อยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่เห็น ได้ชัดเจน สามารถวัดได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ในภายในจิตใจ (ส่วนใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เชื่อว่าจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยศึกษาและสังเกตจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจึงเป็นที่มาของสมรรถนะในความหมายของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพต่อไปนี้

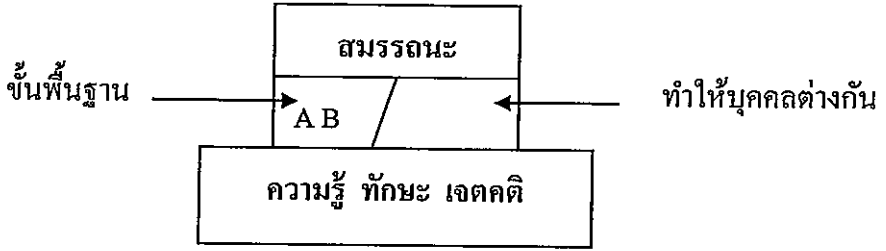


แผนภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของสมรรถนะ
ที่มา : แมคคิลเลนด (McClelland, 1985 : 234 ; อ้างถึงใน ณฐกร สิทธิชัย, 2548 : 7)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

จากแนวคิดของแมคคิลเลนดนั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคคิลเลนดกล่าวว่า (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2547 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้อาทิ ทักษะ และเจตคติ /แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ /แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 48)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะแต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถและมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะหรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบ 2 กลุ่มคือสมรรถนะขั้นพื้นฐานเป็นความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือ ซับซ้อนกว่าได้ และสมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่าง

1.3 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึงสมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

ประเภทที่ 2 สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึงสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพพนักงานสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข และความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

ประเภทที่ 3 สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึงความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

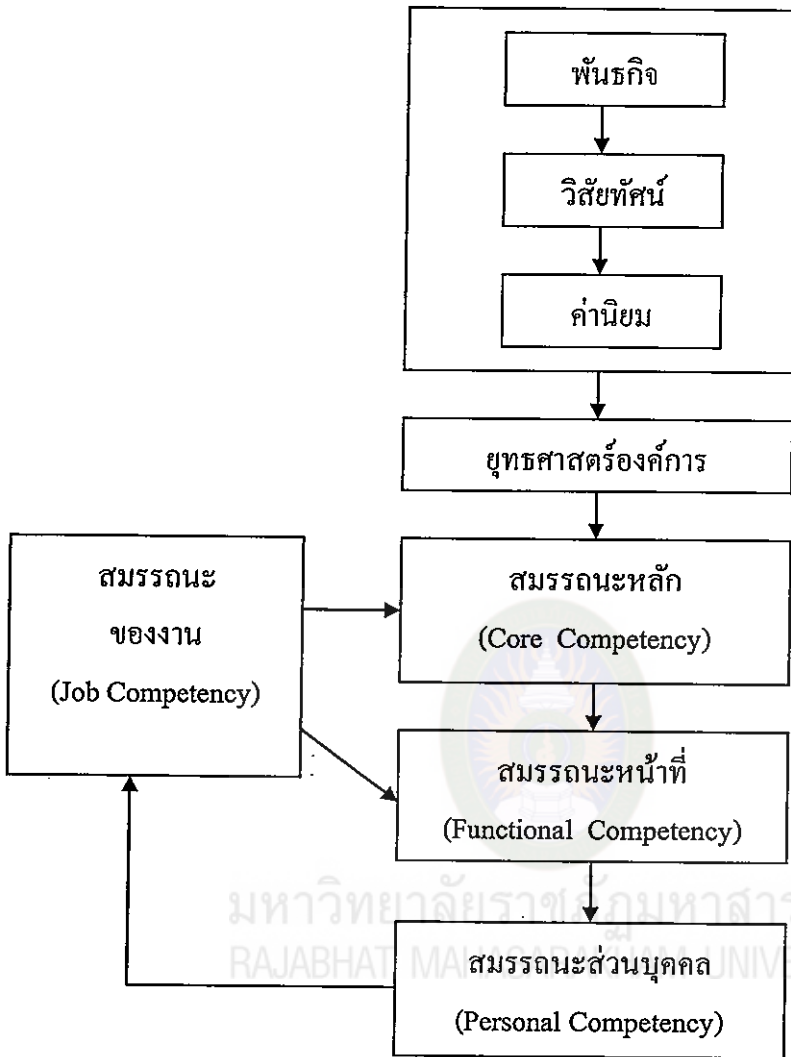
ประเภทที่ 4 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือการสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ประเภทที่ 5 สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึงความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกันบางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

1.4 การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระชัย, 2547 : 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547 : 50-59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ



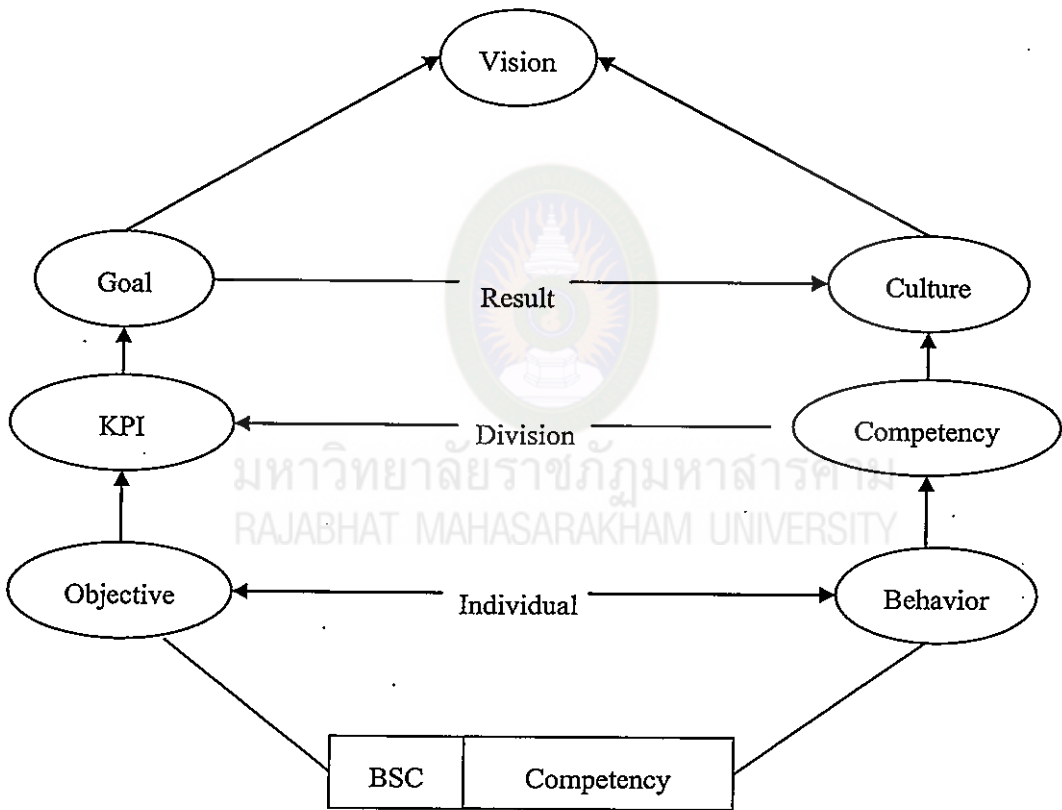
แผนภาพที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : อานนท์ สักคีวรวิษญ์ (2547 : 62) ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 50-59)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้อบรมสู่เป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้อบรมสู่เป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตามๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 Performance Management System

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 50-59)

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่นๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้นๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

2. กำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้ด้วยอย่างสมรรถนะเช่น

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากร เพราะเชื่อว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้สมรรถนะเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

2. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร

นโยบายการบริหารขององค์กร คือ การบริหารเป้าหมายสำคัญๆ (Key Business Driver) ซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ และองค์กรจำเป็นต้องผลักดันให้บรรลุผลภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 6 เดือน 1 หรือ 2 ปี (ส่วนใหญ่คือ 1 ปี ตามรอบปีงบประมาณ) ทั้งนี้เพื่อผลักดัน หรือเป็นการขับเคลื่อน (Drive) ให้องค์กรมุ่งหน้าไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป้าหมายนี้จะได้รับการกระจายถ่ายทอด (Deploy) ไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานทุกคน ในทุกส่วนงาน มีส่วนร่วมปรับปรุงงานตามเป้าหมายของหน่วยธุรกิจขององค์กร

2.1 ความหมายของคำว่านโยบาย (Policy)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของนโยบายไว้แตกต่างกันตามทัศนคติของแต่ละท่านและภูมิหลังทางวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 5 ; ศิริอร ขันธหัตถ์. 2541 : 25 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2548 : 6) ได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องกันว่านโยบาย หมายถึง กรอบสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในอันที่จะปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายและช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานความพยายามในการทำหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การว่าได้ทำตามนโยบายหรือไม่ นอกจากนี้ได้กล่าวถึงนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Policies) ว่าเป็นข้อความที่ใช้เป็นแนวความคิดหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นข้อความแสดงถึงกฎพื้นฐาน (Ground rule) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากความหมายของคำว่านโยบายดังกล่าวอาจมองนโยบายใน 4 ทัศนะดังนี้คือ 1) ในทัศนะเพื่อกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการจะทำ 2) ในทัศนะการกำหนดแนวทางใหม่ๆ หรืออาจรวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ และยุทธวิธี เพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลงานตามนโยบายนั้นๆ 3) ในทัศนะการกำหนดปัจจัยและสิ่งสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้และเกิดผลดีต่อองค์การ 4) ในทัศนะของแผนงาน โครงการ นั่นคือ การปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุผลโดยแปลงจากนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 45) ให้ความหมายว่านโยบายคือหลักและวิธีปฏิบัติซึ่งเป็นแนวดำเนินการ

วิจารณ์ สารรัตน์ (2548 : 67) ได้กล่าวว่า นโยบายหมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกันได้จำแนกความหมายของนโยบายออกเป็น 3 กลุ่มของความหมาย โดยกลุ่มแรก หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงกิจกรรมหรือการกระทำ (Activity or Action) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น ข้อความเชิงนโยบายในความหมายนี้จะบอกถึงเป้าหมายปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และคุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนดนั้น กลุ่มความหมายที่สอง หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงแนวทางหรือวิธีการ (Strategy or Means) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้แนะและกำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต กลุ่มความหมายที่สาม หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงคุณค่าและการตัดสินใจ (Value and Decision) ที่ได้เลือกสรรแล้ว ซึ่งนโยบายประเภทนี้จะบ่งบอกทางเลือกที่มีหลายทางว่าทางเลือกใดดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด และจากแนวคิดที่กล่าวมานี้ นโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้น

บุญเดิม พันรอบ (2550 : 5) กล่าวว่า นโยบาย (Policy) คือการวางแผน ทำกิจกรรมอย่างรอบคอบเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีเหตุผล นโยบายอาจใช้กับองค์กรภาครัฐระดับมหภาค หรือองค์กรเอกชนระดับจุลภาค หรืออาจใช้กับกลุ่มคนหรือระดับบุคคล นโยบายแตกต่างกับกฎ (Rule) หรือกฎหมาย(Law) ซึ่งเป็นบรรทัดฐาน (Norm) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายเป็นบรรทัดฐานที่สามารถห้ามหรือบังคับให้คนในสังคมแสดงพฤติกรรม เช่น กฎหมายเกี่ยวกับภาษี นโยบายมีบทบาทความสำคัญสำหรับเป็นข้อเสนอหรือแนะนำให้เกิดกิจกรรมต่อเป้าหมายหรือผลที่สามารถบรรลุและประสบความสำเร็จได้ นโยบายรวมทั้งการแนะนำแนวทางที่เป็นคำพูด เอกสารใช้กำหนดทิศทางสำหรับการจัดการแนวความคิดการจัดการ การตัดสินใจและการทำกิจกรรมนโยบายทำให้สามารถจัดทำโครงการสำหรับผู้มีหน้าที่ด้านการตัดสินใจว่าต้องมีทิศทางความคาดหวังอย่างไร มีการตัดสินใจขององค์การอย่างไร นโยบายเป็นการแนะนำแนวทางสำหรับการตัดสินใจ

แจนส์สัน (Jansson. 1944 : 67 ; อ้างถึงใน บุญเดิม พันรอบ. 2550 : 5) ได้ให้ความหมายนโยบายว่า เป็นกลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้วนำไปสู่การแก้ปัญหา ดังนั้น นโยบายเปรียบเสมือนแนวทางการแก้ปัญหา การกำหนดนโยบายจึงเป็นความพยายามขององค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์กร

กรีนวูด (Greenwood. 1965 ; Haimann and Scott. 1974 ; Anderson. 1975 ; Terry. 1977 ; และ (Dye. 1981 ; อ้างถึงใน บุญเดิม พันรอบ. 2550 : 5) กล่าวว่า นโยบาย คือหลักและวิธีการปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นโยบาย หมายถึง เครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และเป็นเครื่องชี้นำการกำหนดแนวทางการปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต เพื่อบอกให้ทราบ มีหลักและแนวทางการดำเนินงานที่ประกันความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารในการตัดสินใจหรือให้ผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบแนวคิดหรือวิถีทางในการดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนโยบายจะเป็นกรอบกว้างๆ หรืออาจมีความชัดเจนเพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติด้วย

2.2 ความหมายของการบริหาร

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารจัดการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ดังนี้

กิตติมา ปรีดีลลิก (2532 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545 : 28-39) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการ การบริหารการจัดการ การบริหารจัดการ หรือการดำเนินการภาครัฐ หรือของหน่วยงานบริหารเมืองหลวงที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้าง (Structure) และกระบวนการ (Process) ในการปฏิบัติงาน (Actions) หรือทำกิจกรรมต่างๆ (Activities) อย่างเป็นระบบ (System) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนส่วนรวม

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 25) ได้นำความหมายของการบริหารจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารในลักษณะต่างกันมาสรุปได้ ดังนี้ การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2546 : 61) มีความเห็นว่าการบริหาร คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่า การจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุ อุปกรณ์ การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

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

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548 : 25) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากร

การบริหาร (Management Resources) ได้แก่ 4M's ประกอบด้วย คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ เงิน (Money) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรดำเนินการต่อไปได้ วัสดุ (Materials) คือ วัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต และการจัดการ คือ วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติตนเป็นผู้นำในองค์กร ด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ดริคเกอร์ (Drucker : 2003) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

เทลเลอร์ (Taylor : 2004) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่างานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่าย

แฮร์โรลด์คูนต์ซ์ (Harold Koontz : 2004) ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ เป็นศิลปะในการทำงานที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กร โดยใช้ปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า โดยการร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทรัพยากรอันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร หมายถึง ข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการดำเนินงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้นขององค์กรซึ่งผู้บริหารในระดับต่างๆหรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวความคิดในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผนจัดทำโครงการและกำหนดวิธีการจัดการดำเนินงานขององค์กร

2.3 ความสำคัญของนโยบายต่อการบริหาร

การศึกษานโยบายการบริหารมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจในองค์กร รวมทั้งกำหนดทางเลือก เช่น โครงการการลำดับความสำคัญ โครงการ การเลือกผลกระทบของกระบวนการ นโยบายอาจมีความหมายเป็นเรื่องการเมืองการจัดการ การเงิน กลไกการบริหาร ที่จัดทำขึ้นให้บรรลุเป้าหมาย นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนี้

ทวีป ศิริวิศมี (2544 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายต่อการบริหารที่สอดคล้องกันว่า นโยบายเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาองค์กร และนำมาเป็นกรอบชี้นำการปฏิบัติ (Course of Action) นโยบายอาจเป็นแนวทางดำเนินงานทั้งในระดับกว้าง และในระดับองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายและการบริหารมีความสำคัญพันกันเพราะนโยบายเป็นเครื่องบังคับซึ่งทิศทางการบริหารงาน เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการดังนั้นนโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะดังนี้

1. นโยบายช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร (Who Get What When and How) (Laswell and Kaplan. 1976 : 67) และใช้ปัจจัยอะไรบ้าง นโยบายช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่างๆ อย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงานเครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องยึดถือ

2. นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรเข้าใจภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัดรวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ซ้ำภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน

3. นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การบริหารงาน โดยมีเป้าหมายทำให้ประหยัดเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงความสามารถ หรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพผล

4. นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมอันนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. นโยบายช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการทางการบริหารเพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น (Think for) แทนการคิดปฏิบัติตาม (Think by)

นอกจากนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2545 : 6 ; วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 12 ; กาญจนา พงษ์ใหม่. 2541 : 5 ; Massie and Douglas. 1981 : 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายกับการบริหารในทัศนะที่ตรงกันหลายประการดังนี้คือ

1. นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดล่วงหน้า ช่วยลดการใช้ความคิดที่จะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ มากมายให้ลดน้อยลงและช่วยประหยัดเวลา

2. ช่วยให้การประสานงาน การตัดสินใจของผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ช่วยให้เกิดความมั่นใจในองค์การ และลดความสับสนของสมาชิกเพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน

4. ช่วยกระตุ้นให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีพลัง ลดความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือไม่

5. เป็นกรอบการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้การมอบหมายอำนาจทำได้ดีขึ้น

6. ช่วยให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม เทียบธรรม ความถูกต้อง และมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน การบริหารงานสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะที่ดีของนโยบาย

2.4 ลักษณะของนโยบายการบริหารที่ดี

นโยบายหรือการศึกษานโยบาย (Policy Study) ที่ดีอาจหมายถึงกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งการกำหนดทางเลือกที่แตกต่างกัน เช่น โปรแกรมการลำดับทางเลือก หรือเลือกโปรแกรมต่างๆ ตามพื้นฐานที่ได้รับผลกระทบ นโยบายมักเข้าใจว่าเป็นเรื่องการเมือง การจัดการ การเงิน และกลไกการบริหารจัดการตามเป้าหมายที่มีอยู่นักวิชาการกล่าวถึงลักษณะของนโยบายการบริหารที่ดี ดังนี้

วรเดช จันทรศร (2551 : 45) ได้กำหนดลักษณะของนโยบายการบริหารที่ดีไว้ ดังนี้ คือ 1) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

2) นโยบายที่ดีต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง 3) นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับสภาวการณ์ในขณะนั้นและเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ 4) นโยบายที่ดีควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองประโยชน์ให้กับบุคคลโดยส่วนรวมและจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น 5) นโยบายที่ดีต้องเป็นถ้อยคำกะทัดรัด ใช้ภาษาเข้าใจง่าย แล่งเป็นลายลักษณ์อักษรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ 6) นโยบายที่ดีต้องมีขอบเขตและระยะเวลาใ้การใช้ 7) นโยบายที่ดีต้องครอบคลุมถึงสภาวการณ์ในอนาคตด้วย และ 8) นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่านโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไร เท่าใด และอย่างไร เพื่อให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และสังคมโดยรวมถึงความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ และนโยบายที่ดีต้องมีความชัดเจน กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง ใช้ภาษาง่ายๆ ที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน มีการกำหนดระยะเวลาการใช้ และยังสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวม

ลักษณะของนโยบายที่ดีตามที่คณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2545 : 5) (Monday ; อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2545 : 5) ที่กล่าวว่านโยบายที่ดีมีคุณลักษณะดังนี้ 1) นโยบายที่ดีต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้ 2) นโยบายที่ดีต้องกำหนดขึ้นจากฐานข้อมูลที่เป็นจริง 3) นโยบายที่ดีต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน และกำหนดกลวิธีตลอดจนจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมแก่การดำเนินงาน 4) นโยบายที่ดีควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองผลประโยชน์ต่อบุคคลโดยส่วนรวมและต้องมีการประสานงานร่วมกัน 5) นโยบายที่ดีต้องเป็นถ้อยคำที่กะทัดรัด ใช้ภาษาเข้าใจง่ายและเป็นลายลักษณ์อักษร 6) นโยบายต้องมีขอบเขตและระยะเวลาการใช้ และควรมีความยืดหยุ่นแต่มั่นคงอยู่บนหลักการและสอดคล้องกับระเบียบที่ถูกต้อง 7) นโยบายที่ดีต้องครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 8) นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร 9) นโยบายต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและอย่างมีเหตุผล 10) นโยบายต้องเป็นเหตุเป็นผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้และต้องได้รับการตรวจสอบและทบทวนเป็นระยะๆ

และยังสอดคล้องกับ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 25) กล่าวถึงในประเด็นต่างๆ ดังนี้ คือ 1) นโยบายที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์แก่องค์กรหรือประชาชน โดยส่วนรวมมากที่สุด 2) นโยบายที่ดีควรครอบคลุมภารกิจทุกด้านและมีความสอดคล้อง

สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน 3) นโยบายที่ดีควรได้มาจากกลั่นกรองถึงความสำคัญหรือความต้องการ 4) นโยบายที่ดีควรประกอบด้วยเป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 5) นโยบายที่ดีต้องมีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงาน และมีหลักประกันในการประเมินความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 6) นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติได้ง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หน่วยงาน องค์กรหรือทรัพยากรมนุษย์ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดทำนโยบาย นำเสนอให้หน่วยงานและองค์กรยอมรับนโยบายส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ การจัดการทรัพยากรทุกประเภท การจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผู้สร้างและผู้จัดทำนโยบาย กำหนดและวางกรอบนโยบาย เมื่อสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติแล้วบุคลากรก็จะได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้น ในด้านต่างๆ ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ช่วงเวลาและการปฏิบัติตามนโยบาย

2.5 แนวโน้มการจัดการนโยบายการบริหารขององค์กร ในปัจจุบันทางด้านการกระจายอำนาจ

แกรี่ เดสส์เลอร์ (Gary Dessler. 2004 : 19-20 ; อ้างถึงใน ชรินทร์ ชูณหพันธรัภย์. 2553 : 1-35) กล่าวว่า องค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับพลังต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ได้กล่าวถึงแนวโน้มการจัดการในปัจจุบันไว้ดังนี้

1. ขนาดขององค์กรมีแนวโน้มที่เล็กลง (Smaller, More Entrepreneurial Organizational Units)
2. โครงสร้างองค์กรจะเปลี่ยนไปเป็น โครงสร้างบนพื้นฐานของทีมและโครงสร้างแบบไร้ขอบเขตมากขึ้น (Team-Based and Bounder Less Organizations)
3. บุคลากรได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น (Empowered Decision-Making)
4. โครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบราบ (Flatter Organizational Structure)
5. ฐานอำนาจจะเปลี่ยนแปลง (New Based of Management Power)
6. การจัดการบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge-Based Management)

จากแนวคิดนี้แสดงถึงแนวโน้มการจัดการในปัจจุบันด้านการกระจายอำนาจ ที่เน้นการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้นจะทำให้ขนาดขององค์กรมีแนวโน้มที่เล็ก โดยการปรับ โครงสร้างองค์กรให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น โครงสร้างองค์กรจะเปลี่ยนไปเป็น โครงสร้าง บนพื้นฐานของทีมและโครงสร้างแบบไร้ขอบเขตมากขึ้น โดยการกระจายอำนาจให้ทีมงาน หรือหน่วยงานให้มีอำนาจในการทำงานหรือมีอำนาจแบบไร้ขอบเขตเป็นองค์กรใหม่ที่เน้น ทีมข้ามสายงานและการสื่อสารระหว่างฝ่ายโดยไม่ติดขัดกับสายการบังคับบัญชาในการ ตัดสินใจบุคลากรได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น โดยการกระจายอำนาจ โครงสร้าง องค์กรจะเป็นแบบราบคือ โครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบพีระมิดที่มีสายการบังคับบัญชาสูง หลายชั้นแบบเดิมนั้นเปลี่ยนแปลงไปเป็นสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงกลายมาเป็น โครงสร้าง องค์กรแบบราบการจัดการบนพื้นฐานความรู้โดยที่ผู้จัดการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจาก การเป็นนายผู้นำหรือผู้ที่มีฐานะที่เหนือกว่ามาเป็นสมาชิกทีม

จะเห็นได้ว่าการกระจายอำนาจมีความสำคัญต่อองค์กรและมีแนวโน้ม การจัดการในปัจจุบันจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากขึ้นดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่ จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันและสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

วิเชียร วิทย์อุดม (2554 : 8-10) กล่าวว่าไว้ว่าข้อที่แตกต่างที่สามารถสังเกตได้จาก องค์กรต่างๆที่มีความหลากหลายในเรื่องของปริมาณงานที่สัมพันธ์กับปริมาณอำนาจในการ มอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งแตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรนั้นๆว่ามี การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจขององค์กร: แ่งคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ระดับที่เหมาะสมในการ กระจายอำนาจสำหรับองค์กรหนึ่งๆขึ้นอยู่กับสถานการณ์พิเศษเฉพาะขององค์กรปัญหาพิเศษ บางปัญหานั้นผู้จัดการสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจในการกระจายอำนาจให้มีความ เหมาะสมสำหรับสถานการณ์หนึ่งได้ดังต่อไปนี้

1. ขนาดปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไร
2. ลูกค้ำขององค์กรกระจายอยู่ที่ไหน
3. สายผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความคล้ายคลึงกันอย่างไร
4. ปัจจัยการผลิตขององค์กรอยู่ที่ไหน
5. มีความจำเป็นในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนในองค์กรหรือไม่

แนวคิดความสำคัญของการมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจกรรมกลุ่มหรือองค์การขึ้นอยู่กับมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับรอง ๆ ลงมาตามสายของการบังคับบัญชาความจำเป็นที่ต้องมีการมอบหมายงานหรือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นก็ด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน คือ 1) ความยุ่งยากและ สลับซับซ้อนของงานที่ต้องปฏิบัติจัดทำให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ 2) ข้อจำกัดทางด้านความรู้ความสามารถประสบการณ์และทักษะของมนุษย์ 3) ข้อจำกัดด้าน เวลาในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ 4) ปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ จัดทำนั้นมีมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียวคนหนึ่งจะทำได้ในเวลาอันจำกัดนั้น ๆ

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญที่จะต้องมอบหมายงาน หรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งเบาภาระหน้าที่ไปทำ ซึ่งผู้วิจัยได้ กำหนดให้เป็นปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์การตามแนวคิดของแกรี เดสส์เลอร์ (Gary Dessler, 2004 : 19-20 ; อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์, 2553 : 1-35) ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ มีดังนี้

- 1) การมอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาว่างเพิ่มสำหรับการทำกิจกรรมอื่น
- 2) การมอบหมายงานช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การมอบหมายงานช่วยทำให้องค์การ มีความเข้มแข็งขึ้น จะเห็นได้ว่าระดับที่เหมาะสมในการกระจายอำนาจสำหรับองค์การขึ้นอยู่กับสถานการณ์พิเศษเฉพาะขององค์การ ปัญหาพิเศษบางปัญหานั้นผู้บริหารสามารถใช้เป็น แนวทางเพื่อการตัดสินใจในการกระจายอำนาจให้มีความเหมาะสมสำหรับสถานการณ์หนึ่งได้

2.6 ด้านนโยบายแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2553 : 1-32) กล่าวว่าไว้ว่าความท้าทายของการจัดการ สมัยใหม่ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานนอกจากจะมีความสำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การแล้วยังมีความสำคัญต่อความท้าทายต่อความสามารถในการ จัดการของผู้จัดการด้านต่างๆ

ชุมพรศูร์ พิพัฒน์ (2554 : 12-12) ได้นำเสนอข้อแห่งคุณค่าเพื่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้ำความได้เปรียบของการแข่งขันนั้น ไม่สามารถจะมองบริษัทจากภาพรวมได้เนื่องจากกิจกรรมของบริษัทต่างๆจะมีความ ต่อเนื่องกันซึ่งบริษัทจะต้องมีกิจกรรมออกแบบผลิตการตลาดส่งมอบสินค้าและงานสนับสนุน

ต่างๆกิจกรรมต่างๆเหล่านี้จะเป็นตัวก่อกำเนิดต้นทุนที่ต่างกันของแต่ละบริษัทและสามารถเป็นฐานของความแตกต่างกัน (Differentiation) ตัวอย่างเช่นความได้เปรียบของต้นทุนอาจจะมาจากต้นทุนที่ต่ำทางระบบจำหน่ายกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงหรือมีการใช้หน่วยขายที่มีความสามารถเหนือกว่าความแตกต่าง (Differentiation) จะมาจากกิจกรรมเช่นเดียวกันและรวมถึงการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงการตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วหรือมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีฉะนั้นการที่สามารถวิเคราะห์หรือมองกิจกรรมต่างๆของบริษัทได้ดีนั้นจะใช้เครื่องมือที่เรียกว่า โซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

รูปแบบของการแข่งขันคุณค่าคือจำนวนที่ผู้ซื้อยินดีจ่ายสำหรับสิ่งที่บริษัทหรือองค์กรนำเสนอให้คุณค่านั้นอาจถูกวัดโดยยอดขายทั้งหมดซึ่งแสดงถึงราคาของตัวผลิตภัณฑ์และจำนวนที่องค์กรหรือบริษัทสามารถขายได้บริษัทจะมีผลกำไรเมื่อคุณค่าที่สร้างขึ้นมานั้นมากกว่าต้นทุนในการผลิตสินค้าการสร้างคุณค่าแก่ผู้ซื้อให้มีค่ามากกว่าต้นทุนจะเป็นเป้าหมายสำหรับกลยุทธ์ที่ใช้โดยทั่วไปและเมื่อนำคุณค่ามาใช้ในการวิเคราะห์ตำแหน่งของการแข่งขันแทนที่จะพิจารณาใช้ต้นทุนต่ำเท่านั้นซึ่งอาจจะต้องดูว่าหากมีต้นทุนเพิ่มบริษัทหรือกิจการจะสามารถกำหนด/ตั้งราคาเพิ่มขึ้นครอบคลุมต้นทุนส่วนเพิ่มหรือไม่กิจกรรมคุณค่าจัดแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมในการสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทางด้านกายภาพแล้วขายและส่งมอบรวมทั้งกิจกรรมบริการหลังการขายส่วนกิจกรรมเสริมนั้นจะเสริมกิจกรรมหลักซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็นส่วนของการสั่งซื้อส่วนของการนำเทคโนโลยีมาใช้ส่วนของการใช้ทรัพยากรบุคคลและส่วนสนับสนุนด้านโครงสร้าง

โซ่แห่งคุณค่าจะแสดงคุณค่าทั้งหมดซึ่งจะรวมกิจกรรมคุณค่า (Value Activities) และส่วนต่างกำไร (Margin) กิจกรรมคุณค่าเป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นทั้งด้านเทคโนโลยีและกายภาพต่างๆกันไปเป็นส่วนที่องค์กรสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้ซื้อส่วนต่างกำไรคือความแตกต่างระหว่างคุณค่าทั้งหมดและต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมคุณค่าทั้งหมดซึ่งสามารถทำการวัดได้หลายทางหากนับรวมกิจกรรมของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและลูกค้าอื่นๆในโซ่แห่งคุณค่าซึ่งจะมีส่วนต่างกำไรรวมอยู่ในส่วนของต้นทุนอันจะก่อเป็นต้นทุนรวมของผู้ซื้อในที่สุดนั่นเองซึ่งนับว่า โซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) จะทำให้องค์การตรวจสอบความสามารถขององค์กรว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่อย่างไร

คินนิคกี และ วิลเลียม (Kinicki and Williams. 2006 : 8-11 ; อ้างถึงใน ชนินทร์ ขุนหพันธ์. 2553 : 1-32) กล่าวว่า การจัดการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

(Managing for Competitive Advantage) คือความสามารถในการจัดการผลิตสินค้าหรือบริการ ให้บรรลุผลสำเร็จมากกว่าคู่แข่งซึ่งองค์การจะต้องสร้างความสามารถที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งและส่งผลให้องค์การมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. คุณภาพ (Quality)
3. นวัตกรรม (Innovation)
4. การตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness)

สรุปได้ว่า การจัดการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนับว่ามีความสำคัญมากต่อความอยู่รอดขององค์การ องค์การจะต้องสร้างความสามารถที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งเพราะถ้าปราศจากลูกค้าองค์การก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้องค์กรควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2.7 ด้านนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553 : 11-6) กล่าวว่าไว้ในสมัยก่อนระบบสังคมยังไม่มี การจัดการชีวิตความเป็นอยู่รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไม่สลับซับซ้อนการดำเนิน ธุรกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชนเป็นไปอย่างเรียบง่ายชุมชนและสังคมยังไม่มี การจำกัด การใช้ทรัพยากรและมีได้คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดวิชาการและศาสตร์ ต่าง ๆ ยังไม่มีการถ่ายทอดอย่างกว้างขวางการศึกษาหาความรู้และการถ่ายทอดวิชาการและ ศาสตร์ต่างๆจึงจำกัดอยู่เฉพาะในเขตพื้นที่และในสังคมหรือชุมชนที่ประชาชนอาศัยอยู่เท่านั้น ต่อมาเมื่อมีจำนวนประชากรของโลกเพิ่มมากขึ้นระบบการผลิตและบริการมีการเปลี่ยนแปลง และซับซ้อนมากขึ้นวิชาการและเทคโนโลยีสำหรับวิชาชีพต่างๆเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดความ จำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบการศึกษาอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้บริการการศึกษาและ ถ่ายทอดวิชาการที่ทันสมัยให้แก่ประชาชนครอบคลุมประชากรกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้สนใจที่ต้องการจะรับบริการการศึกษาและ วิชาการที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้นแม้ว่าบุคคลหรือผู้ได้รับการศึกษาได้รับการถ่ายทอดวิชาการ ที่เป็นระเบียบจากระบบการศึกษาที่จัดขึ้นแล้วก็ตามแต่การเปลี่ยนแปลงวิชาการและ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นทำให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาไปแล้วต้องการหรือสมควรที่จะได้รับ การฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้เฉพาะเรื่องเพิ่มเติมเพื่อเป็นการเสริมให้บุคคลมีความรู้ กว้างขวางทันต่อวิชาการสมัยใหม่ตามสภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมการเมือง

สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เลยมาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต่อเนื่องครอบคลุมการศึกษาเล่าเรียนการพัฒนาตนเองและการฝึกอบรม

และณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553 : 11-6) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากรซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มกิจกรรมที่สำคัญออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การฝึกอบรมบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

สมชาย หิรัญกิตติ (2553 : 9-26) กล่าวถึง แนวคิดนโยบายด้านการฝึกอบรมไว้ว่า ในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Byars and Rue. 1997 : 712) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (Noe. 2008 : 8-9) ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้การทำให้พนักงานมีความรู้มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

สรุปได้ว่าในองค์การนั้นนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความชัดเจน โดยเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ความคิดประสบการณ์ความชำนาญและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ได้รับผลดียิ่งขึ้นรวมทั้งเพื่อองค์การจะได้เตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน

3.1 การให้ลูกจ้างหรือพนักงานมีส่วนร่วม

ศิริธนา บุญเศรษฐ (2553 : 14-50) เสนอแนวคิดการมีส่วนร่วมไว้ว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement and Participation) ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่อตนเองและองค์การยอมทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบและผูกพันต่อการตัดสินใจนั้นๆ ส่งผลต่อความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันนอกจากนี้ยังช่วยลดการขาดงานการเกิดอุบัติเหตุข้อร้องทุกข์และการลาออกจากงานของพนักงานอีกด้วย

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2557 : เว็บบไซต์) กล่าวว่า การบริหารงานที่ดีควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม เพราะการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังจะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา เมื่อองค์กรมีปัญหา ซึ่งกิจกรรมที่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมมีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมประชุมภายในองค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมประชุมจะทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ขององค์กร หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่พนักงานก็จะได้รับรู้จักกันมากขึ้น
2. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การบริหารงานที่ดีผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมมือและร่วมในการตัดสินใจ เพราะหากพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ พนักงานก็จะมีส่วนรับผิดชอบในงานมากกว่าการที่พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน ในปัจจุบันหลายๆองค์กรได้นำเอาระบบเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร เช่น ระบบคิวซี ระบบปริเอ็นจีเนียริง ระบบมาตรฐาน ISO เป็นต้น การบริหารงานที่ดีต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ระบบ ศึกษาระบบ อบรมพัฒนาระบบ
4. การมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในและภายนอก การสื่อสารในองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารระดับแนวเดียวกัน การสื่อสารภายนอกองค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร จะทำให้พนักงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเป็นผู้ซึ่งเผยแพร่ข่าวสารจากภายในองค์กรไปยังภายนอกองค์กรได้ด้วย
5. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ กิจกรรมสัมพันธ์เป็นการกระทำเพื่อการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เช่น การจัดงานเลี้ยงปีใหม่ การจัดงานครอบครัว การจัดงานพิธีครบรอบขององค์กรพร้อมทั้งมอบรางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น
6. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสโมสร ชมรม ต่างๆที่เป็นขององค์กร หลายองค์กรได้มีการจัด สโมสรกีฬา สโมสรฟุตบอล ชมรมได้วาที่ ชมรมร้องเพลง ชมรมคาราโอเกะ ชมรมนิกสะสม ฯลฯ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้เข้าร่วมในกิจกรรมดังกล่าว เพื่อเป็นการให้พนักงานเกิดสังคมนิใหม่ๆและเกิดการพัฒนาดตนเอง
7. การมีส่วนร่วมในการสัมนนา ฝึกอบรม หลายองค์กรมักไม่ยอมลงทุน

ในการจัดการสัมมนา จัดการฝึกอบรม เนื่องจากต้องการประหยัดเงิน อีกทั้งไม่ต้องการให้พนักงานใช้เวลาในการทำงานไปสัมมนาหรือไปอบรม แต่ผู้บริหารควรตระหนักว่า การที่มีพนักงานที่เก่ง ฉลาด รอบรู้ ชยัน สามารถแก้ปัญหาให้องค์กรได้ หากว่ามีพนักงานลักษณะนี้มากมาย จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วขนาดไหน การจัดอบรม การจัดสัมมนา จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานเกิดพัฒนาตนเอง

ดังนั้น การบริหาร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานสมัยใหม่ ซึ่งในอดีตผู้บริหารอาจใช้คำว่า “ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว” ได้ โดยไม่ต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมเช่น ร่วมตัดสินใจหรือให้รับฟังแต่คำสั่งอย่างเดียว แต่การบริหารสมัยใหม่ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด หากผู้บริหารสามารถทำได้ก็จะทำให้ผู้บริหารทำงานน้อยลง มีเวลามากขึ้น แปรภาระน้อยลง และทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น

ฟอสซัม (Fossum. 2006 : 396 ; อ้างถึงใน ศรีธนา บุญญเศรษฐ. 2553 : 14-50) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานอาจดำเนินการได้ใน 5 ลักษณะดังนี้

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง
2. การแก้ไขปัญหาจากล่างขึ้นบน (Upward Problem Solving)
3. การมีส่วนร่วมในงาน (Task Participation)
4. การมีส่วนร่วมในฐานะผู้แทนและการปรึกษาหารือ (Consultation and Representative Participation)
5. การมีส่วนร่วมทางการเงิน (Financial Participation)

การให้พนักงานมีส่วนร่วมดังกล่าวจะมีระดับของการมีส่วนร่วมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ โดยบางองค์การอาจเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเพียงการทำงานในระดับปฏิบัติเท่านั้นเช่นการทำงานของกลุ่มคุณภาพเป็นต้นขณะที่บางองค์การอาจให้เข้าร่วมปรึกษาหารือในการตัดสินใจทางการบริหารเช่นการร่วมเป็นกรรมการ ในคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้นหรือลักษณะอื่นซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยเช่นประเภทและลักษณะของกิจการทัศนคติและความตั้งใจของฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียวจนถึงฝ่ายลูกจ้างหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยสมบูรณ์ได้

คูเปอร์สมิท (Coopersmith. 1981 : 25) กล่าวว่า ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง และบุคคลอื่นเป็นการประเมินคุณค่าของบุคคล ซึ่งแสดงในรูปของทัศนคติที่แต่ละคนมีต่อตัวเองและบุคคลอื่น โดยแสดงถึงทัศนคติของการยอมรับหรือไม่ยอมรับ และบ่งชี้ถึงสิ่งที่เขา

เชื่อว่าตัวเองและบุคคลอื่นมีความสามารถ มีความสำคัญประสบความสำเร็จและมีคุณค่าโดย
จำแนกคุณลักษณะพื้นฐานของการเห็นคุณค่าในตนเองไว้ 4 ประการ คือ

1. ความสำคัญ (Significance) เป็นวิถีทางที่บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าในตัวเองยังเป็นที่รัก ซึ่ง
พิสูจน์ได้โดยการให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตัวเอง
2. ความสามารถ (Competence) เป็นวิธีการที่จะพิจารณาถึงความสำคัญโดย
การกระทำ
3. คุณความดี (Virtue) เป็นการบรรลุซึ่งมาตรฐานตามศีลธรรมและ
จริยธรรม
4. พลังอำนาจ (Power) เป็นอิทธิพลที่บุคคลมีต่อชีวิตตนเองและผู้อื่น
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มีผลต่อตนเองและองค์การทำให้
พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบและผูกพันต่อการตัดสินใจนั้นๆ ส่งผลต่อความเข้าใจและ
ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันนอกจากนี้ยังช่วยลดการขาดงานการเกิดอุบัติเหตุข้อร้องทุกข์และ
การลาออกจากงานของพนักงานอีกด้วยซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การที่จะต้องศึกษาปรับปรุงและ
พัฒนาเพื่อก้าวไปองค์การที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบันในแต่ละองค์การจะมีระดับของการมี
ส่วนร่วมแตกต่างกันไปบางองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเพียงการทำงานในระดับ
ปฏิบัติบางองค์การอาจให้เข้าร่วมปรึกษาหารือในการตัดสินใจทางการบริหารในส่วนของ
เทศบาลตำบลให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมมากซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์การแต่การมีส่วน
ร่วมขององค์การยังไม่ชัดเจนเกิดจากปัญหาการทำงานเป็นทีมงานยังไม่ประสบความสำเร็จ
มากนักองค์การต้องให้ความรู้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจะเป็นประโยชน์กับ
องค์การในระยะยาวเมื่อเกิดเป็นวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์การขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน หมายถึง การเปิด
โอกาสให้บุคลากรในองค์การไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมใด
กิจกรรมหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็ทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ
ในสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเองหรือองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.2 การจัดระบบการสื่อสารภายในองค์การตามแนวคิดการมีส่วนร่วม

ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (2553 : 14-49) กล่าวว่าไว้ว่าระบบการสื่อสารที่มี
ประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการย่อมช่วยให้ฝ่ายลูกจ้างและ
นายจ้างรับข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนถูกต้องส่งผลให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ

ตรงกันและสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระบบการสื่อสารภายในองค์กร โดยทั่วไปควรประกอบด้วย การสื่อสารใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)
2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

การสื่อสารจากบนลงล่างและการสื่อสารจากล่างขึ้นบนดังกล่าวควรเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและรับข้อมูลสารสนเทศได้ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างและควรเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางให้มากที่สุดเพื่อให้ความเข้าใจถูกต้องตรงกันอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่าการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการย่อมช่วยให้ฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างรับข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนถูกต้องส่งผลให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ตรงกันและสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทุกคนในองค์กรควรสามารถเข้าถึงและรับข้อมูลสารสนเทศได้ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างและควรเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางให้มากที่สุด เพื่อให้ความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมนั้น ได้มีผู้เสนอปัจจัยต่างๆ ไว้ดังนี้

สายสุนีย์ ปวุฒินันท์ (2541 : 40) กล่าวว่า ปัจจัยทางการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงานมี 3 ประการคือ

1. ปัจจัยของสิ่งจูงใจ หมายถึง การที่พนักงานจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดนั้นจะมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ประการแรก มองเห็นว่าตนจะได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่ทำไป และประการที่สอง การได้รับการบอกกล่าวหรือได้รับการชักชวนจากบุคคลอื่นๆ เข้าร่วมโดยมีสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

2. ปัจจัยโครงสร้างของโอกาส หรือช่องทางในการเข้าร่วม หมายถึง การมองเห็นช่องทางในการมีส่วนร่วม และมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับหรือหลังการมีส่วนร่วม ดังนั้นพื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางการมีส่วนร่วมจึงควรมีลักษณะดังนี้ คือ ประการแรก เปิดโอกาสให้ทุกคนในชุมชนมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประการที่สอง มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะได้สามารถกำหนดเงื่อนไขตามสภาพที่เป็นจริงของตนได้ และประการที่สาม มีการกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

3. ปัจจัยอำนาจ ในการส่งเสริมกิจกรรมของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่พนักงานสามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และผลประโยชน์ของกิจกรรมได้

กรณีนี้ น้ำผึ้ง (2547 : 20 ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ กิตติ. 2555 : 6) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมมีหลายประการคือ ลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา และปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ การปฏิบัติตนตามความเชื่อพื้นฐาน การบีบบังคับ โอกาส หรือความสนใจ และการตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงปรารถนาทั้งนี้การตัดสินใจร่วมกันต้องมากพอที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่ม กระทำการที่สนองตอบความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม

เบอร์นาร์ด (Bernard. 1985 : 147 –157 ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ กิตติ. 2555 : 6) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมซึ่งได้แก่ลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ คือ เพศ อายุ สภาพสังคม อาชีพ การศึกษา ถิ่นที่อยู่อาศัย ระยะเวลาที่อยู่ในท้องถิ่น และปัจจัยอื่นๆ เช่น การอาศัยอยู่ในเมืองหรือชนบท จำนวนสมาชิกในครอบครัว และลักษณะครอบครัว ค่านิยม และทัศนคติ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมโดยเฉพาะในกิจกรรมการทำงานมีดังนี้ คือ ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่อยู่อาศัย ถิ่นที่อยู่ และปัจจัยสนับสนุนในการร่วมกิจกรรมนั้นๆ ดังนั้น การที่การที่พนักงานจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดนั้นจะมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ผลตอบแทนในสิ่งที่ทำไป และการชักชวนจากบุคคลอื่น ๆ เข้าร่วมโดยมีสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

3.4 รูปแบบและขั้นตอนการมีส่วนร่วม

สุพรรณิ ไชยอาพร และ สนิท สมักรการ (2543 : 37 ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ กิตติ. 2555 : 6) ได้สรุปรูปแบบการมีส่วนร่วมว่าสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ลักษณะการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าหากไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่แท้จริง และการมีส่วนร่วมที่แท้จริงจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอน

2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริง เช่น การร่วมลงแขก ร่วมลงแรงในการทำโครงการร่วมบริจาคเงินหรือสิ่งของบางส่วน หรือร่วมบำรุงรักษาโดยไม่ได้ร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจ

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff. 1977 : 7-8; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ กิตติ. 2555 : 6) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วยสามขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ ตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

4. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ (Benefits) ได้แก่ ผลประโยชน์ด้านวัตถุ ประโยชน์ทางด้านสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

โลเดอร์มิลด์แลตอส (Lowdermilk & Laitos. 1980 : 69 ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ กิตติ. 2555 : 6) ได้เสนอขั้นตอนของยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของชาวชนบทไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ การสำรวจขั้นตอนการศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การแสวงหาแนวทางการแก้ไข การกำหนดการแก้ปัญหา การปฏิบัติตามโครงการ การประเมินผลโครงการ การพิจารณาโครงการและการให้บรรลุผล

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization. 1981 : 41-49) ได้เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน การวิเคราะห์ปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดการใช้ทรัพยากร การกำหนดวิธีการ ติดตามผลการประเมิน และที่สำคัญคือการร่วมตัดสินใจด้วยทุกขั้นตอน การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม โดยต้องมีส่วนร่วมในการจัดสรร ควบคุมการเงิน และการบริหารการใช้ประโยชน์ พนักงานต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการยกระดับการพึ่งพาตนเองและควบคุมองค์การ และการใช้ประโยชน์พนักงานจะต้องได้รับการจ่ายผลประโยชน์จากองค์การเช่นกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบและขั้นตอนการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การศึกษาปัญหา ร่วมวางแผน ร่วมลงมือปฏิบัติและติดตามประเมินผลจนไปสู่การนำไปพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน โดยสังเคราะห์ตามแนวคิดขององค์การอนามัยโลก (World Health Organization. 1981 : 41-49; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ กิตติ. 2555 : 6) ได้เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่องค์การมุ่งให้เกิดเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงาน โดยกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่องค์การนิยมนำมาใช้ คือ กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา โดยใช้การเรียนรู้เป็นหนทางนำไปสู่

การเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีเทคโนโลยีสารสนเทศระบบฐานข้อมูล มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ และมีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงานพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ที่ถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะนักศึกษาลัทธิศาสตร์การจัดการดุขฎิบัณฑิต (2549 : 48) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการทำงานโดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นการสร้างฐานกำลังคนที่มีน้คงให้กับประเทศและเป็นประเด็นการพัฒนาที่สำคัญในฐานะปัจจัยหลักของการดำรงไว้และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในเชิงเศรษฐกิจหากจะพิจารณาในมิติด้านสังคมนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นการเพิ่มคุณภาพให้กับ “ทุนทางสังคม” ที่มีคุณค่าและความหมายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดภาวะชะลอตัวด้านเศรษฐกิจทำให้ได้ตระหนักว่าสิ่งหนึ่งซึ่งประเทศไทยยังคงมีอยู่และไม่ได้สูญสิ้นไปคือทรัพยากรคนหรือทุนทางสังคมที่ยังต้องการการพัฒนาอีกมากทั้งนี้เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อพลวัตและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิระประภา อักษรบวร (Chiraprapha Akaraborworn, 2006 : 65) สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนา และสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญความสามารถ โดยผ่านการพัฒนาองค์การจากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และโดยผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านระดับชาติให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านองค์การเพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิต และมีคุณภาพ 3) ด้านสังคม ชุมชน เพื่อเป็นการบริหารสังคมให้สมดุล และ 4) ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2553 : 9-26) กล่าวถึงแนวคิดด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายองค์การหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบันส่วนการพัฒนาเป็นการจัดการความรู้การทำให้พนักงานมีความรู้มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

วิเชียร วิทยอดม (2554 : 9-14) กล่าวว่าไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยมีการเรียนรู้ที่รวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแนวความคิดกระบวนวิธีหรือทัศนคติให้เกิดในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นและสามารถช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยปกติผู้จัดการของพนักงานใหม่เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบเบื้องต้นในการฝึกอบรมให้กับพนักงานบางครั้งหน้าที่การฝึกอบรมนี้มักถูกมอบหมายให้พนักงานรุ่นเก่าที่อยู่ในแผนกงานเป็นผู้ดำเนินการแทนซึ่งประสิทธิผลของการฝึกอบรมที่สำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานและสร้างทัศนคติที่มีต่อตัวงานนั้นด้วยจุดประสงค์ของการฝึกอบรมก็เพื่อเพิ่มผลผลิตของพนักงาน โดยการโน้มน้าวพฤติกรรมของพนักงานในกระบวนการฝึกอบรม (The Training Process) จะมีด้วยกัน 4 ขั้นตอนคือ 1) การพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรม 2) การจัดทำโครงการการฝึกอบรม 3) การบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมและ 4) การประเมินผลโครงการฝึกอบรมจะเห็นได้ว่าในองค์กรนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความชัดเจน โดยเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ความคิดประสบการณ์ความชำนาญและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ได้รับผลดียิ่งขึ้นรวมทั้งเพื่อองค์กรจะได้เตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

นาดเลอร์ (Nadler. 1984 : 19) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น และได้ให้ความหมายเพื่อให้ความแตกต่างจากการฝึกอบรม คือ เป็นชุดของกิจกรรมองค์กรที่ได้ถูกจัดการในเวลาที่กำหนดไว้ ที่ได้ออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรโดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุมอยู่ 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนาของพนักงาน (Development)

กิลเลย์ และ เอ็กแลนด์ (Gilley and Egglend. 2002 : 37) นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยที่ประสิทธิผลขององค์กรนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดย

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

เป็กซ์, สมิธ และ มิลส์ (Pace, Smith and Mills. 1991 : 12) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการกัน (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การเพื่อให้พนักงานในองค์การมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ

สวอนสัน และ โฮลตัน (Swanson and Holton (2001 : 8) ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนา และสร้างความเชี่ยวชาญให้กับมนุษย์ โดยผ่านทาง การพัฒนาองค์การ (Organization development) และการฝึกอบรม (Training) พัฒนา (Development) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขอบเขตของผลการปฏิบัติงานนั้นประกอบไปด้วยผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม/คน โดยการพัฒนาองค์การ หมายถึงกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่วนการฝึกอบรม และพัฒนาหมายถึงกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบในระดับปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)

กิลเลย์, เอ็กแลนด์ และ เมชูนิก (Gilley, Egglan and Maycunich. 2002 : 34) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ผลงาน และการเปลี่ยนแปลงผ่านทางกิจกรรมที่จัดขึ้น ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มความสามารถ ศักยภาพ ให้เห็นผลในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขัน และการปรับปรุงองค์การ

โรทเวลล์ (Rothwell. 2005 : 85) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เน้นแต่เฉพาะการฝึกอบรม และการพัฒนา แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

มาติส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson. 2007 : 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป้าหมายคือการยกระดับความรู้ความสามารถทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ซึ่งผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที นำมาสู่การพัฒนากระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงานแต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

4.2 กิจกรรมหลักของทรัพยากรมนุษย์

เป็กซ์, สมิธ และ มิลล์ (Pace, Smith and Mills. 1991 : 13) ได้เสนอกิจกรรมหลักของทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 กิจกรรมหลักคือ

1. กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ (Creating the System) กิจกรรมการสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรองค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะออกแบบโครงสร้างและปฏิบัติกิจกรรมย่อยๆ อย่างไรกิจกรรมย่อยที่จะช่วยให้การสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมาย คือ กิจกรรมออกแบบองค์กรการออกแบบงานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก และการจัดวางตัวพนักงานให้เหมาะสมซึ่งการออกแบบงานที่ชัดเจนจะช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์การคัดเลือกและการจัดวางตัวพนักงานจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กรและระหว่างบุคคลกับงานด้วยเพื่อเป็นการดึงดูดใจให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับองค์กร

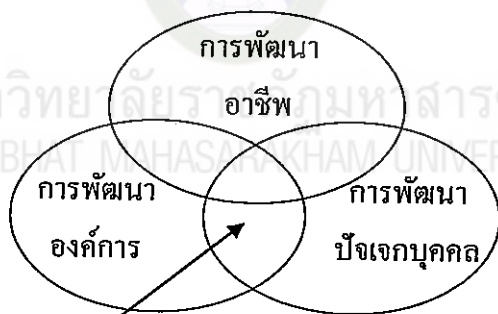
2. กิจกรรมการบำรุงรักษาระบบทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining the System) เป็นระบบที่มุ่งเน้นพิจารณาเพื่อให้มีการจัดการในเรื่องของการเก็บรักษาดูแลให้บริการกับทรัพยากรมนุษย์หลังจากที่องค์กรได้เริ่มปฏิบัติงานมีนโยบายและกลยุทธ์ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานการช่วยเหลือพนักงานระบบสารสนเทศและแรงงานสัมพันธ์กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานกับองค์กรต่อไป

3. กิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ (Improving the System)

เป็นกิจกรรมที่เน้นเพื่อการปรับปรุงตัวบุคคลและประสิทธิผลขององค์กรและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์การการที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลได้ต้องมาจากการอุทิศทำงานของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกิจกรรมที่จะช่วยปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคคลการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การจะถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานและคุณภาพของชีวิตการทำงาน

จากกิจกรรมการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ทำให้สามารถกำหนดขอบข่ายกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นและเป็นการจัดเตรียมพนักงานให้มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยผ่านกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 5

กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Gilley and Egglend (2002 : 12)

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาให้ได้ซึ่งมาด้วยความรู้ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคลและสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้นกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะช่วยในเรื่องของจุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานของพนักงานและสร้างศักยภาพเพิ่มทักษะ

เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร (Pace, Smith and Mills. 1991 : 4) การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาพนักงานทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่โดยทั่วไปการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการเช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องได้รับการออกแบบให้สามารถเสริมสร้างความรู้และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงานและอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ทักษะและพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา (Gilley, Eggland and Maycunich. 2002 : 8) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ อาร์มสตรอง (Armstrong. 2006 : a) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการเรียนรู้ การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ทั้งนี้ในงานวิจัยนี้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะประกอบไปด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน

1.1 การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานที่ได้เรียนรู้มีความรู้และทักษะตามความต้องการของงานปัจจุบัน (Mondy. 2008 : 14) ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการวางแผนเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมผ่าน โปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดวางไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน (Armstrong. 2006 : a) และ เดสเลอร์ (Dessler. 2009 : 4) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า เป็นวิธีการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ทักษะจำเป็นต่อการปฏิบัติงานกับพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบัน (Swanson and Holton. 2001 : 8) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองของกระบวนการและขององค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นและอีวานชีวิก (Ivancevich. 2007 : 12) นิยามว่า การฝึกอบรมหมายถึงความพยายามในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (Gilley, Eggland and Maycunich. 2002 : 14) สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะปรับปรุงผลงานในงานปัจจุบันของพนักงานดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะและทัศนคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงานทั้งนี้ เบอร์แมน และคนอื่น ๆ (Berman et al. 2001 : 6) ระบุไว้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสิ่ง

ที่ช่วยและสนับสนุนให้เกิดความรู้ทักษะของพนักงาน โดยผ่านการฝึกอบรมในแต่ละรูปแบบ เช่นการอบรมพร้อมฝึกปฏิบัติงานที่เลี้ยงสอนงาน หรือการสัมมนาการฝึกอบรมและการพัฒนาจะสิ่งพื้นฐานที่สร้างองค์การการเรียนรู้(Learning Organization) ให้องค์การเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 การพัฒนา หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาให้พนักงาน มีทักษะและความสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคตเป็นการพัฒนาโดยมองข้าม งานในปัจจุบันมอนด์ยี่(Mondy. 2008 : 47) และ มิลเลอร์ (Miller. 1994 : 16) สรุปว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นสำหรับเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคตและมอนด์ยี่ และ โนว์ (Mondy and Noe. 2008 : 6) กล่าวว่า การพัฒนาคือการเรียนรู้ นอกเหนืองานในปัจจุบันซึ่งจะเป็นการเตรียมตัวให้พนักงานพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาวและ สแวนสัน และ ฮอลด์ตัน (Swanson and Holton. 2001 : 32) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นวางแผนเพื่อการเจริญเติบโตและขยายขอบเขตของ ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานให้ยกระดับสูงขึ้นจากงานปัจจุบัน โดยผ่านกระบวนการ ฝึกอบรมที่ทำอย่างเป็นระบบประสพการณ์เรียนรู้การกำหนดให้เรียนรู้จากการทำงาน

2. ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา

การพัฒนาจะเป็นการเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งอื่นเป็นการเพิ่มพูน ทักษะความสามารถปรับปรุงพฤติกรรมให้แก่พนักงานอีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถใน การทำงาน โดยมุ่งเน้นที่งานในอนาคตกิจกรรมการพัฒนาเป็นการมุ่งเน้นในระยะยาวเพื่อเตรียม สำหรับหน้าที่ความผิดชอบของงานในอนาคต โดยเป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการ ทำงานปัจจุบันของพนักงาน (Werner and DeSimome. 2006 : 47) ซึ่งการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับ ประสพการณ์ในการทำงานการประเมินทักษะความสามารถที่จะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ ของการทำงานปัจจุบันและในอนาคตของพนักงานและองค์การ (Noe. 2008 : 12) ส่วนการ ฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทักษะความรู้สามารถทัศนคติของพนักงานตามความ ต้องการของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันดีขึ้น (Werner and DeSimome. 2006 : 7) โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนาดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

รายละเอียด	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดเน้น	ปัจจุบัน	อนาคต
ประสบการณ์ทำงาน	น้อย	มาก
เป้าหมาย	เตรียมพร้อมสำหรับงานปัจจุบัน	เตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต
ผู้เข้าร่วม	ตามกำหนด	ตามความสมัครใจ,อาสาสมัคร

ที่มา : Noe. (2008 : 4)

ทั้งนี้วิธีการของกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นกิจกรรมในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนทำงานด้วยกันการสอนงานมีที่เล็งใจให้คำปรึกษาแนะนำและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงแต่วิธีการของกิจกรรมการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้ผ่านการสาธิตและกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคคลและตรงกับวิสัยทัศน์ความต้องการขององค์กร (Garavan. 1997 : 4) กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกันได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)

รายละเอียด	กิจกรรม	
	การพัฒนา	การฝึกอบรม
คำนิยาม	กระบวนการเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรในลักษณะของการขยายความทันสมัยของกิจกรรม	กระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและทักษะในการทำงาน
วัตถุประสงค์	สร้างความมั่นใจให้กับองค์กรในเรื่องของการเตรียมกำลังคนเทคโนโลยีที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย	เพื่อให้ได้ทักษะที่เฉพาะความรู้และทัศนคติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
ผลลัพธ์ที่	องค์กรต้องการความมั่นใจเพื่อที่จะได้	บุคคล หรือกลุ่มบุคคลสามารถ

รายละเอียด	กิจกรรม	
	การพัฒนา	การฝึกอบรม
คาดหวัง	กระบวนการใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่	ปฏิบัติงานตาม ภาระหน้าที่ได้ตรงตาม มาตรฐานและเป้าหมาย
ขอบเขตของ กิจกรรม	ชุดของกิจกรรมที่ซับซ้อนตามความ ต้องการของเศรษฐกิจองค์กร	กิจกรรมเพื่อให้ได้ทักษะที่ เฉพาะสำหรับการปฏิบัติงาน
ระยะเวลา	ใช้เวลาระยะสั้น และระยะยาวขึ้นอยู่กับ ความต้องการ ของโครงการ	เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อ ปฏิบัติงานทันที โดยใช้ ระยะเวลาอบรมสั้น ๆ

ที่มา : Miller (1994 : 45)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บัณฑิตด้านการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาจากองค์กร เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและสามารถปฏิบัติงานได้ในทันทีองค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นตามยุคสมัยใหม่ และการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรเน้นการสร้างคุณค่าให้กับผลสำเร็จการปฏิบัติงาน

5. บัณฑิตด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

บัณฑิตด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการคือภาวะของกรมมีสุขภาพดี มีความเจริญรุ่งเรือง และมีความสุข ถ้าเกี่ยวกับด้านแรงงานก็หมายถึง สิ่งหรือสถานการณ์ที่นายจ้างจัดให้เพื่อความสะอาดสบาย หรือความกินดีอยู่ดีของลูกจ้างนั่นเอง ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้เกิดภาวะที่มีความสะอาดสบาย หรือความกินดีอยู่ดีของลูกจ้างนี้มีได้หมายความว่า เป็นความรับผิดชอบของนายจ้างแต่ฝ่ายเดียว รัฐบาลและสภาพแรงงานก็ต้องมีส่วนร่วมด้วย

5.1 แนวคิดค่าตอบแทน

มีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมายของคำว่า ค่าตอบแทน ดังนี้
ณัฐพันธ์ เจริญพันธ์ (2552 : 214-222) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง

การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์กร ได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

กึ่งพร ทองใบ (2553 : 13-5) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการจัดตำแหน่งงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันและต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติหลากหลายเข้ามาทำงานการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ต้องพิจารณาจากปัจจัยใดบ้างจึงจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และเมื่อพิจารณาค่าตอบแทนที่กำหนดให้แก่พนักงานในองค์กรยังพบอีกว่าการกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาอัตราที่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันด้วย

เนื่องจากในสภาวะการณ์ของการบริหารภายใต้ภาวะการแข่งขันที่เน้นประสิทธิภาพของต้นทุน โดยเปรียบเทียบการกำหนดค่าตอบแทนที่สูงจะทำให้้องค์การไม่ประหยัดหากแต่การกำหนดค่าตอบแทนที่ต่ำก็อาจทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรเนื่องจากการลาออกไปทำงานในองค์กรของกลุ่มแข่งขันที่เสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้้องค์การมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรและธำรงรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่กับองค์กรตราบเท่าที่ยังพึงพอใจในค่าตอบแทนซึ่งเป็นอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในการจ้างงานการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรมจะทำให้การดำเนินงานของ้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่งกันได้

การบริหารค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนทางเลือกที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีและปรัชญาเกี่ยวกับค่าตอบแทนประเภทของค่าตอบแทนและกระบวนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนเพื่อที่จะประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมต่อไป

ศิริพงษ์ เสภาเกษม (2553 : 25) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินบริการที่จับต้องได้และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่้องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

การใช้คำว่าค่าจ้างและเงินเดือน ในความหมายเดียวกับค่าตอบแทนในอดีตเป็นสิ่งกระทำไม่ได้เพราะค่าจ้างและเงินเดือนเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทนทั้งหมดแต่ใน

ปัจจุบันองค์การได้มีการกำหนดค่าตอบแทนรูปแบบอื่นเพิ่มเติมจากค่าจ้างและเงินเดือนอีกมาก ทำให้การใช้คำว่าค่าตอบแทนมีความหมายครอบคลุมมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management or Compensation Administrative) หมายถึงการพัฒนานโยบายการวางแผนการจัดรูปร่างและการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม โดยฝ่ายจัดการหรือฝ่ายจัดการร่วมกับลูกจ้างหรือฝ่ายจัดการร่วมกับรัฐบาลเป็นผู้กำหนดค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมยุคธรรมแก่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันโดยฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารค่าตอบแทน 4 ประการ

1. เพื่อจูงใจลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
2. เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน
3. เพื่อเป็นฐานสำคัญในการว่าจ้างการใช้ประโยชน์จากบุคลากรและการ

เลื่อนขั้น

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557 : เว็บไซต์) ได้อธิบายถึงค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีความเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทน ดังนี้

1. เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง
2. เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสู่หน่วยงานและคงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป
3. เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
4. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. อำนวยความสะดวกในการบริหารงานบุคคล

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนหมายถึง ค่าแรง ค่าจ้างเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึงค่าทดแทนที่นายจ้างจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าจ้างเงินเดือนค่าคอมมิชชัน โบนัสรถยนต์ประจำตำแหน่ง ค่าเบี่ยเลี้ยง ฯลฯ

5.1.1 ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552 : 214-222) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญ ดังนี้

1) ดึงดูดบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูง จะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้น มีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องทำการศึกษาและพิจารณาปัจจัยแวดล้อม เช่น สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน การเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

2) บริหารต้นทุน ถ้าพิจารณาตามทัศนะขององค์กร ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญ หลายองค์กรมีค่าใช้จ่ายกว่าครึ่งที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) จูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎี ความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าบุคคลอื่น ได้อัตราส่วนผลตอบแทนที่สูงกว่า ก็อาจที่จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่บุคลากร และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขวัญและกำลังใจ ความขัดแย้ง การหมุนเวียนของบุคลากร เป็นต้น

กิ่งพร ทองใบ (2553 : 13-5) กล่าวว่า การกำหนดค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญ ไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้นแต่มีความสำคัญต่อประเทศ โดยส่วนรวมด้วย ความสำคัญของค่าตอบแทนพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน
2. ความสำคัญต่อองค์กร
3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557 : เว็บไซค์) ได้อธิบายถึง แนวทางการบริหารค่าตอบแทนว่ามีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้อาชีพของประชากรเปลี่ยนไป
2. ดันทุนการผลิตขององค์กรเปลี่ยนไป
3. เสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการพัฒนานโยบายการวางแผนการจัดรูปร่างและการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติ ตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นทางการหรือฝ่ายจัดการร่วมกับลูกจ้างหรือฝ่าย จัดการร่วมกับรัฐบาลเป็นผู้กำหนดค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมยุติธรรมแก่ฝ่ายนายจ้างและ ลูกจ้าง

5.1.2 องค์ประกอบของระบบค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation)

กิ่งพร ทองใบ (2553 : 13-5) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบค่าตอบแทน ทั้งหมดที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)
2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation)

บุคคลแต่ละคนที่ทำงานให้แก่องค์กรหรือนายจ้างจะได้รับการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนตามความเหมาะสมด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันออกไปการกำหนด ค่าตอบแทนการทำงานให้แก่บุคคล โดยปกติเป็นหน้าที่ของฝ่ายนายจ้างหรือเกิดจาก กระบวนการต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแต่ในประเทศที่กำลังพัฒนารัฐได้เข้ามา มีบทบาท ช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงานโดยการกำหนดให้มีกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำใช้ บังคับแก่การจ้างงานภายในประเทศนั้นๆ ซึ่งค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557 : เว็บบไซต์) ได้กำหนดว่า องค์ประกอบของระบบค่าตอบแทนสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายได้ประจำทุกเดือน

2. ค่าจูงใจ (Wage Incentive) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เป็นพิเศษเพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง

3. ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนและ ค่าจูงใจ เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของระบบค่าตอบแทนทั้งหมดที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแบ่งย่อยได้เป็น 2 ชนิดชนิดแรกคือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงชนิดที่สองคือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินแบ่งได้เป็น 2 ชนิดคืองานและสภาพแวดล้อมของงาน

5.1.3 ปัจจัยที่กำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

ศรีธนา บุญญเศรษฐ์(2553 : 14-42) กล่าวว่า ค่าจ้างและเงินเดือนหรือเงินตอบแทนนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ดังนั้น องค์กรบริหารต่างๆ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจึงควรจะได้ทำความเข้าใจ ศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ตลอดจนวิธีการต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ทั้งนี้เพื่อสามารถให้การใช้เงินตอบแทนขององค์กรดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น โดยทั่วไปการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีปัจจัยที่สำคัญควรแก่การพิจารณาอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. ระดับอัตราค่าจ้าง (Pay Level) หมายถึง ระดับอัตราค่าจ้างในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจมีอัตราอยู่ในระดับสูง ระดับปานกลางหรือระดับต่ำก็ได้ เพราะระดับอัตราค่าจ้างอาจถูกกำหนดโดยการแข่งขันในตลาดแรงงาน นโยบายขององค์กรหรือฐานะทางการเงินขององค์กรก็ได้

2. โครงสร้างของค่าจ้าง (Pay Structure) หมายถึง ส่วนประกอบของอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนและลักษณะของงาน ซึ่งจะแบ่งออกเป็นขั้น (Grade) และส่วนมาก

มักจะมีจำนวนเท่ากับระดับ (level) ของตำแหน่งในองค์การ ความแตกต่างของค่าจ้าง อาจหาได้จาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถนำมาประกอบการกำหนดอัตราค่าจ้างในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

4. กำหนดการจ่ายเงิน (Pay by Time or Output) หมายถึง การกำหนดวิธีการจ่ายค่าจ้างตอบแทนสำหรับงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละประเภท เช่น การกำหนดการจ่ายค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ หรือจ่ายตามจำนวนชิ้นของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้เป็นชิ้นหรือโหล เป็นต้น

5. ปัญหาพิเศษบางประการ (Special Problems) หมายถึง การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าจ้างตอบแทนในลักษณะที่แตกต่างไปจากการกำหนดเป็นรายชั่วโมง รายชิ้น หรือรายเดือนดังกล่าวมาแล้ว หากแต่งานนั้นมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากตารางอัตราเงินเดือนค่าจ้างปกติที่กำหนดไว้ เช่น การจ่ายเงินค่าตอบแทนให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ พนักงานขายหรือบุคคลระดับบริหาร เป็นต้น

6. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การ ได้รับเป็นพิเศษ นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นปกติ ผลประโยชน์เกื้อกูลเหล่านี้อาจได้แก่บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผลกำไร การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ เป็นต้น

7. การควบคุมการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน (Control of Wage and Salaries) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการควบคุม การใช้จ่ายค่าจ้างและเงินเดือนขององค์การใด องค์การหนึ่ง ซึ่งอาจมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วได้แก่ การใช้วิธีงบประมาณอัตราค่าจ้างแรงงานและการกำหนดประเภทของงาน ฯลฯ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557 : เว็บไซค์) ได้กำหนดว่า ปัจจัยที่กำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ประกอบด้วย

1. ระดับค่าจ้างทั่วไป (Prevailing Rate)
2. ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay)
3. มาตรฐานการครองชีพ (Standard of Living)
4. ค่าของงาน (Job Value)
5. อำนาจการต่อรอง (Bargaining Power)

6. รัฐบาล (Government)

7. ผลผลิตขององค์กร (Productivity)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่สำคัญดังกล่าว ความเสมอภาคภายในการแข่งขันกับภายนอกผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงานซึ่งองค์กรต้องพิจารณานำไปใช้ได้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์การดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

5.2 แนวคิดทางด้านสวัสดิการ

5.2.1 ความหมายของสวัสดิการ

สวัสดิการมีความหมายที่ครอบคลุมการจัดบริการหรือประโยชน์ต่าง ๆ ที่นายจ้างจัดให้ เพื่อให้ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ที่มีความมั่นคงปลอดภัย โดยมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความและความหมายของสวัสดิการไว้ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร(2551 : 1-3) กล่าวว่า สวัสดิการหมายถึง การให้ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

พิเชษฐ์ สอนศิริ (2553 : 24-25) กล่าวว่า สวัสดิการหมายถึง ตอบแทนต่างๆ (Fringe benefits) นอกเหนือจากค่าจ้างที่ลูกจ้างได้รับในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่รวมตลอดถึงการให้ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

ศรีธนา นุญญเศรษฐ์ (2553 : 14-42) กล่าวถึงสวัสดิการในแนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ในกรอบของกฎหมายไว้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างนอกจากจะอยู่ในลักษณะของความขัดแย้ง (Conflict) ที่ต้องมีกติกาและกลไกแรงงานสัมพันธ์มากกว่าแล้วความร่วมมือ (Cooperation) ยังเป็นความสัมพันธ์อีกลักษณะหนึ่งที่ต้องสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรมีสภาพแรงงานสัมพันธ์ที่ดีจึงสามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะคือ แรงงานสัมพันธ์ในกรอบของกฎหมายเพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งและแรงงานสัมพันธ์เชิงบวก

อนิวัช แก้วจางง (2552 : 11-12) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่าเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน โดยเราอาจเรียกรวมๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) ที่องค์กรจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพิ่มเติมจากเงินเดือน และค่าจ้างประจำซึ่งจ่ายให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ให้มีกำลังใจ มีกำลังใจ ปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์กร

แรงงานสัมพันธ์ในกรอบของกฎหมายเป็นการดำเนินงานของฝ่ายนายจ้างให้ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดไว้ซึ่งขั้นพื้นฐานที่ฝ่ายนายจ้างต้องปฏิบัติก็คือการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานพ.ศ. 2541 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดให้ฝ่ายนายจ้างต้องปฏิบัติต่อลูกจ้างในเรื่องต่างๆอย่างเหมาะสม โดยกำหนดเกี่ยวกับเวลาทำงานปกติเวลาพักวันหยุดวันลาการใช้แรงงานหญิงและเด็กค่าจ้างสวัสดิการความปลอดภัยในการทำงานการพักงานค่าชดเชยเมื่อลูกจ้างออกจากงานและกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างซึ่งเป็นการให้หลักประกันแก่ลูกจ้างในการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากนายจ้าง

สวัสดิการในที่ทำงานหรือในองค์กรมีความสำคัญเป็นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างที่ควรสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นเป็นลักษณะแรงงานสัมพันธ์ในกรอบของกฎหมายเพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินงานของฝ่ายนายจ้างให้ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดไว้ซึ่งขั้นพื้นฐานที่ฝ่ายนายจ้างต้องปฏิบัติก็คือการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานพ.ศ. 2541 ซึ่งองค์การที่มีการจัดสวัสดิการที่มีมาตรฐานสูงกว่าที่กฎหมายกำหนดก็สามารถทำได้กับจะเป็นผลดีต่อองค์การเองในเรื่องของความน่าเชื่อถือความมั่นคงขององค์การเองในสายตาของบุคลากรและบุคคลภายนอก

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ไม่ต้องวิตกกังวล ปัญหายุ่งยากทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงาน และตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้นย่อม หมายถึง สวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้ง ในขณะที่ทำงาน (On – the – Job), นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off – the – Job Within the Workplace), นอกสถานที่ทำงาน (Outside the Workplace) นอกจากนั้นจะต้องไม่ให้เฉพาะลูกจ้างเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึงครอบครัวและชุมชนด้วย

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้

และประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ยังคงการหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นเป็นลักษณะแรงงานสัมพันธ์ในกรอบของกฎหมาย เพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการดำเนินงานของฝ่ายนายจ้างให้ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งองค์การที่มีการจัดสวัสดิการที่มีมาตรฐานสูงกว่าที่กฎหมายกำหนดก็สามารถทำได้

5.2.2 วัตถุประสงค์การจัดสวัสดิการ

บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิรงค์ (2532 : 23-24 ; อ้างถึงใน พิเศษฐ์ สอนศิริ.

2553 : 11-12) กล่าวว่า การจัดสวัสดิการมีวัตถุประสงค์เพื่อองค์การและบุคลากรดังนี้

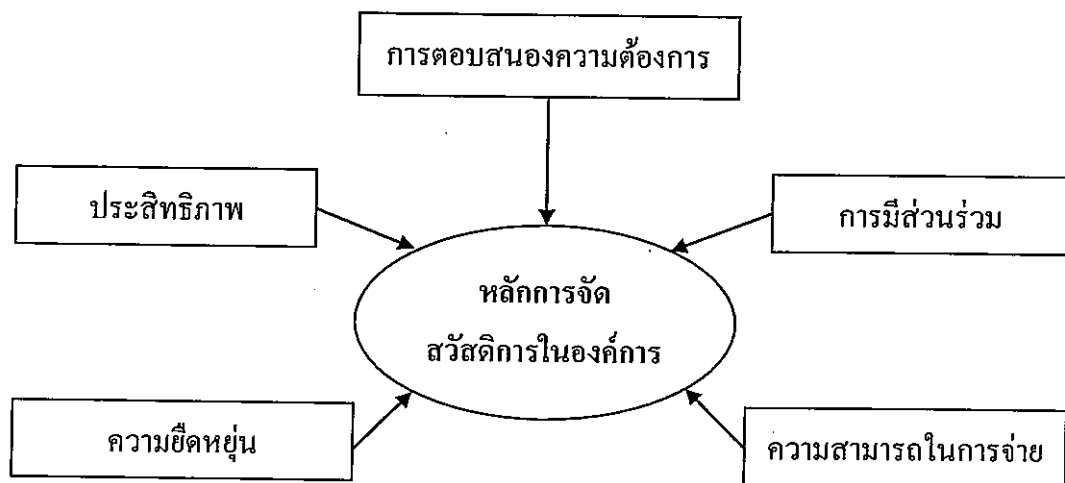
1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานเต็มที่
2. เพื่อให้การกระตุ้นให้ทำงานที่ค่อนข้างยากกว่าปกติ เช่น งานที่มีความเสี่ยง หรือการทำงานในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น
3. เพื่อเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานพิเศษที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือควรรค่าแก่การยกย่อง
4. เพื่อให้การสงเคราะห์ในแ่งมนุษยธรรม เช่น ค่ารักษาพยาบาล
5. เพื่อคลายความกังวลต่าง ๆ เช่น ค่าช่วยเหลือบุตร
6. เพื่อดึงคนให้อยู่ในองค์กร
7. เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
8. เพื่อยกระดับมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรในองค์กร

พิเศษฐ์ สอนศิริ (2553 : 24-25) กล่าวว่า การจัดสวัสดิการมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง ดังนี้

1. ควรจัดสวัสดิการที่มีผลประโยชน์ต่อกับพนักงานส่วนใหญ่หรือส่วนรวม โดยคำนึงถึงสถานะภาพของพนักงานในสถานประกอบการเป็นหลัก
2. การพิจารณาจัดสวัสดิการที่มีลักษณะมุ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่พนักงาน
3. ควรจัดสวัสดิการที่มีลักษณะป้องกันและแก้ไขปัญหาชีวิตประจำวัน หรือช่วยปัญหาทางเศรษฐกิจให้แก่พนักงาน
4. ควรคำนึงถึงทางปฏิบัติว่าจะปฏิบัติได้ในระยะยาวหรือไม่
5. ควรกำหนดวัตถุประสงค์การจัดสวัสดิการที่จัดขึ้นให้แน่ชัด

5.2.3 หลักการจัดสวัสดิการ ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นในองค์กร โดยที่หลักพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการจัดระบบสวัสดิการในองค์กรมี 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เฆรนนท์. 2552 : 243)

- 1) ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ โดยที่สูงสุด 10 อันดับ ตามลำดับดังต่อไปนี้ การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล รถรับ-ส่งพนักงาน เงินบำนาญและเงินบำนาญ ที่พักอาศัยสำหรับพนักงาน เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ สโมสรกีฬาและกิจกรรมสันทนาการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร วันลาป่วยและลาิจ การจัดกิจกรรมท่องเที่ยว และพักผ่อนประจำปี และสถานที่เลี้ยงดูบุตร
- 2) การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรธุรกิจจัดให้ ดังนั้น การจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง
- 3) ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่คืนนอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้วยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาวะทางการเงินและการดำเนินการ
- 4) ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุดตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์กรตลอดจนไม่สูญเปล่าในการลงทุน
- 5) ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น การจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น



แผนภาพที่ 6 หลักการจั้ด ส่วสดีการในองค้การ

ที่มา : ฉัฎฐพันท์ เขจรนนทน (2552 : 243)

ธงชัย สันตวงษ์ (2548 : 448) สึกษาเรื่ง “หลัคของการจั้ดระบบการจ่าย ผลประโยชน้ตอนแทนและบรการที่ดี่” ระบบของการจ่ายผลประโยชน้ตอนแทนและบรการที่ดี่ นั้น ควรจะต้อประกอบดว้ด้วยหลัคต้อต้ง ดั้งน้ี ค้อ

1. ผลประโยชน้ตอนแทนและบรการที่ให้กับพนักงาน ควรจะต้อสามารถตอบสนองความต้อการที่แท้จริงของพนักงาน
2. ผลประโยชน้และบรการที่จั้ดให้ ควรจะเป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตมุงถึง การให้ประโยชน้ต้อกลุ่มมากกว่าการให้ประโยชน้ต้อแต่ละบุคคล
3. ผลประโยชน้และบรการที่จั้ดให้ ควรจะพิจารณาจากฐานของขอบเขตที่ กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ระบบการจ่ายผลประโยชน้ตอนแทนและบรการไม่ควรจะกระทำไป ในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่งจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้น ในความหมายของความรบัผิดชอบ และมีการค่านึงสิทธประ โยชน้ของต้งสองฝ้ายที่พ้งมีต้อกัน ตามความเป็นจริง
5. ต้นทุนของค่าใช้จ่ายที่เก้ยวกับการจ่ายประ โยชน้ตอนแทนและบรการต้อ สามารถค้ดค่านวณได้และมีความเหมาะสมในแง่ต้อต้ง ก้นดว้

5.2.4 ประเภทสวัสดิการในองค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร(2551 : 1-3) ได้จัดประเภทสวัสดิการ โดยศึกษารูปแบบที่ นายจ้างจัดให้ในสถานประกอบการแต่ละแห่งไว้ 10 ประเภท คือ

- 1) บริการด้านสุขภาพอนามัย (Health Services) ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานประกอบการ บริการที่ให้ ได้แก่ การรักษาพยาบาลตั้งแต่เล็กน้อยจนถึงระดับรุนแรง การรักษาสายตา ฟัน การจัดให้มีแพทย์ พยาบาล ห้องพยาบาล เครื่องมือ ปัจจัยปฐมพยาบาล การลาพักรักษาตัว การตรวจสุขภาพ การให้คำแนะนำเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับโรคร้ายต่าง ๆ
- 2) บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services) ได้แก่ การจัดนิเทศการความปลอดภัย การติดประกาศ การอบรม และการให้การศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน
- 3) บริการด้านความมั่นคง (Security Services) ส่วนมากให้ในรูปเงินรางวัล บำนาญ เงินชดเชย เงินทดแทน เงินประกันชีวิต
- 4) บริการจ่ายค่าตอบแทนในวันลาที่ได้รับอนุญาตตามระเบียบบริษัท (Payment for Entitled Leave) ได้แก่ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาเพื่อรับราชการทหาร วันลากิจ วันหยุดหลังการแต่งงาน เป็นต้น
- 5) บริการด้านการศึกษา (Education Services) ได้แก่ การศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
- 6) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services) เป็นสวัสดิการที่ปรากฏชัดเจนทั้งในรูปการช่วยเหลือทางการเงินเกี่ยวกับเงิน เช่น บริการบ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า เครื่องแบบ เงินสงเคราะห์ต่างๆ
- 7) บริการนันทนาการ (Recreational Services) ได้แก่ บริการที่กำหนดขึ้นตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น กีฬา ชมรมดนตรี ศูนย์สุขภาพ เป็นต้น
- 8) บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services) เป็นบริการที่จัดให้โดย นายจ้างตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกจ้าง ทั้งปัญหาการทำงานและปัญหาส่วนตัว บริการที่ให้ ได้แก่ บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎหมายและภาษี บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคู่สมรส และบุตร

9) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses Awards) เป็นสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้เพื่อเพิ่มพูนรายได้ และเสริมสร้างให้ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดี เช่น โบนัสประจำปี โบนัสผลผลิต การแบ่งผลกำไร รางวัลทำงานนาน พนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน

10) บริการอื่น ๆ (Other Services) เช่น ศูนย์เด็กเล็ก ที่จอดรถประจำตำแหน่ง สิทธิการจองบ้านพักตากอากาศ สมาชิกสโมสรที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

จากสวัสดิการทั้ง 10 ประเภท ซึ่งจำแนกจุดมุ่งหมายของการจัดสวัสดิการออกเป็นด้านต่างๆทั้งในด้านการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความผูกพันกับองค์กร หรือการสร้าง ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต จึงได้สรุปประโยชน์ของการจัดสวัสดิการออกเป็น 2 ด้าน คือ ประโยชน์ที่มีต่อตัวพนักงานเอง และประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้จำแนกประเภทของสวัสดิการ แรงงานออกเป็น 2 ประเภท คือ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. 2548 : 10-11,71-72)

1. การจัดสวัสดิการ โดยกฎหมายบังคับให้นายจ้างต้องจัด

1.1 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 ได้บังคับให้นายจ้างจัดสวัสดิการให้ลูกจ้าง โดยคำนึงถึงมาตรฐานและความจำเป็น เช่น กำหนดให้นายจ้างจัดน้ำดื่ม สะอาด ห้องน้ำ ห้องส้วมที่เพียงพอ การจัดวันหยุดวันลา บำบัดปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล แพทย์ พยาบาล เป็นต้น

1.2 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 ว่าด้วยประโยชน์ทดแทน กรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน กรณีคลอดบุตร ทูพพลภาพ หรือตายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน

1.3 พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 ว่าด้วยเงินทดแทนกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทน ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงานและค่าทำศพ

1.4 พระราชบัญญัติส่งเสริมการฝึกอาชีพ พ.ศ. 2537 มีวัตถุประสงค์เพื่อและสนับสนุนให้ฝึกอาชีพบุคคลซึ่งอยู่ในวัยทำงานก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานและเพื่อให้ลูกจ้างที่ทำงานอยู่แล้วได้รับการฝึกเพื่อยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงาน รวมทั้งให้มีการร่วมมือระหว่างสถานประกอบการ และสถานศึกษาในการรับนักเรียน นิสิตนักศึกษา เข้ารับการฝึกงานในสถานประกอบการ

2. การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด อาจได้มาจากการเรียกร้องของลูกจ้าง นายจ้างเห็นควรจัดให้ เพื่อตอบแทนการทำงานของลูกจ้าง และดึงดูดให้

ลูกจ้างทำงานให้นายจ้างอาจแบ่งได้ คือ สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินโดยตรง สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าครองชีพ เบี้ยขยัน เงินรางวัลต่าง ๆ โบนัส เงินสะสม เงินบำนาญ ค่าเช่าบ้าน ค่าตำแหน่ง ฯลฯ สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยตรง เช่น สวัสดิการในลักษณะให้โอกาสลูกจ้าง เช่น สวัสดิการในลักษณะให้โอกาสลูกจ้าง เช่น ให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ การยกระดับมาตรฐานแรงงานของลูกจ้าง การจัดนันทนาการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของลูกจ้างในลักษณะต่าง ๆ ทั้งร่างกายและจิตใจ

พิเชษฐ์ สอนศิริ (2553 : 24-25) ได้จำแนกการจัดประเภทสวัสดิการโดยไว้ 4 ประเภท คือ

1. สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่สามารถตีค่าเป็นรูปตัวเงิน เช่น โบนัส ค่านายหน้า ค่าอาหาร ค่าตำแหน่ง ค่าครองชีพ ค่าทำงานกะ ค่าเบี้ยขยัน ค่าน้ำมันรถ ค่ารถ ค่าเดินทาง เป็นต้น
2. สวัสดิการทางด้านสังคม เป็นสวัสดิการที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก การบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงาน เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาคลอด วันลาบวช วันลาต่างงาน วันลาไปทำกิจธุระ เป็นต้น
3. สวัสดิการทางด้านความมั่นคงในชีวิต เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นสำหรับการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความไม่มั่นคงในชีวิต เช่น การรักษาพยาบาล ผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อเกษียณอายุ เงินบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันชีวิตหมู่ ผลประโยชน์ประเภทเงินกู้ยืมต่าง ๆ เป็นต้น
4. สวัสดิการทางด้านเกื้อกูล เป็นสวัสดิการที่จัดไว้เพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมความงอกงามในชีวิต เช่น รถรับส่ง ลาเพื่อการศึกษา ทุนการศึกษา ฝึกอบรม ทุนการศึกษาบุตร นันทนาการ ห้องสมุด ห้องอาหาร ชุดทำงาน รางวัลอายุการทำงาน ตรวจร่างกายประจำปี เงินช่วยเหลือต่าง ๆ เช่น กรณีพนักงาน สามี ภรรยา บุตรเสียชีวิต เงินช่วยเหลือบุตร เงินช่วยงานแต่งงาน เงินช่วยอุปสมบท เงินช่วยเย็บผ้า เงินช่วยค่าโทรศัพท์ รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการเป็นการดูแลของผู้ประกอบการที่มีต่อพนักงานเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์มีความปลอดภัยในการทำงานและมีความมั่นคงในการดำรงชีพ

6. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

บุคคลทุกคนมักต้องมีกลุ่มมีพวก ตัวอย่างกลุ่มหรือพวกของกลุ่มบุคคล เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง ทีมงาน สมาคม ชมรม ผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือแม้กระทั่งการทำงานในองค์การธุรกิจก็จัดว่าเป็นกลุ่มหรือพวกประเภทหนึ่ง ประกอบด้วยคนจำนวนมากมาอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันในบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันไป ซึ่งแต่ละคนมักมีเพื่อนฝูงร่วมงานทั้งที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่า เท่ากัน และเพื่อนร่วมงานที่ต่ำกว่า ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด บุคคลเหล่านี้ต้องทำงานเกี่ยวข้อง และติดต่อสัมพันธ์กัน ดังนั้นเพื่อให้มีความสุขในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคคลจึงควรเรียนรู้และปรับปรุงตนเองในเรื่องจิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อันได้แก่นุขสัมพันธ์ในหน่วยงานนั่นเอง

6.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์จัดเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เนื่องจากมีหลักการและทฤษฎีที่เป็นข้อความรู้ และการนำหลักการหรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการซึ่งถือว่าเป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล นักศึกษาจะสังเกตเห็นได้อย่างหนึ่งว่าคนแต่ละคนมีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นไม่เท่ากัน บางคนเป็นที่พอใจของคนหมู่มาก มีเพื่อนมากหน้าหลายตา และมีคนที่อยากพูดคุยติดต่อหรือทำงานร่วมกับเขามากมาย ในขณะที่บางคนไม่ค่อยมีใครอยากจะทำใจใกล้หรือทำงานร่วมด้วย นั่นเป็นเพราะเขาขาดศิลปะในการติดต่อกับบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่รู้หลักการว่าควรทำอย่างไร หรือเป็นเพราะนำหลักการไปใช้ไม่ถูกวิธี ดังนั้น การที่คนเราจะมียุขสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและหมั่นฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญ จนสามารถนำหลักการที่เป็นข้อความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ (สุพิน บุญชูวงศ์ และ ปวีณา ผาสุขสปีดเลอร์. 2551 : 30)

การเข้าใจความหมายของมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นและการปูพื้นฐานแนวคิดเบื้องต้นที่ถูกต้องของการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้สนใจศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ได้ให้ความหมายของคำว่ายุขสัมพันธ์ไว้ว่าในขอบข่ายที่ตนศึกษาและสนใจไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 628) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationships) ไว้ว่าเป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะหรือกลุ่ม โดยมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มเพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละ

บุคคลหรือกลุ่มรวมไปถึงวิธีการจูงใจและประสานความต้องการของบุคคลและกลุ่มให้ ผสมผสานกลมกลืนตามระบบที่สังคมต้องการ

พรพรรณราย ทรรศนะประภา (2548 : 45) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพ ความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายต่างก็มีความพึงพอใจทุกด้าน

สุพิน บุญชูวงศ์ และปวีณา ผาสุขสปีดเลอร์ (2551 : 30 - 31) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตร และ จูงใจคนรวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ชอบพอกันแก่คนทั่วไปอย่าง กว้างขวางได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีต่อสังคม พร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย ในอีกนัยยะหนึ่ง มนุษยสัมพันธ์ อาจหมายถึง แรงกระตุ้นของกลุ่มบุคคลที่ทำให้เกิดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งจะ ทำให้บุคคลได้ร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยังให้เกิดผลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการเข้ากับบุคคลอื่นได้

กรีนวูด (Greenwood, W. T. 1965 : 9) อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

ฟลิปโป (Flippo. 1966 : 15) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรวมกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ที่มุ่งหมายให้ เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความเข้าใจระหว่างกันและกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือสังคมใด สังคมหนึ่ง เพื่อดำเนินการให้องค์การนั้นหรือสังคมนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะมี 2 ลักษณะด้วยกันคือ มนุษยสัมพันธ์อันดีและมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี ถ้ามีมนุษยสัมพันธ์อันดี บุคคลในองค์กรหรือสังคมดังกล่าวก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจต่อกันและกันมีความเข้าใจอันดี ต่อกัน ร่วมมือกันประสานงาน ช่วยเหลือ แบ่งปันและให้อภัยต่อกัน แต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดี บุคคลในองค์กรนั้นหรือสังคมนั้นก็มักจะ ไม่ชอบพอกัน ขัดแย้งกัน ไม่ร่วมมือกัน ไม่ช่วยเหลือ ต่างคนต่างอยู่หรือถกเถียงกัน ส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์กรหรือกลุ่มสังคมนั้นๆ เสียหาย บุคคลในกลุ่มขาดความสุข ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินชีวิตของ

บุคคลทุกคนในกลุ่มนั้น ๆ ไม่มากก็น้อย ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรและองค์การสามารถที่จะดำรงสถานะขององค์การได้อย่างมั่นคง ควบคู่กับการพัฒนาให้องค์การเจริญก้าวหน้า

6.2 ประเภทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในชีวิตของคนแต่ละวันนั้นต้องสัมพันธ์อยู่กับบุคคลหลายประเภท แต่ละประเภทล้วนมีปทัสถานในการปฏิบัติต่างกันออกไป นักวิชาการได้จัดจำแนกประเภทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยอาศัยระดับความสัมพันธ์เป็นเกณฑ์ จากผิวเผินไปสู่ลึกซึ้ง การจัดประเภทเช่นนี้จะทำให้เรารู้ล่วงหน้าว่าจะคาดหวังอะไรจากกันและกันได้และจะเตรียมตัวติดต่อกันอย่างไรจึงจะไม่เกิดปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่นี้จำแนกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์. 2537 : 28 – 30)

1. คนรู้จัก เป็นความสัมพันธ์ที่ผิวเผิน การสื่อสารกันมักเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงและจาก ข้อเท็จจริงก็จะประเมินว่า ควรจะสร้าง ความสัมพันธ์ ในระดับต่อไปหรือไม่ คนรู้จักกันนั้นจะใช้ยุทธวิธีในการสื่อสารเพื่อหาข้อเท็จจริงจากกันและกันใน 3 ประเภท ได้แก่

1.1 แบบการตั้งรับ หมายถึง ใช้การสังเกตการณ์กระทำของคนอื่นแทนที่จะซักถามหรือเข้าไปร่วมในสถานการณ์

1.2 แบบรุก หมายถึง การเข้าไปจัดการกับสถานการณ์ทางสังคมเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น เช่น ใช้การคุย การถาม หรือการสัมภาษณ์

1.3 แบบปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ใช้การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน ข้อเท็จจริงและความคิดเห็นระหว่างกันและกัน ควบคู่กันไปกับการสังเกตจากข้อมูลที่ได้มาไม่ว่าจะโดยวิธีใด คนเราจะใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อกรองว่าเราจะสัมพันธ์กับคนผู้นั้นต่อไปในระดับใด ความสัมพันธ์อาจเป็นไปในระดับเดิมหรือเพิ่มระดับ ไปสู่ความลึกซึ้ง หากข้อมูลที่รับมาก่อนให้เกิดความพอใจ แต่หากข้อมูลที่รับมาเป็นข้อมูลที่ไม่น่าพอใจเราก็อาจเลือกที่จะไม่พบกันต่อไปอีก

2. เพื่อน เป็นคำที่พูดง่ายแต่ให้ความหมายยาก เพราะเพื่อนเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นได้ในคู่สัมพันธ์ทุกประเภท ตั้งแต่เพื่อน กับเพื่อนจริง ๆ เพื่อนในระหว่างสามีภรรยา นายกับลูกน้อง ครูกับศิษย์ หรือแม้แต่พ่อแม่กับลูก เมื่อเอ่ยถึงคำว่าเพื่อน นักมนุษยสัมพันธ์ได้เสนอว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะพิเศษ ดังนี้

2.1 เพื่อนมีสถานะพิเศษในชีวิต เป็นคนที่เราไว้ใจและเป็นที่ยอมรับ ยิ่งไปกว่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนเป็น ความสัมพันธ์แบบ ไม่เอาเปรียบ ทั้งนี้มีได้หมายความว่าคนเราจะ ไม่รับสิ่งใดจากเพื่อน แต่การได้สิ่งใดจากเพื่อนนั้นเป็นการได้มาโดยไม่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าคุณ ถูกบังคับหรือขู่เข็ญ

2.2 เพื่อนมีฐานอยู่บนความเท่าเทียมกัน หมายถึงว่า ระหว่างเพื่อน ไม่มีใครมีอำนาจหรือ อิทธิพลเหนือใคร แม้ว่าอีกคนหนึ่ง จะมีสถานภาพเหนือกว่า และตรงจุดนี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีเพื่อนที่มีสถานภาพทางสังคมหรือเศรษฐกิจต่างจากตนเองมาก ๆ ได้ เนื่องจากอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างบทบาทขึ้น

2.3 เพื่อนต้องยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งว่าคล้อยตามกฎของความเป็นเพื่อนหรือไม่ กฎของความเป็นเพื่อนโดยทั่วไปประกอบด้วย เมื่อมีข่าวใดเกี่ยวกับความสำเร็จก็บอกให้เพื่อนรู้ แสดงการสนับสนุนทางอารมณ์ เสนอความช่วยเหลือเมื่อต้องการ พยายามทำให้มีความสุขเมื่ออยู่ร่วมกัน เสนอตัวทำงานแทนถ้าเพื่อนขาด ไป

3. ระดับลึกซึ่ง ความสัมพันธ์ในระดับนี้เป็น ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ เปิดตนเองต่อกันมาก ขึ้นต่อกัน และกันสูง มีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องมาก ความสัมพันธ์เช่นนี้ปรากฏอยู่ในสามี-ภรรยา พ่อแม่-ลูก พี่-น้อง เพื่อนสนิท คู่รัก หรือลักษณะอื่น ๆ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจสำหรับความสัมพันธ์ประเภทนี้ ดังนี้

3.1 คู่สัมพันธ์ระดับลึกซึ่งมักคาดหวังจากกันและกันสูง เกินกว่าขอบเขตที่เป็นจริง เมื่อไม่เป็นไปตามที่คาดก็มักกล่าวโทษอีกฝ่ายหนึ่ง

3.2 ความสัมพันธ์ระดับนี้มีได้ขึ้นอยู่กับคู่สัมพันธ์อย่างเดียว การสื่อสารจากคนอื่น ๆ ก็มี อิทธิพลต่อความสัมพันธ์นั้นด้วย

3.3 ความสัมพันธ์ระดับลึกซึ่งที่เรียกว่าความรักนั้น จำแนกได้เป็น 3 ประเภทย่อย และในแต่ละประเภทก็มีลักษณะต่างกัน ดังนี้

3.3.1 รักแบบหลงใหล ซึ่งปกติจะอยู่นอกเหนือการควบคุมเป็นเรื่องของอารมณ์แถมมากกว่าเหตุผล มักกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองอย่างฉับพลันพฤติกรรมระหว่างคู่สัมพันธ์มักพยากรณ์ไม่ได้ และไม่ใช่ว่าเป็นฐานความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน การได้อยู่ร่วมกันเป็นประจำหรือการที่ได้มีความสัมพันธ์ทางเพศสม่ำเสมอจะทำให้ความตื้นตันอันเกิดจากความหลงใหลลดลง

3.3.2 รักแบบความจริง เป็นความรักที่พัฒนามาจากแบบแรก เกิดขึ้นทีละน้อยและอยู่ภายใต้การควบคุมของคนที่เกี่ยวข้อง มีการตอบแทนกันและกัน มองความสัมพันธ์ในลักษณะสมดุล

3.3.3 รักแบบเอื้ออาทร เป็นรักที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน ซึ่งจะมีส่วนเพิ่มชีวิตชีวาให้กับความรักแบบที่สอง

3.4 พฤติกรรมที่สื่อให้เห็นความสัมพันธ์ลึกซึ้งนั้น เป็นได้ทั้งภาษาด้อยคำและท่าทาง ภาษาเหล่านี้สื่อให้เห็นว่า คู่สัมพันธ์มีความใกล้ชิดกัน ทั้งกายและใจ อาจเห็นได้จากการมองตา การใช้เวลาอยู่ร่วมกันมาก การยิ้ม การยื่นมือใกล้กัน หรือการสัมผัส เป็นต้น

6.3 แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo

Elton Mayo เป็นนักสังคมวิทยาทำงานอยู่ฝ่ายการวิจัยอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) เขาได้ชื่อว่าเป็น “บิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือ การจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์” เขาและเพื่อนร่วมคณะวิจัย ได้แก่ John Dewey, Kurt Lewin, F.J. Roethlisber และ W.J. Dickson ได้ทำการศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคณากรการทำงานตามสถานการณ์ที่ต่างกันตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นที่ Western Electric's Hawthorne Plant (1927 - 1932) ในการทดลองของเขาและคณะได้แบ่งการทดลองเป็นระยะต่อเนื่องกัน สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ (Elton Mayo. 1954 : 93)

6.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ทฤษฎีสามมติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) การสนับสนุนจากสังคม

6.3.2 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) รู้จักและไว้วางใจผู้อื่น 2) รู้จักการติดต่อบุคคลโดยตรงไปตรงมา 3) การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และ 4) การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

6.3.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย 2) ให้อิสระในการคิดแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน 3) ให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา 4) ให้รู้จุดมุ่งหมายของงาน 5) ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน 6) สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมงานเกิดความรักผูกพัน 7) มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ 8) ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน 9) ให้ความรู้สึกร่วมกันว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 10) การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน 11) ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์ และ

12) ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า

6.3.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ 1) เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังอย่างเต็มใจ 2) ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร 3) ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ 4) อย่าแสดงว่าตนเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน 5) มีความจริงใจเสมอต้นเสมอปลาย 6) ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน 7) มีโอกาสในการพบประสังสรรค์นอกเวลาทำงาน 8) ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน 9) ไม่โยนความผิดหรือขัดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน และ 10) ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

6.3.5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามหลักพุทธธรรม 3 หมวด ได้แก่ 1) ฆราวาสธรรม 4 สังฆะ ทมะ ขันติ จาคะ 2) สังคหวัตถุ 4 ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมณัตตา และ 3) พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

6.3.6 การสร้างทีม ได้แก่ 1) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก 2) สมาชิกเข้าใจบทบาทของตน 3) สมาชิกเข้าใจในกติกา กฎระเบียบ 4) การติดต่อสื่อสารที่ดี 5) มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิก 6) สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงาน 7) สมาชิกมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 8) มีความร่วมมือในการทำงาน 9) มีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ และ 10) มีความรู้สึกพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

6.3.7 บทบาทของสมาชิกในทีม ได้แก่ 1) บทบาทของแต่ละคนในทีม 2) พฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) บทบาทของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

6.3.8 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ความจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและผูกพัน 2) ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ 3) ความจำเป็นต้องพัฒนาความเข้าใจ และ 4) มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน

6.3.9 การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน ได้แก่ 1) ให้เกิดความรับผิดชอบในทีม 2) ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและปทัสถานสังคม 3) ให้เกิดความเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสาร 4) ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน 5) มีการแข่งขันในการบริหาร 6) ไม่มีการแข่งขันแบ่งแยกศาสนา และ 7) ไม่มีการแข่งขันแบ่งแยกเชื้อชาติ

6.3.10 แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ 1) แรงจูงใจในการทำงานและบริหารงานบุคคล 2) ปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน 3) แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล 4) ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้

6.4 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory)

สมมุติฐานและแนวการบริหารของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มองว่าการปฏิบัติต่อคนที่เป็นทรัพยากรมีความสำคัญ โดยมีความเชื่อว่าคนจะสามารถควบคุมและสั่งการตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรได้ โดยมองคนเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีอารมณ์ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน เงินมิใช่สิ่งล่อที่สำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน ปริมาณการทำงานของคนงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะมิได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป จากแนวคิดตามทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ได้เสนอหลักการบริหารคือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 15)

6.4.1 ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยา ปัญหาทางด้านสังคมของแต่ละคน

6.4.2 คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แล้ว ควรให้มีการทดสอบทางด้านจิตวิทยาด้วย

6.4.3 พิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมภายนอก

6.4.4 สนับสนุนการติดต่อสื่อสารของกลุ่มเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ

6.4.5 เปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เป็นกระบวนการของศาสตร์ที่ใช้ศิลปะสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพนับถือ มนุษยสัมพันธ์จัดเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เนื่องจากมีหลักการ และทฤษฎีที่เป็นข้อความรู้ และการนำหลักการ หรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้ประสบ ความสำเร็จ ได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการซึ่งถือเป็น ศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เป็นกลวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ให้มาทำกิจกรรมร่วมกันแบบเต็มใจ และบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ก็จะเป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับผู้อื่น ได้ง่าย มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นใครเห็นใครก็อยากอยู่ใกล้ มนุษยสัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล แรงจูงใจหรือสาเหตุภายในของบุคคลที่จะเข้ามาทำกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสามารถเอาชนะจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามจนสามารถทำงานนั้นๆ ได้สำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ควรจะต้องดำเนินการ โดยใช้องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันเป็นเครื่องมือไปสู่จุดหมายเป็นด้านหลัก องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งหากสามารถดำเนินการไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า (Superior) คู่แข่งขัน โดยคู่แข่งขันไม่สามารถที่จะเปรียบเทียบและทำเทียบแบบเดียวกันได้ในระยะเวลาอันสั้น ก็จะทำให้องค์การนั้นเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในขณะที่เดียวกันการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนจะเน้นการลงทุน การพัฒนาและการสร้างเสริมในด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ เพราะการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งมีปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงสนับสนุน จะทำให้เกิดความยั่งยืนในความได้เปรียบที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพ

องค์การทุกแห่งตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันจะให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งองค์การที่ประสบผลสำเร็จนั้น การจัดการด้านคุณภาพเท่านั้นที่จะดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมได้อย่างยั่งยืน คุณภาพจะเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความเชื่อต่อองค์การในระยะยาว ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจเรื่องคุณภาพให้ดีเพื่อที่จะสามารถสร้างความสามารถให้องค์การได้ในเรื่องคุณภาพ

โนริทากิ คาโน (Noritaki Kano ; อ้างถึงใน ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2554 : 12-43) ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจของลูกค้ากับคุณภาพ ระดับความต้องการพื้นฐานที่ลูกค้าเข้าใจว่าสินค้านั้นจะต้องมีตัวอย่างเช่น รถทุกคันจะมีหน้าต่างและล้อรถ ซึ่งลูกค้าจะไม่ถามถึงเนื่องจากลูกค้ารู้เข้าใจว่าเป็นสิ่งพื้นฐานที่รถต้องมี ซึ่งหากว่าคุณภาพของความต้องการระดับพื้นฐานไม่ดีพอทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ดังนั้นกราฟ “Basic Quality” จึงแสดงอยู่ในส่วนของพื้นที่ความไม่พอใจของลูกค้า เส้นความคาดหวังของลูกค้าแสดงความไม่พอใจของลูกค้าเมื่อคุณภาพไม่ดี และความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนองเพิ่มขึ้น

1.1 ต้นทุนของคุณภาพ (Cost of Quality)

ต้นทุนของคุณภาพ ถูกนำมาใช้ตั้งแต่ ค.ศ. 1951 โดยหนังสือของ Jan's QC Handbook (ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2554 : 12 - 44) กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันระบบบัญชีที่ใช้ต้นทุนคุณภาพจะเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพของทุกองค์การที่ทันสมัย ระบบต้นทุน

ของคุณภาพช่วยผู้บริหารในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพขององค์กรด้วยการระบุหรือแสวงหาโอกาส สำหรับผลตอบแทนต่อการลงทุนที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม ต้นทุนของคุณภาพดังกล่าวชี้ให้เห็นได้เพียงครึ่งของสมการคุณภาพ โดยสมการคุณภาพจะแสดงให้เห็นว่าคุณภาพประกอบด้วยการทำงานในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things) และการไม่ทำในสิ่งที่ผิด (Not Doing the Wrong Things) การทำในสิ่งที่ถูกต้องหมายถึง การทำสินค้าและการให้บริการที่ทำให้ลูกค้ายินดีและพอใจ ส่วนการไม่ทำในสิ่งที่ผิดหมายถึง การหลีกเลี่ยงของเสีย (Defects) และพฤติกรรมที่จะทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ต้นทุนของคุณภาพมักจะแสดงเฉพาะส่วนหลังนี้เท่านั้น และแม้ว่าองค์กรสามารถสร้างให้ต้นทุนคุณภาพเป็นศูนย์ได้ก็ยังไม่สามารถจะอยู่ในธุรกิจได้

ในสมัยปัจจุบันจะมองว่า คุณภาพไม่ใช่ต้นทุน แต่คุณภาพจะเป็นตัวผลักดันทำให้เกิดกำไรที่สูงขึ้นขณะมีต้นทุนต่ำลง และความสามารถที่จะเรียกราคาสูงขึ้นในตลาด ดังนั้น ต้นทุนของคุณภาพในที่นี้จะหมายถึง ต้นทุนของคุณภาพที่เลว ซึ่งจะหมายรวมต้นทุนที่เห็นชัดเจน เช่นของเสีย (Scrubs) และงานทำซ้ำ (Rework) ต้นทุนที่เห็น ได้ยากเช่น ต้นทุนของการส่งวัตถุดิบใหม่ เพื่อทดแทนวัตถุดิบที่เสียหายไป เป็นต้น

ธุรกิจบริการก็มีต้นทุนของคุณภาพเกิดขึ้น ต้นทุนของคุณภาพเป็นการวัดต้นทุนเกี่ยวข้องกับ การได้ระดับคุณภาพของสินค้าและบริการที่มีการตกลงกับลูกค้าหรือกับสังคม ระดับคุณภาพนั้นจะรวมข้อกำหนดทางการตลาด ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ค่าสั่งซื้อ งานออกแบบด้านวิศวกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน ข้อปฏิบัติ มาตรฐานทางอาชีพและอุตสาหกรรมต่างๆ กฎหมายและระเบียบปฏิบัติทางราชการและเอกสารหรือสิ่งที่ลูกค้ากำหนดอื่นๆ ต้นทุนของคุณภาพประกอบด้วย 1) ต้นทุนในการป้องกัน (Prevention Costs) 2) ต้นทุนการประเมิน (Appraisal Costs) และ 3) ต้นทุนข้อผิดพลาด (Failure Costs) ประกอบด้วย ต้นทุนข้อผิดพลาดภายใน ต้นทุนข้อผิดพลาดภายนอก

1.2 เป้าหมายของระบบต้นทุนของคุณภาพ

ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (2554 : 12-45) กล่าวว่าไว้ว่า เป้าหมายของระบบต้นทุนคุณภาพ คือ การลดต้นทุนคุณภาพลงให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ในการปฏิบัติระดับที่ต่ำที่สุดนี้จะกำหนดได้จากต้นทุนรวมของต้นทุนข้อผิดพลาด ต้นทุนการประเมินและต้นทุนการป้องกัน Juran และ Gryna ได้แสดงต้นทุนดังกล่าวใน ค.ศ. 1988 พบว่า ต้นทุนข้อผิดพลาดจะลดลงเมื่อคุณภาพดีขึ้น จนถึงขั้นดีเลิศ ในขณะที่ต้นทุนการประเมินและต้นทุนการป้องกันจะสูงขึ้น จะมีจุดเหมาะสมที่สุดซึ่งจะเป็นผลรวมของต้นทุนป้องกัน ต้นทุนประเมินและต้นทุนข้อผิดพลาดที่ต่ำ

ที่สุด การใช้ความพยายามปรับเปลี่ยนคุณภาพให้มากกว่าระดับดังกล่าวจะทำให้ต้นทุนรวมของ
คุณภาพสูงขึ้น แต่ Juran พบว่า รูปแบบของจุดเหมาะสมดังกล่าวนี้ไม่ถูกต้องในหลายกรณี
เนื่องจากว่าระดับคุณภาพที่ถึงระดับดีเลิศนั้นสามารถกำหนดและทำขึ้นมาได้อย่างคุ้มค่า
ตัวอย่างเช่นการบีบชิ้นส่วน โดยมีการออกแบบแม่แบบบีบให้ดีจะทำให้ผลิตชิ้นส่วนเหมือนกัน
ได้เป็นล้านชิ้น โดยไม่มีข้อผิดพลาด ซึ่งมีการแนะนำรูปแบบใหม่ซึ่งทำให้เป็นไปได้สำหรับการ
ทำให้ของเสียเป็นศูนย์ได้ ต้นทุนจะต่ำลง โดยสามารถรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงของคุณภาพที่ไม่ดี
แล้วมีการปฏิบัติการแก้ไขสาเหตุที่แท้จริงนั้น ซึ่งในปัจจุบันจะมีการนำเทคนิคมาใช้ เช่น
KAIZEN การทำ Reengineering เป็นต้น

ซุมพร คุร์พิพัฒน์ (2554 : 12 - 46) กล่าวว่า สำหรับองค์กรส่วนมากแล้ว
ต้นทุนของคุณภาพเป็นต้นทุนที่รู้ได้ยาก แม้ว่าจะมีความพยายามที่จะระบุหาต้นทุนคุณภาพแล้ว
ก็ตาม มีระบบบัญชีจำนวนไม่มากนักที่จัดเตรียมต้นทุนสำหรับคุณภาพเอาไว้ ดังนั้นมีแนวโน้ม
ที่ว่าต้นทุนคุณภาพที่ไม่ได้มีการวัดจะเพิ่มสูงขึ้น คุณภาพที่ไม่ดีจะมีผลกระทบต่อบริษัท 2 ทาง
คือ ต้นทุนสูงขึ้นและความพอใจของลูกค้าต่ำ ความพอใจของลูกค้าทำให้แรงกดดันให้ราคา
ต่ำและการสูญเสียยอดขาย การมีต้นทุนสูงและยอดขายต่ำลงอาจนำไปสู่วิกฤตการค้าต่อการ
ดำเนินธุรกิจของบริษัท

กลยุทธ์สำหรับการลดต้นทุนของคุณภาพ สำหรับกฎโดยทั่วไป ต้นทุนของ
คุณภาพจะเพิ่มขึ้น ถ้าจุดที่พบความเสียหายหรือข้อบกพร่องเป็นส่วนปลายของห่วงโซ่แห่ง
คุณค่า นั่นคือ ต้นทุนคุณภาพจะต่ำที่สุด หากสามารถพบจุดที่เป็นข้อบกพร่อง ณ จุดที่เกิดเป็น
แห่งแรก เนื่องจากว่าจะเกิดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขและผลของความเสียหายน้อยที่สุด หากพบ
ข้อบกพร่องหลังจากจุดดังกล่าวไปแล้ว จะต้องมีการทำงานซ้ำใหม่ และสูญเสียเวลาเพิ่มขึ้น
ต้นทุนของคุณภาพจะแพงที่สุดถ้าหากว่าข้อบกพร่องนั้นพบโดยลูกค้า ซึ่งนอกจากจะแก้ไข
ซ่อมแซมแล้ว บริษัทยังต้องเสียชื่อและทำให้ลูกค้าไม่เชื่อมั่นต่อบริษัทในที่สุด สิ่งที่เป็น
ประโยชน์ในการที่จะพบข้อบกพร่องตั้งแต่แรกคือ การค้นพบรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง หาก
ปล่อยระยะเวลาห่างระหว่างการผลิตและความเสียหายเมื่อส่งมอบสินค้าไปแล้ว จะทำให้การ
ติดตามหาสาเหตุของความเสียหายเป็นไปได้ยาก และอาจจะเกิดค่าใช้จ่ายสูงเมื่อเทียบกับการ
พบข้อบกพร่องแต่เนิ่นๆ

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจในเรื่องคุณภาพ โดยโนริทากิ คาโน (Noritaki
Kano ; อ้างถึงใน ซุมพร คุร์พิพัฒน์. 2554 : 12-46) ได้สร้างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความ
พอใจของลูกค้ากับคุณภาพไว้ ต้นทุนคุณภาพประกอบด้วยต้นทุนในการป้องกัน ต้นทุน

การประเมิน และต้นทุนข้อผิดพลาดจึงมีข้อผิดพลาดภายในเกิดขึ้น และรู้ก่อนส่งมอบ ถ้ามีข้อผิดพลาดภายนอกที่รู้หลังจากการส่งมอบสินค้าไปแล้ว โดยมีเป้าหมายที่จะพยายามทำให้ต้นทุนคุณภาพรวมต่ำที่สุด จากกราฟ Juran และ Gryna ซึ่งมีกลยุทธ์สำหรับลดต้นทุนคุณภาพ คือ การสร้างความสามารถในการค้นพบจุดที่มีข้อบกพร่องแต่เนิ่นๆ ของห่วงโซ่แห่งคุณค่า อันจะทำให้พบรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง

ในอดีตจนถึงปัจจุบัน องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ องค์กรที่ประสบผลสำเร็จการจัดการด้านคุณภาพจะดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน คุณภาพเป็นปัจจัยให้เกิดความเชื่อถือต่อองค์กรในระยะยาว ต้นทุนคุณภาพของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จะต่ำลงได้โดย เมื่อเรารู้ถึงปัญหาที่แท้จริงของคุณภาพที่ไม่ดี สำนักงานสามารถปฏิบัติการแก้ไขสาเหตุที่แท้จริงได้โดย นำเอาเทคนิคต่างๆ มาใช้ เช่น KAIZEN คือ การลดหรือเลิกขั้นตอนส่วนเกิน ส่วนที่ไม่จำเป็น ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน เริ่มจากการเปลี่ยนทีละเล็กทีละน้อย ที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง และต้องอาศัยการพลิกเพลงเพื่อให้หลุดพ้นจากข้อจำกัดในความเป็นจริงต่างๆ เช่นงบประมาณ เวลา อุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือการทำ Reengineering คือ การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่แล้วนำกระบวนการใหม่ไปปฏิบัติให้เกิดผล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การลดต้นทุนการดำเนินงานของธุรกิจนั้น หรือ TQM โดยการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงาน ทุกงาน ทุกขั้นตอน และมีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยทุกระดับในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม เป็นต้น

กลยุทธ์การลดต้นทุนคุณภาพที่สำคัญที่องค์กรควรนำไปใช้เป็นอย่างยิ่งคือ ต้นทุนคุณภาพจะต่ำที่สุด หากพบจุดที่เป็นข้อบกพร่อง ณ จุดที่เกิดเป็นแห่งแรกเนื่องจากว่าจะเกิดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขและผลของความเสียหายน้อยที่สุด หากพบข้อบกพร่องหลังจากจุดดังกล่าวไปแล้ว จะต้องมีการทำงานซ้ำใหม่ และสูญเสียเวลาเพิ่มขึ้น ต้นทุนของคุณภาพจะแพงที่สุดถ้าหากว่าข้อบกพร่องนั้นพบโดยลูกค้า ซึ่งนอกจากจะแก้ไขซ่อมแซมแล้ว บริษัทยังต้องเสียชื่อและทำให้ลูกค้าไม่เชื่อมั่นต่อบริษัทในที่สุด

วิเชียร วิทษอุดม (2554 : 2-13) กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นวิธีการที่ใช้ในองค์กรโดยรวม ที่เน้นให้เห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการคุณภาพเป็นเป้าหมายหลักที่องค์กรต้องจัดทำ เกณฑ์พื้นฐานของวิธีการนี้ก็คือมีการทำความเข้าใจว่าพนักงานทั้งหมดและหน่วยธุรกิจในองค์กรทั้งหมดนั้น ควรจะมีการทำงาน

อย่างสอดคล้องกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (เน้นตัวลูกค้า) เนื่องจากความต้องการของลูกค้านั้นเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องมีความพยายามอย่างหนักเพื่อที่จะปรับปรุง ระบบและคุณภาพในกระบวนการของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการฝึกฝนตนเองอยู่บ่อยๆ นอกจากนี้มุมมองของการบริหารคุณภาพ โดยรวม (TQM) ยังประกอบไปด้วยองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคและด้านตัวของมนุษย์ และต้องให้อำนาจของคน (Empowerment) เพื่อทำการตัดสินใจที่จำเป็นและต้องนำเอาความรู้ที่ได้มาไปใช้ตามอำนาจหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ เพื่อการบริหารจัดการกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิตและการบริการ มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของงาน พร้อมทั้งมีการให้ความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น (Job Enrichment) มีการสร้างทีมงาน (Teamwork) และการพัฒนาความเชื่อในเรื่องการเพิ่มแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมและความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างมาก ตลอดจนมีการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขปัญหาในองค์กร

ด๊อบบลิว เอดวาร์ด เดมิ่ง (W. Edward Deming ; อ้างถึงใน วิเชียร

วิทยอุดม. 2554 : 2 - 13) ได้เสนอให้ควบคุมการผลิตและเป้าหมายที่เป็นมาตรฐานในการทำงานมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้า และการมีส่วนร่วมของลูกค้า โดยลูกค้าต้องมีอำนาจที่จะคิดค้นและปรับปรุงคุณภาพภายในทุกกิจกรรมในองค์กร จัดให้มีการปรับปรุงทีมงาน และระบบอย่างต่อเนื่องในด้านคุณภาพและบริการลูกค้า และยกระดับการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆให้สูงขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลที่เกิดจากการปฏิบัติของพนักงานทำให้หน่วยงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทางด้านแนวคิดด้านคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจ และยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้น ซึ่งมีใช้เรื่องที่ประเมินจากสิ่งของที่จับต้องได้ หรือเป็นรูปธรรมเพียงด้านเดียว แต่จะต้องนำไปวิจัยอื่น ๆ ที่เป็นนามธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย

2. ด้านประสิทธิภาพ

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความหมายหรือคำนิยามเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านี้ต่างก็มีหลักสำคัญคล้ายคลึงกัน จะต่างกันบ้างคือสำนวนและรายละเอียดซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

การจัดองค์การเป็นเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างองค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพการจัดองค์การจำเป็นต้องมีเครือข่ายของการตัดสินใจและศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538 : 2) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และ เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

อภิรักษ์ จันตะนี (2547 : 5 ; อ้างถึงใน ชีระวัฒน์ สารอาภรณ์. 2552 : 8) ได้อธิบายถึง “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงาน โดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้องและความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลาและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม

บุญชู กุสาคี (2548 : 9 ; อ้างถึงใน ชีระวัฒน์ สารอาภรณ์. 2552 : 8) ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้าและผลลัพธ์ที่ออกมาเพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุดซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ต้องการโดยคำนึงถึงวิธีการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

สมใจ ลักษณะ (2549 : 6-7) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่วไปเมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึงอัตราส่วน ผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of Output Inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดด้วบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

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

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องการใช้จ่ายและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผล ได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

จอห์นดี มิลเล็ท (John D. Millet. 1954 : 4) ให้นิยามว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานซึ่งความพึงพอใจหมายถึงความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

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

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

ไซมอน (Simon. 1960 :180 ; อ้างถึงใน แสวง รัตนมงคลมาส. 2546 : 81) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า งานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้น ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการก็บวก

ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ(Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

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

E แทน ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O แทน ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (Output)

I แทน บัญชีนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S แทน ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

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

เคทโต้ (Cetto : 1998 : 56 ; อ้างถึงใน พัทธนี นนทศักดิ์. 2550 : 10) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรประสิทธิผลจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถบรรลุจุดหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพ หรือให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

เซอร์โต (Certo. 2000 : 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรประสิทธิผลมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถบรรลุจุดหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

จากความหมายของประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการใช้ทรัพยากรต่ำสุดการทำงานที่ได้ผลงานที่มีคุณภาพมาตรฐาน รวดเร็ว ประหยัดเวลา ยุติธรรมทันเวลาเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้มารับบริการหรือผู้มาติดต่อ

2.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

ความสำเร็จสูงสุดขององค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยการพัฒนาหลาย ๆ ปัจจัย ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ความพร้อมในการทำงานร่วมกัน สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพตลอดจนความผูกพันในความรู้สึที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น สำหรับแนวความคิดที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานนั้นมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยต่างๆ ดังนี้

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

1. วิเคราะห์ตนเอง

ก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่จะต้องทำคือการวิเคราะห์ตนเอง ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือศักยภาพพิเศษในด้านใดก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น

2. มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง

การที่จะพัฒนาตนเองได้ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นและทุ่มเทกำลังกายใจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่ง ดีๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

3. มองโลกในแง่ดี (คิดบวก)

ในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลนั้น ใ้ว่าจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวแต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงาน ก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดี หรือการคิดบวก เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยในการเสริมกำลังใจและสามารถลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

4. ใ้หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

การใ้หาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียง

เท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่นๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ความรู้ทางด้าน การตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้สามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พูดคุย ปรัชญา กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ

5. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน

การกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เพราะในการบริหารงานใดๆ ก็ตามมักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่างที่อยู่ในการรับผิดชอบมีเป้าหมายของความสำเร็จอยู่ ณ จุดใดภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจนของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ กว่ากว่าการที่จะปฏิบัติงานไปวันๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ

6. วางแผนก่อนลงมือทำ

ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผนเป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือก และยังเป็นการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงาน เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. มีการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิดแม้แต่เด็กทารกยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยังมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ตามที่ตนต้องการ เช่น ร้องเมื่อหิว เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ความสำเร็จสูงสุดขององค์กรเกิดขึ้นได้จะต้องมีการพัฒนาหลายๆ อย่าง โดยเฉพาะบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร เพราะบุคคลสามารถแยกแยะ วิเคราะห์ปัญหา ตัดแปลง และพูด สิ่งเหล่านี้ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น เทคนิคการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำวิธีพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมาประยุกต์และเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและน่าจะส่งผลดีต่อเทศบาลตำบลต่อไป และไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ต้องการให้บุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้บุคลากรพัฒนาอยู่ตลอดเวลานั้นจะต้องได้รับการตอบสนองจากภายในและภายนอก ถ้ามีการตอบสนองมากน้อยเพียงใดก็จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่านั้นซึ่งการพัฒนาย่อมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลกรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูง เวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเสมอและเช่นเดียวกัน “คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่าง ๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอสำหรับการแข่งขันไม่ว่าเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม”

3. ด้านนวัตกรรม

องค์กรที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ ควรที่จะมีลักษณะเป็นองค์กรนวัตกรรมหรือมีความสามารถในการแข่งขันนวัตกรรม (Dorf and Byers. 2008) อย่างไรก็ตามนวัตกรรมจะต้องเน้นในเรื่องของการทำสิ่งใหม่ที่ต้องใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐาน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2549) ดังนั้นการสร้างความรู้และการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้ธุรกิจสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Nonaka. 1994 ; Nonaka and Toyama. 2003 ; Johannessen and Olsen. 2003)

3.1 ความหมายของนวัตกรรม

การศึกษาเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลาค่อนข้างนานแล้ว แต่การให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรม ตลอดจนความเข้าใจก็ยังคงมีความแตกต่างกัน ตามมุมมองและภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งก็ยังไม่สามารถกำหนดคำนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (Gopalakrishnan and Bierly. 1997) สำหรับรากศัพท์ของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) นั้นมาจากภาษาลาตินคำว่า “Innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2550 : 5) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้แตกต่างกันมากมาย ดังนี้

พันธุ่อัจฉริยะ (2547 : 35) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมในเชิง เศรษฐศาสตร์ไว้ว่าคือการนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ใน รูปแบบใหม่เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจรวมทั้งได้กล่าวว่าความหมายในเชิง เศรษฐศาสตร์ของนวัตกรรมคือผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับ พลวัตของกิจกรรมทางสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้างหมายถึงแนวความคิดการปฏิบัติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้การรวมเอา กิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์การสร้างตลาดใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาสและนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ ตนเองและสังคมสิ่งเหล่านี้ยืนยันได้จากการสำรวจของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มี นวัตกรรมโดยสรุปพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อมั่นว่านวัตกรรมจะนำไปสู่การสร้าง ความมั่นคงทางการตลาดหรือการสร้างตลาดใหม่รวมทั้งบริษัทต่าง ๆ ก็จะเห็นความสำคัญต่อการ ลงทุนและการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2550 : 15)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549 : 5) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทน ให้การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมของประเทศได้กำหนดความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมคือ“สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อ เศรษฐกิจและสังคม”

อีวาน (Evan. 1966 : 75) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการของการพัฒนา ความคิดใหม่

ดริคเกอร์ (Drucker. 1993 : 9) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของ ผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่งคั่งโดยใช้ทรัพยากรที่มี อยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่

ทัชแมน และ นาดเลอร์ (Tushman and Nadler. 1986 : 56) กล่าวว่า นวัตกรรมคือการสร้างผลิตภัณฑ์บริการหรือกระบวนการที่เป็นของใหม่

ดาแมนพอร์ (Damanpour. 1987 : 17) กล่าวว่า นวัตกรรมในแง่มุมมองของ นวัตกรรมองค์การหมายถึงสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์กรและเป็นที่ยอมรับของคนใน องค์กร

ร็อกเกอร์ (Rogers. 1995 : 5) กล่าวว่า นวัตกรรมคือความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆที่นำไปใช้

ฟรีแมน และ โซเต้ (Freeman and Soete. 1997 : 45) กล่าวว่า นวัตกรรมคือผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก

เบทจี (Betje. 1998 : 78) กล่าวว่า นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิตการจัดจำหน่ายและไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ

พีเรซ-บัสตามแมน (Perez-Bustamante. 1999 : 4) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหาดำเนินงานจัดเก็บตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้การวิจัยและพัฒนาการผลิตการพาณิชย์และการอยู่รอดของธุรกิจ

สมิท (Smits. 2002 : 31) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์และความคิดให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ

เฮกเกมา (Herkema. 2003 : 6) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการใช้ความคิดหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กรและนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่บริการใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป

ลีมอน และ ซาโฮตา (Lemon and Sahota. 2003 : 34) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่และหรือความรู้เชิงเทคนิคใหม่ๆที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์

อิตเตอร์แบค (Utterback. 2004 : 6) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ

เช็คฮิลลิง (Schilling. 2008 : 8) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นเกี่ยวกับการให้คำนิยามของคำว่า “นวัตกรรม” พบว่ามีการให้คำนิยามในหลายลักษณะและหลายแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป

ตามพื้นฐานความรู้และวิชาชีพของนักวิชาการที่ให้คำนิยาม แต่อย่างไรก็ตามหากได้พิจารณาในประเด็นที่เป็นแก่นหลักสำคัญของคำนิยามต่าง ๆ แล้วผู้วิจัยพบว่ามียุ่ 3 ประเด็นที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรมก็คือ

ประเด็นที่ 1 ความใหม่ (Newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้น มิติแรกที่จะต้องมียุ่ก็คือความใหม่หมายถึงเป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์บริการหรือกระบวนการโดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้ (Utterback. 2004 : 71 ; Tushman and Nadler. 1986 : 5 ; Freeman and Soete. 1997 : 12 ; Betje. 1998 : 45 ; Herkema. 2003 : 8 ; Schilling. 2008 : 63)

ประเด็นที่ 2 ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ในมิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอในลักษณะของการเป็นนวัตกรรมก็คือการให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์กล่าวคือนวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ (Utterback. 2004 : 61 ; Drucker. 1993 : 6 ; Damanpour. 1987 : 3 ; Smits. 2002 : 16)

ประเด็นที่ 3 การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) ในมิติที่สำคัญประการสุดท้ายของการเป็นนวัตกรรมที่สามารถสรุปได้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องก็คือการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์หมายความว่าสิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบการทำซ้ำเป็นต้น (Evan. 1966 : 41 ;

Drucker. 1993 : 78 ; Rogers. 1995 : 31 ; Perez-Bustamante. 1999 : 41 ; Smits. 2002 : 16 ; Herkema. 2003 : 81 ; Lemon and Sahota. 2003 : 53 ; Schilling. 2008 : 9)

จากการให้ความหมายของนวัตกรรมดังที่ได้กล่าวข้างต้นจะพบว่ามียุ่สำคัญที่มีความหมายแตกต่างจากคำว่า "Invention" ก็คือประเด็นในส่วนของการแสวงหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคมเนื่องจากคำว่า Invention ที่แปลว่าสิ่งประดิษฐ์

มีความหมายเพียงการทำให้ความคิดใหม่เป็นความจริงขึ้นมาและสามารถจับต้องได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านนวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์การ การเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด หรือความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล

3.2 ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรมแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้การจำแนกที่พบบ่อยและมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัยและการจัดการนวัตกรรมค่อนข้างมากก็จะประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ 1) การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change) จะแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในลักษณะที่ 3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact) จำแนกได้ 2 ประเภทคือนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) (Gopalakrishnan and Damanpour. 2001 : 3 ; Smith. 2006 : 12 ; Bessant and Tidd. 2007 : 5 ; และ Schilling. 2008 : 12) ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

3.2.1 การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติได้ให้ความหมายของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์คือการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีหรือวิธีการใช้ก็ตีรวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

รักษ์ วรภิกโขคาทร (2547 : 45) กล่าวว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถือเป็น ผลผลิต (Outputs) ขององค์การหรือธุรกิจโดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้ (Smith. 2006: 7 ; Schilling. 2008 : 12) และตัวแปรหลักที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี 2 ตัวแปรคือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยีหมายถึงองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นได้ และ 2) ความต้องการของตลาดหมายถึงความต้องการของผู้ใช้ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นและพร้อมที่จะซื้อหรือใช้และส่งผลทำให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือสังคม (Capon et al. 1992 : 8 ; Ettlit and Reza. 1992 : 3 ; Gopalakrishnan and Damanpour. 2001 : 7) เช่น บริษัทแอปเปิ้ลที่ได้มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านการออกแบบและการสื่อสารที่เรียกว่า iPod จนทำให้สามารถเป็นที่ต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคภายใต้รูปแบบและวิธีการดำเนินชีวิต

ในยุคปัจจุบันซึ่งส่งผลทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและได้รับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจอย่างมากมายเป็นต้น

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการหมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเช่นการใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่เป็นต้น

รัชนี วรกิจ โภคาทร (2547 : 15) กล่าวว่า จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมกระบวนการเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือกรรมวิธีการผลิตการจัดจำหน่ายหรือรูปแบบการจัดการองค์การทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด (Capon et al. 1992 : 6 ; Ettflit and Reza. 1992 : 12 ; Gopalakrishnan and Damanpour. 2001 : 6) แม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่าแต่นวัตกรรมกระบวนการก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกันในการที่จะทำให้องค์การหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ (Schilling. 2008 : 4) โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องรวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบกล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) (Utterback. 2004 : 3 ; Tushman and Nadler. 1986 : 5 ; Gopalakrishnan and Bierly. 1997 ; และ Damanpour and Gopalakrishnan. 2001 : 14) เช่น บริษัทวอลต์มาร์ทซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีกที่สามารถพัฒนาระบบการกระจายสินค้าและการบริหารต้นทุนการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพจนทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาถูกลงมากกว่าคู่แข่งและสามารถครองตลาดค้าปลีกในประเทศจีนที่มีกำลังซื้อมหาศาล เป็นต้น

3.2.2 การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

1) นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธีและแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิงหรือเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Schilling. 2008 : 91) ดังนั้น นวัตกรรมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลันจึงมีนัยสำคัญมากกว่าการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมแต่เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนานวัตกรรม (Smith. 2006 :

51) นอกจากนี้หากพิจารณาการให้ความหมายของเฮนเดอร์สัน และ คลาร์ก (Henderson and Clark. 1990 : 182) นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) จะทำให้เกิดการออกแบบที่เป็นต้นแบบใหม่ของนวัตกรรม (New Dominant Design) รวมถึงแนวคิดของการออกแบบและรายละเอียดขององค์ประกอบและโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมด้วยรูทเว็ล และ การ์เนอร์ (Rothwell and Gardner. 1989 : 15) ได้ประมาณว่านวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลันจะมีเพียง 10% ของนวัตกรรมทั้งหมดตัวอย่างนวัตกรรมที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เช่นกล้องถ่ายรูปแบบดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงมาจากกล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์ม โทรศัพท์ที่เกิดขึ้นแทนการส่งข้อความด้วยจดหมายหรือบันทึกข้อความ เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลันจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำตลาดของธุรกิจ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าทางการตลาดและความอยู่รอดของธุรกิจได้มากกว่านวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปดังจะได้กล่าวถึงต่อไป (Utterback. 1994 : 4 ; Gatignon et al.. 2002 : 45)

2) นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมากและมีความถี่ในการเกิดบ่อยมากกว่า นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไปมีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อยจากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม (รัศมี วรกิจ โภคาทร. 2547 : 45 ; Gatignon et al.. 2002 : 4 ; Schilling. 2008 : 54) นอกจากนี้ คริสเตียนเซิน (Christensen. 1997 : 34) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ว่าเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญขององค์กรหรือธุรกิจในเรื่องของเทคโนโลยีภายใต้โครงสร้างหรือสถาปัตยกรรมเดิมเช่นเครื่องซักผ้าที่มีการเปลี่ยนระบบการหมุนและประสิทธิภาพในการซักให้มีคุณภาพมากขึ้นหรือ เครื่องปรับอากาศที่มีการปรับปรุงระบบการฟอกอากาศและการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ก็นับว่าเป็นตัวอย่างของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปที่เห็นภาพได้อย่างชัดเจน

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่านวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยจะพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดหรือการออกแบบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะมีมากน้อยเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่องค์กรมีอยู่ (Ettlit and Reza. 1992 : 12 ; Gopolakrishnan and Dammanpour. 1997 : 12 ; Tidd et al. 2001 : 4 ; Schilling. 2008 : 12)

3.3.3 การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

1) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยีโดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลาย ๆ อุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยทำให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดีรวมทั้งเป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันที่สำคัญของความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร (พันธุอาจ ชัยรัตน์. 2547 : 7 ; Utterback and Suarez. 1993 : 12 ; Schilling. 2008 : 7) นวัตกรรมทางเทคโนโลยีจึงเป็นได้ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลันและนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปถ้าการพัฒนา นวัตกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Evan. 1966 : 4 ; Utterback and Abernathy. 1975 ; Kimberly and Evanisko. 1981 : 53 และ Damanpour. 1987 : 3) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยียังจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและระดับของการแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อีกด้วย (Utterback and Suarez. 1993 : 35)

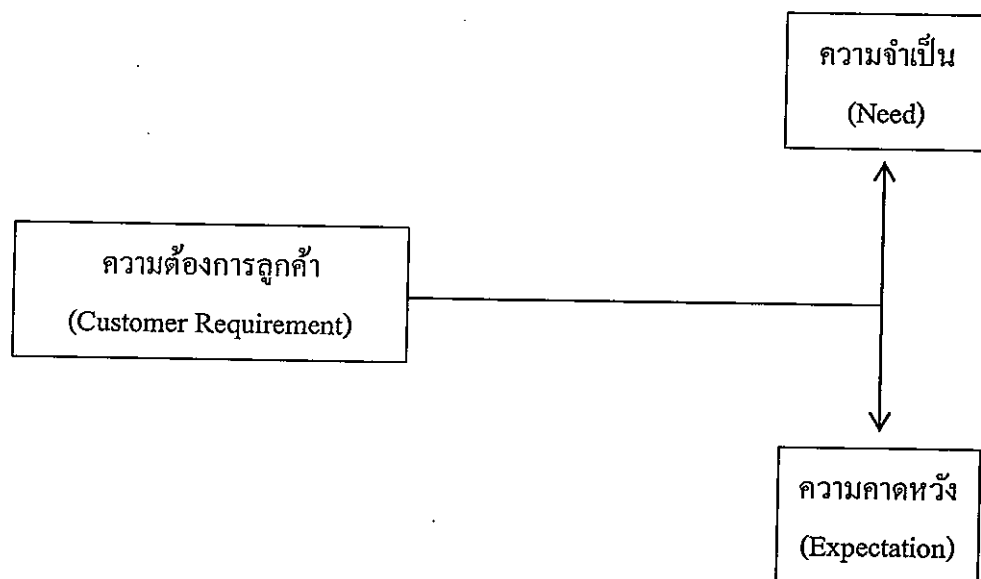
2) นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการตลอดจนกระบวนการจัดการองค์การใหม่ที่ส่งผลให้ระบบการทำงานการผลิตการออกแบบผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเช่นการบริหารองค์การในลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ การใช้แนวคิด Balanced Score Card ในการวางแผนและประเมินผลงานขององค์การ (รักษ์ วรกิจ โภคาทร. 2547 : 42) การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ ในลักษณะที่เป็น Open Business Models เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ก็จัดได้ว่าเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหรือธุรกิจให้มีประสิทธิภาพหรือประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น (Tidd et al.. 2001 : 6 ; Chesbrough. 2006 : 8)

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์การ ระบบรูปแบบและกระบวนการจัดการในองค์การ ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

ถึงแม้ว่าการจำแนกประเภทของนวัตกรรมจะมีได้ในหลายมิติกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Process of innovation) ก็ยังสามารถพิจารณาได้หลายมุมมองด้วยโดยหากจำแนกตามปัจจัยหลักของการเกิดนวัตกรรมซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยี (Technology) และความต้องการของผู้บริโภค (Market Demand) (ชนพล วีราสา และคณะ. 2547 : 61 ; Capon et al. 1992 : 7 ; Ettlit and Reza. 1992 : 4 ; Gopalakrishnan and Damanpour. 2001 : 9) ทำให้สามารถจำแนกลักษณะของกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมได้ 3 ลักษณะคือ 1) การผลักดันด้วยเทคโนโลยี (Technology Push) กล่าวคือ การเกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นจากความเข้มแข็งของการลงทุนและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) การดึงด้วยความต้องการของผู้บริโภค (Demand Pull) การเกิดนวัตกรรมในลักษณะนี้เป็นการพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักและนำกลับมาสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 3) การผสมผสานทั้งด้านเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค (Coupling) เป็นการสร้างนวัตกรรมโดยคำนึงถึงทั้งความต้องการของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคภายใต้การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ไปพร้อม ๆ กัน (Rothwell. 2005 : 62 ; Smith. 2006 : 18)

4. ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การหาความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement) ในงานบริการเรามากทราบกันดีว่า เราต้องให้บริการให้ลูกค้าประทับใจเราต้องทำบริการให้ดี แต่ในทางปฏิบัตินั้น คำว่าลูกค้าประทับใจ บริการให้คั้นเป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ เป็นอารมณ์ความรู้สึกซึ่งนั่นการที่จะทำให้มันจับต้องได้เป็นรูปธรรม มีระบบคิดในการทำให้เป็นรูปแบบมีแนวทางโดย (พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกทากุล. 2553 : 34) ได้นำเสนอรูปแบบความต้องการลูกค้าตามความจำเป็นและความคาดหวัง ดังแสดงในภาพ



แผนภาพที่ 7 รูปแบบความต้องการลูกค้า
ที่มา : พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศลกุล (2553 : 34)

จากแผนภาพที่ 7 แสดงให้เห็นว่าต้องหาความต้องการของลูกค้าก่อนว่า ลูกค้าต้องการอะไร โดยทั่วไป ความต้องการของลูกค้าแบ่งได้เป็น 2 เรื่อง คือ ความจำเป็น กับความคาดหวัง

1. ความจำเป็น ก็คือ สิ่งที่ลูกค้าจำเป็นต้องได้รับในธุรกิจนั้น ๆ ถือเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ลูกค้าจะได้รับเมื่อมาใช้บริการ ตัวอย่างเช่น ลูกค้าต้องการเมื่อลูกค้าไปโรงพยาบาลเพื่อพบแพทย์ รักษาแล้วหายจากการเจ็บป่วย ในธุรกิจโรงพยาบาลลูกค้าต้องการได้รับการชมภาพยนตร์ที่สนุก ตื่นเต้น (ตามประเภทของหนัง) อย่างไม่ขาดตอน ร้านอาหารลูกค้าต้องการทานอาหารที่อร่อยและสะอาด นั่นคือความจำเป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการในแต่ละธุรกิจที่ลูกค้าต้องการได้รับ

2. ส่วนความคาดหวัง คือ สิ่งที่อยู่ในใจลูกค้า ลูกค้าต้องการได้รับความประทับใจ เมื่อมาใช้บริการที่พิเศษเพิ่มมากขึ้นไปเรื่อย ๆ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงพยาบาลลูกค้าคาดหวังที่ได้รับบริการอย่างรวดเร็ว รอไม่นาน เจ้าหน้าที่/พยาบาล/แพทย์ พูดยาสุขภาพ ธุรกิจโรงพยาบาลลูกค้าคาดหวังได้รับบรรยากาศที่ทันสมัย พื้นปูพรม แอร์เย็นสบาย ระบบเสียงดี รอซื้อตั๋ว ไม่นาน ธุรกิจร้านอาหารลูกค้าคาดหวังได้รับบรรยากาศในร้านที่ดูสะอาดตา รอไม่

นาน พนักงานสุภาพเมื่อเวลาผ่านไป ความคาดหวังก็จะกลายเป็นความจำเป็นไปเรื่อย ๆ ผู้ประกอบการก็ต้องสร้างความคาดหวังเพิ่มขึ้นมาต่อยอดธุรกิจให้สูงขึ้นไปอีก

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า หมายถึงความสามารถขององค์กรในอันที่จะให้บริการสินค้าหรือบริการที่มุ่งเน้นสนองตามความต้องการของลูกค้าองค์กรที่เป็นเจ้าของสินค้าต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องเข้าใจลูกค้าและรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรทั้งปริมาณเท่าใดและสถานที่ใด

4.1 คุณลักษณะของการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย

4.1.1 ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) คือ การให้บริการที่ถูกต้องในตั้งแต่ครั้งแรก เมื่อให้บริการเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของธุรกิจบริการ หากทำคุณลักษณะข้อนี้ไม่ดียังไม่ต้องทำตัวถัดไป ตัวอย่างเช่น ธุรกิจบริการซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า เมื่อลูกค้านำทีวีเสียมาให้ซ่อม เราต้องเก็บข้อมูล อาการ ที่เครื่องทีวีเป็นอยู่ให้ครบ เพื่อที่จะวินิจฉัยแล้ว ซ่อมทีวีให้ลูกค้าหาย และไม่ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดอาการอื่น ๆ หรือ ธุรกิจ ขนส่งสินค้า ความถูกต้องของธุรกิจขนส่งสินค้าก็คือ การที่ส่งสินค้าไปยังจุดหมายปลายทาง ตามกำหนด เวลาที่ตกลงกัน ด้วยสินค้าที่ครบจำนวนและไม่เสียหาย นี่คือ ความถูกต้องที่ต้องทำให้ได้ในความสามารถของแต่ละธุรกิจของตนเอง

4.1.2 ความสุภาพ มีมารยาท (Courtesy) ในหัวข้อนี้ประเทศไทยมีความสามารถสูง เป็นที่ยอมรับของคนทั่วโลก คือ สุภาพ มีมารยาท มีน้ำใจ พุดจาไพเราะ เอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ เข้าใจห้วงลูกค้าหรือเรียกรวม ๆ ว่ามี ใจบริการ (Service mind) ซึ่งเราจะพบว่า มีหลักสูตรสอนเรื่อง การทำให้พนักงานมีใจบริการอยู่มากมาย หากองค์กรอย่างไทย มี Service mind แล้วนำเอาคุณลักษณะของคุณภาพบริการเสริมเข้าไปแล้ว นั่นย่อมจะทำให้องค์กรเรามีความเหนือชั้นกว่าคู่แข่งที่เป็นต่างชาติด้วย

4.1.3 ความสอดคล้องคงเส้นคงวา(Consistency) คือ การมีรูปแบบการให้บริการที่เหมือน ๆ กัน ทุกที่ ทุกเวลา ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ถึงมาตรฐานที่เราสร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ เมื่อลูกค้าเข้าไปใช้บริการที่สาขาใด เวลาใดก็ตามก็จะได้รับบริการเหมือนกันตัวอย่าง เช่น หากเราใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์ ที่ปัจจุบันมีการให้บริการที่โดดเด่น นำประทับใจ มาก เราไปที่สาขาในเมือง ในห้างสรรพสินค้า สาขาอบ ๆ กรุงเทพฯ และสาขาต่างจังหวัด เราก็จะได้สัมผัสมาตรฐานบริการที่สอดคล้องกัน มีรูปแบบการให้บริการที่ดีเหมือน ๆ กัน ทุกที่ ทุกเวลา

4.1.4 การเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก (Accessibility) คือการเปิดช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับบริษัทได้หลากหลายช่องทาง และในแต่ละช่องทางที่ลูกค้าติดต่อนั้น มีความสะดวกและง่ายในการติดต่อ พูดคุย และให้บริการตัวอย่างเช่น ธุรกิจให้บริการ โทรศัพท์มือถือ ลูกค้าสามารถติดต่อได้หลากหลายช่องทาง เช่น เดินทางไปที่สาขา เดินเข้าไปที่ตัวแทนจำหน่าย (Dealer) โทรเข้าไปที่ Call Center เปิด Website ส่ง Email การ Chat ตอบคำถาม Real-Time ทาง Internet และการให้ลูกค้าส่งจดหมายร้องเรียนหรือแนะนำบริการได้ เป็นต้น ในแต่ละช่องทางที่เราเปิดไว้ให้ลูกค้าติดต่อ เราต้องทำให้มันง่ายและสะดวกในการที่ลูกค้าเข้าถึง เช่น Call Center มีให้บริการ 24 ชม. เพราะลูกค้าโทรศัพท์มือถือลูกค้ามีการใช้งาน 24 ชม. หากมีปัญหา ข้อสงสัยใด บริษัทก็สามารถให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าได้ รวมถึงต้องให้ลูกค้าได้มีโอกาสพูดคุยกับพนักงาน Call Center เพื่อซักถามข้อสงสัยเพียงข้อเดียวในเรื่องนี้ ก็อาจกระทบถึงแบรนด์ขององค์กรได้ และลูกค้าก็อาจจะไปใช้ของคู่แข่งได้

4.1.5 การตอบสนอง (Responsiveness) คือ การแจ้งข้อมูลลูกค้าให้ลูกค้าทราบ ทำให้ลูกค้ารู้สึกที่ไม่ถูกทอดทิ้ง ไม่สนใจ และลูกค้าไม่รู้สึกว่าแจ้งอะไรไปแล้วบริษัทเฉยหาย ไปยกตัวอย่างเช่น ลูกค้า Fax ไป Pay-in เพื่อแจ้งให้บริษัททราบว่าได้ชำระเงินแล้ว บริษัทที่มีการตอบสนองที่ดี ย่อมมีกำหนดผู้ดูแลเอกสารที่ได้รับจาก Fax และเมื่อได้รับ Fax ไป Pay-in แล้ว ก็โทรยืนยัน โทรกลับมาลูกค้าทันที พร้อมแจ้งว่าได้รับไป Pay-in ที่ลูกค้า Fax มาเรียบร้อยแล้วลูกค้าส่งข้อมูลมาให้ทาง Email เจ้าหน้าที่ก็ควรตอบ Email ขอบคุณลูกค้า ทำให้ลูกค้าทราบว่าข้อมูลส่งถึงเรียบร้อยแล้วการยื่นขอสินเชื่อบริษัทฯ ขั้นตอนทำงานภายในของธนาคารอาจจะมีหลายขั้นตอน แต่เจ้าหน้าที่ก็ควรตอบสนองลูกค้าว่าขั้นตอนทั้งหมดมีกี่ขั้นตอน ใช้เวลาทั้งหมดเท่าใด ลูกค้าจะได้รับแจ้งผลภายในวันที่เท่าใด

4.1.6 ความครบถ้วน สมบูรณ์ (Completeness) คือ การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ครบถ้วน เป็นการบริการเบ็ดเสร็จในครั้งเดียว (One Stop Service) มิใช่ต้องให้ลูกค้าต้องแจ้งข้อมูลหลาย ๆ ครั้ง พูดกับหลายๆคนผลดีก็จะเกิดแก่บริษัท คือ ลูกค้า ประทับใจบริการ และบริษัทอาจจะสามารถขายบริการได้เพิ่มขึ้น (Cross Sale) ตัวอย่างการให้บริการที่ครบถ้วน สมบูรณ์ เช่น ลูกค้าโทรเข้ามาหาโรงพยาบาล ถามว่ามีการให้บริการรักษาด้านกระดูกหรือไม่ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมิใช่ตอบว่ามีและวางสาย เจ้าหน้าที่สามารถเอาใจไปใส่ลูกค้า คิดว่า ถ้าเราเป็นลูกค้าเราขอมอบกได้รายละเอียดมากกว่านี้เจ้าหน้าที่สามารถตอบได้ว่า แพทย์ที่ดูแลเรื่องกระดูกเป็นแพทย์ที่มีความสามารถสูง มีกี่คน ชื่ออะไร ให้บริการเวลาใดบ้าง และถามเวลาลูกค้าที่สะดวก เพื่อนัดหมายหาคุณหมอได้ทันที ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่า โรงพยาบาลของเรา

ให้บริการดี มีความครบถ้วนสมบูรณ์ โทรมมาแล้วทราบข้อมูลทั้งหมด และสะดวกในการไปพบแพทย์ในเวลาที่ลูกค้าต้องการ

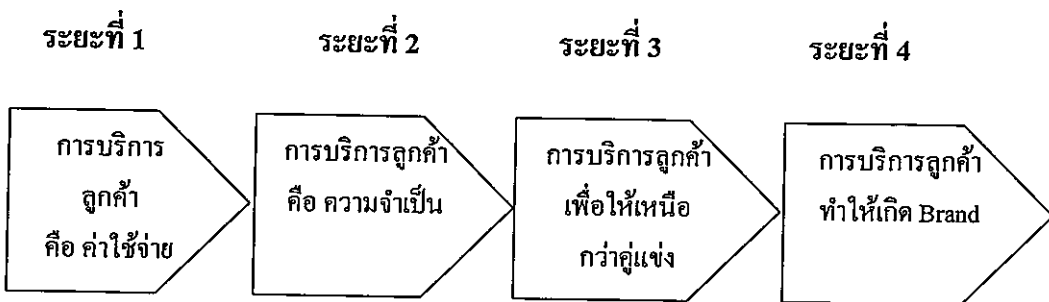
4.1.7 เวลา (Timeliness) ในยุคปัจจุบัน เรื่องของเวลาเป็นเรื่องที่ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะเป็นยุคของการแข่งขันสูง ลูกค้าอยากใช้เวลาที่สมเหตุสมผลในการได้รับบริการตามที่ต้องการลูกค้าต้องการใช้เวลาให้น้อยที่สุดในการรอคอย ไม่อยากรอนาน ไม่อยากถูกรัดคิว หรือเอาเปรียบในขณะที่รอร้านอาหารที่ลูกค้าบอกว่าบริการดี แน่แน่นอนอาหารที่สั่งก่อนโต๊ะข้าง ๆ ต้องได้ก่อน โต๊ะข้าง ๆ หากสั่งก่อนได้ที่หลัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าการบริการไม่ดี

4.2 กลยุทธ์การบริการเป็นเลิศด้วย CEM

ในงานบริการลูกค้าที่ทุกธุรกิจกำลังดำเนินการต่างก็มีเป้าหมายเดียวกันคือมีบริการที่เป็นเลิศเรื่องมือหนึ่งในสากลที่นำมาใช้อย่างได้ผลเป็นอย่างดีและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันก็คือ CEM (Customer Experience Management) หรือการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการแต่ละรายกลับไปด้วยความประทับใจ

พิสิทธิ์ พิพัฒน์ โภคากุล (2553 : 35) กล่าวว่า CEM คือ การบริหารประสบการณ์ลูกค้าในทุกจุดสัมผัสบริการที่ลูกค้าได้รับ เพื่อให้ลูกค้าประทับใจ โดยพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในธุรกิจของเราคือใคร มีความต้องการที่จะได้รับประสบการณ์ที่ดีอะไรบ้าง ตั้งแต่เริ่มใช้บริการจนถึงสิ้นสุดการบริการ

บาร์โลว์ (Barlow. J. 2004 : 45) ที่ปรึกษาด้านบริการแสดงโมเดลเรื่องวิวัฒนาการของการบริการลูกค้าแบ่งได้ออกเป็น 4 ระยะดังภาพข้างล่างนี้



แผนภาพที่ 8 โมเดลวิวัฒนาการของการบริการลูกค้า

ที่มา : บาร์โลว์ (Barlow. J. 2004 : 45)

จากแผนภาพที่ 8 สรุปได้ว่า

ระยะที่ 1 การบริการลูกค้าคือค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งไม่จำเป็นควรมีให้น้อยที่สุด พนักงานบริการลูกค้าไม่มีความสำคัญวัดความสำเร็จของธุรกิจจากผลกำไรเท่านั้น

ระยะที่ 2 การบริการลูกค้าคือความจำเป็นองค์กรมีไว้เพื่อให้เหมือนกับคู่แข่งเน้นการอบรมเรื่องใจบริการมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

ระยะที่ 3 บริการลูกค้าเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่งเป็นการสร้างบริการที่ดี และส่งมอบให้แก่ลูกค้าโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจพนักงานบริการได้รับการดูแลและส่งเสริมในการให้บริการลูกค้ามีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ระยะที่ 4 การบริการลูกค้าทำให้เกิด Brand เป็นการบริการเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณองค์กรมีชื่อเสียงในเรื่องการให้บริการที่ลูกค้าได้ทุกจุดสัมผัสการบริการ (Touch Point) มีการวางแผนการสะท้อนถึง Brand ขององค์กรการอบรมพนักงานออกแบบอย่างเฉพาะเจาะจง ในการให้บริการลูกค้าที่สะท้อนถึง Brand มีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

จากวิวัฒนาการใน 4 ระยะทำให้เห็นได้ว่าปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะอยู่ในระยะที่ 2-3 คือ พยายามให้พนักงานของตนเองบริการให้ดีหรือทำให้ดีกว่าคู่แข่งซึ่งสิ่งที่จะพัฒนาต่อก็คือการนำเอาเครื่องมือที่เรียกว่า CEM มาใช้ในการออกแบบบริการให้เหมาะกับธุรกิจของตนเองและสะท้อนถึง Brand ขององค์กรไปสู่การพัฒนาในระยะที่ 4 คือการบริการลูกค้าให้เกิด Brand ดังนั้น CEM คือการบริหารประสบการณ์ลูกค้าในทุกจุดสัมผัส

5. ด้านการพัฒนาตนเอง

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่หลักของมนุษย์ เพราะการที่บุคคลได้รับการพัฒนาแล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จในด้านต่างๆ ทั้งด้านการทำงาน และการดำรงชีวิตและมีความเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาควบคุมตนเองได้

5.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ดังนี้

แสวง สารสิทธิ์ (2535 : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่าการพัฒนาตนเองหมายถึงการนำเอาศักยภาพของตนที่มีอยู่มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเจริญงอกงามขึ้นในทุก ๆ ด้าน โดยการกระทำของตนเอง

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541 : 21) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองหมายถึงการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมเหมาะสมกว่าเดิมทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการแรงจูงใจหรือเป้าหมายที่ตนตั้ง

ไว้และการพัฒนาตนเองด้วยตนเองตามศักยภาพของตนให้ดีขึ้นทั้งร่างกายจิตใจอารมณ์และสังคมเพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคมเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุข

สุชา ไอยราพงศ์ (2542 : 2) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคคลได้แนวทางในการแสวงหาความรู้ทักษะและสมรรถภาพด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตซึ่งจะทำให้เป็นบุคคลที่มีความสงบสุขมีความสุขมีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมนั้น ๆ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 145) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองคือการสร้างความเป็นคนใหม่ในตนเองให้มีสุขภาพกายที่แข็งแรงสุขภาพจิตที่ดีมีทักษะกำลังใจมีอุดมการณ์ของชีวิตและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 96) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาตนเองเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้ดีขึ้นทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจให้กลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์จะนำมาซึ่งความสุขความเจริญสู่ตนเองสังคมและประเทศชาติ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่าการพัฒนาตนเองหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่ให้ดีขึ้นทั้งทางร่างกายจิตใจและอารมณ์เพื่อให้ตนเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุข ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าจนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของตนเองและหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

5.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

ในปัจจุบันการศึกษาเรื่องการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากสภาพของโลกและเหตุการณ์ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเมื่อเข้าสู่ยุคของข่าวสารข้อมูล (Information Era) หรือที่เรียกว่าเป็นยุคของโลกคลื่นที่สาม (Third Wave) ทำให้เกิดการรวมตัวของทรัพยากรขึ้นเมื่อโลกอยู่ในสถานะที่ไร้พรมแดนการแข่งขันกันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรจึงมีมากขึ้นเป็นทวีคูณซึ่งอาจเปรียบได้ว่าเป็นสงครามแย่งชิงข่าวสารในด้านข้อมูลความรู้จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้เกิดการตื่นตัวและหวาดวิตกขึ้นผู้ที่ปล่อยให้กลไกการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปโดยไม่พยายามก้าวให้ทันจะกลายเป็นผู้ที่ล้าหลังและเสียประโยชน์ไปในเวลาอันรวดเร็วดังนั้นการพัฒนาตนเองเพื่อให้เรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของ

โลกในยุคโลกาภิวัตน์เพื่อความอยู่รอดของชีวิตจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น (สุภัททา ปิณฑะแพทย์. 2542 : 237)

แสวง สารสิทธิ์ (2535 : 1) ได้กล่าวว่าการพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคนผู้หวังความเจริญก้าวหน้าและความสุขในชีวิต ตลอดจนความสำเร็จในการทำงาน โดยปกติมนุษย์จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวด้วยวิธีการซึมซาบเอาประสบการณ์ที่ตนได้รับ (Assimilation) และพัฒนามาเป็นระบบตน (Self) ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปเพราะมนุษย์เป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ตั้งแต่แรกเกิดจนกระทั่งตาย กระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์ดังกล่าวของมนุษย์จึงเป็นแนวทางในการปรับตัวให้เหมาะสมเพื่อตนจะมีชีวิตอยู่อย่างมีความสุข มีความรุ่งโรจน์และบรรลุจุดหมายของชีวิตตามสมควรแก่โอกาสของตนจึงกล่าวได้ว่าความพยายามเรียนรู้สิ่งแวดล้อมรอบตัวของมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาตนตามแนวทางที่ตนได้รู้และเข้าใจซึ่งแต่ละคนอาจได้แนวทางในการพัฒนาตนที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับนั่นเอง

ชำนาญ วิริยะกุล (2541 : 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองไว้ว่า บุคลากรควรมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเมื่อมีบทบาทจึงต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาตนเองต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นนักจัดการนักวางแผน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นด้วยตนเอง

ประเวศ วะสี (2541 : 7) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่บุคลากรต้องพัฒนาตนเองซึ่งสรุปได้ว่า บุคลากรนับแสนมีหน้าที่ในการพัฒนาคนต้องรับภาระในการสร้างคนไทยแบบใหม่ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรเองก็ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรแบบใหม่ด้วยเพราะถ้าบุคลากรไม่พัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรแบบใหม่การดำเนินงานต่างๆ ก็คงไม่ประสบความสำเร็จหากบุคลากรยังมีพฤติกรรมเจตคติความคิดความเข้าใจและพฤติกรรมเก่าๆ ที่ขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตน

รุ่ง แก้วแดง (2542 : 130-131) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองไว้ว่า บุคลากรจำเป็นต้องเร่งพัฒนาตนเองก่อนมากกว่าที่จะรอรับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัด บุคลากรควรจะได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้พร้อมสำหรับวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤตศรัทธาในวิชาชีพเพื่อให้ทุกคนมองเห็นว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติยังมีความจำเป็นต่อสังคม

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปความสำคัญของการพัฒนาตนเองได้ว่าการพัฒนาตนเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทั้งปวง โดยทุกวิชาชีพที่มีหน้าที่จะต้องไปพัฒนาตน

ดังนั้น บุคลากรควรจะมีการพัฒนาตนเองก่อนเพื่อให้เรียนรู้เท่าทันวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงมีผลให้การปฏิบัติงานมีความสำเร็จและช่วยพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

5.3 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง

ในการพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายที่จะเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมและเลือกทำพฤติกรรมเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดของตน และควรจะดำเนินไปในแนวทางใดเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาตนเองซึ่งจะต้องดำเนินการพัฒนาในด้านต่างๆทั้งด้านร่างกายจิตใจอารมณ์สังคมและสติปัญญา รวมทั้งการเข้าใจความต้องการตนเองและผู้อื่นให้ก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กันในทางปฏิบัติ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันออกไปตามความคาดหวัง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง ดังนี้

ชำนาญ วิริยะกุล (2541 : 8) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองของบุคลากรไว้ว่า

1. เพื่อให้มีความสามารถในการจัดการที่สอดคล้องกับยุคสมัย
2. เพื่อให้มีความสามารถในการเรียนรู้

ณรงค์ รอดพันธ์ (2542 : 39) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่าจำเป็นต้องพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. ปลุกจิตสำนึกให้เห็นคุณค่าของตัวเอง
2. เกิดความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
3. พัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร

สุภัททา พิณทะแพทย์ (2542 : 241-242) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. เพื่อให้บุคคลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบันเป็นการเตรียมพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ยินยอมที่จะรับสถานการณ์ได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง
2. เพื่อให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นด้วยการขจัดความรู้สึกที่ขัดแย้งภายในตัวบุคคลออกไปเพื่อก้าวมาสู่การยอมรับสภาพความเป็นจริงหรือโดยการพยายามที่จะขจัดคุณลักษณะที่สังคมไม่ต้องการออกไปและเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการเข้ามาแทนที่

3. เพื่อเป็นการวางแผนทางในการที่จะพัฒนาไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพการที่บุคคลจะพัฒนาตนเองโดยปราศจากหลักการและการสร้างแนวทางการประกอบการพัฒนาที่เหมาะสมย่อมจะทำให้ขาดความมั่นใจ

4. เพื่อเป็นการให้โอกาสที่บุคคลจะได้ทบทวนความรู้สึกและความต้องการของตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองในโอกาสที่เหมาะสมแบบต่อเนื่อง

ไพบูลย์ แจ่มขำ (2543 : 19) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า เพื่อพัฒนาทัศนคติและสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งการพัฒนาทางด้านคุณธรรมหรือจิตใจให้เกิดความภาคภูมิใจตระหนักถึงความสำคัญของวิชาชีพของตน โดยเฉพาะในวิชาชีพครูซึ่งต้องมีหน้าที่ไปพัฒนาเยาวชนของชาติ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 96) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองคือ

1. การพัฒนาตนเองทั้งทางกายจิตและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปโดยเน้นให้เกิดความสำนึกในคุณค่าของชีวิตความสำคัญของชีวิตประโยชน์ของชีวิตและจุดมุ่งหมายของชีวิต

2. เพื่อพัฒนาความคิดความรู้ความเข้าใจความสำนึกและความชำนาญด้วยตนเองเพื่อให้บรรลุอุดมคติสูงสุดคือเลี้ยงตนเองได้พึ่งตนเองได้นำตนเองไปสู่ความดีงามได้ทำประโยชน์แก่สังคมได้และมีความพึงพอใจในชีวิตและการงานได้

3. เพื่อพัฒนาจิตของตนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพจิตดีและสุขภาพจิตดี

3.1 คุณภาพจิตดีหมายความว่าจิตมีคุณธรรมเช่นมีเมตตากรุณาเมตตาและศรัทธา

3.2 สมรรถภาพจิตดีหมายความว่า มีขันติมีสมาธิอธิษฐานวิริยะและสมาธิ

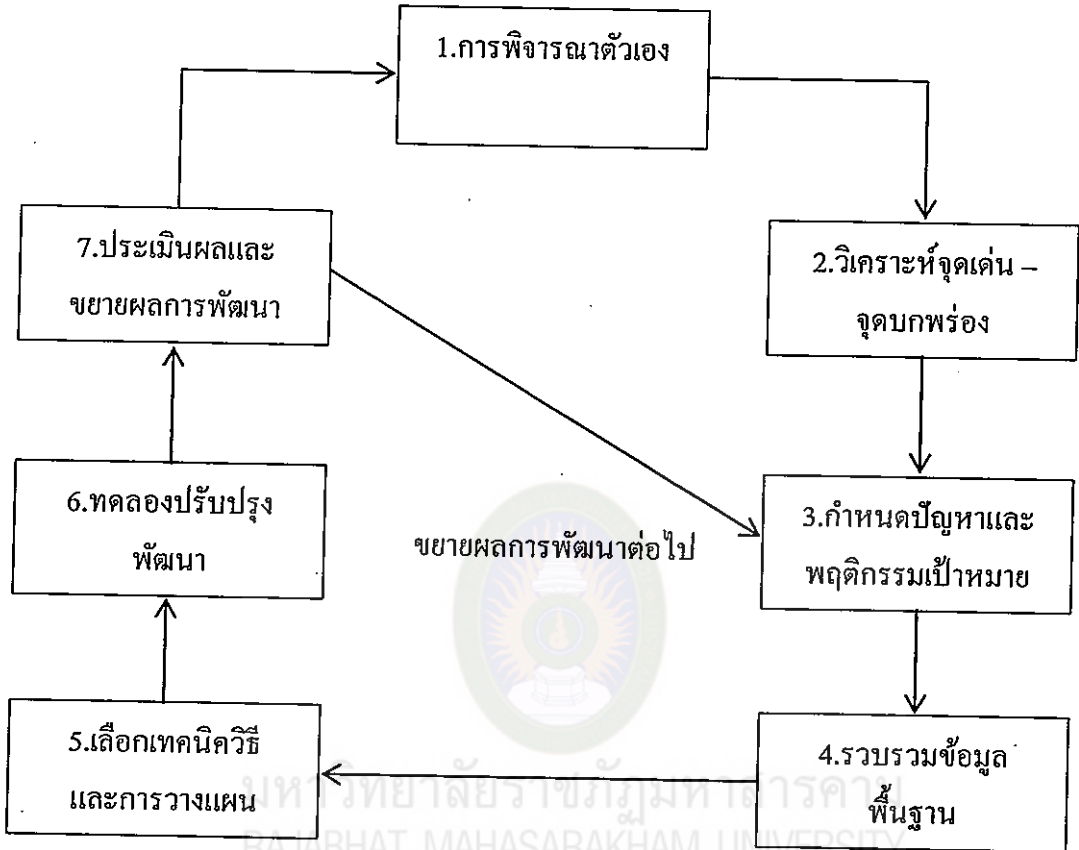
3.3 สุขภาพจิตดีหมายความว่าจิตที่มีสุขภาพดีทำให้มีความสบายมีสติมีประโยชน์มีความอึดแอ้มเข้มแข็งเบิกบานผ่อนคลายสบายใจ ฯลฯ

สรุปได้ว่าจุดมุ่งหมายการพัฒนาตนเองมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นทั้งทางด้านร่างกายจิตใจทักษะ ประสบการณ์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพให้มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

5.4 ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาตนเอง

ขั้นตอนการพัฒนาตนเองคือการบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองย่อมต้องอาศัยทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจจริงและจัดกระบวนการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่เหมาะสมโดยมุ่งไปสู่

เป้าหมายที่มีความหมายต่อชีวิต โดยเสนอขั้นตอนการพัฒนาดนเองที่ประยุกต์จากหลักการศึกษาความจริงตามหลักวิทยาศาสตร์รวมทั้ง 7 ขั้นตอน



แผนภาพที่ 9 แสดงวงจรพัฒนาดนเอง

ที่มา : ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 108)

ขั้นที่ 1 การสำรวจและพิจารณาตนเองเป็นการรับรู้สภาพการดำรงชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าอยู่ในสภาพที่กำลังเผชิญปัญหาอยู่หรือไม่การพิจารณาสภาพปัญหาหรือความต้องการของตนมีประโยชน์ต่อการกำหนดลักษณะปัญหาหรือพฤติกรรมเป้าหมายต่อไปการรับรู้สถานะแห่งตนในด้านต่างๆจำเป็นต้องมีความถูกต้องชัดเจน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์จุดเด่น-จุดบกพร่องเป็นการทำความเข้าใจผลการประเมินสภาพทางร่างกายอารมณ์และจิตใจสังคมสติปัญญาและความสามารถของตนจากขั้นที่ 1 เพื่อจำแนกลักษณะบุคลิกภาพหรือลักษณะพฤติกรรมที่ส่งเสริมชีวิตที่ดีลักษณะของส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรคของการดำเนินชีวิต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาตนเองว่าจะลดลักษณะพฤติกรรมแก่การวิเคราะห์จุดเด่น-จุดบกพร่องของตนเองทำให้รู้ว่า

จุดเด่นและจุดด้อยของคุณคืออะไรอันนำไปสู่การพัฒนาตนได้ตรงกับความเป็นจริงแต่คนเราจะเกิดการพัฒนาดนได้นั้นต้องยอมรับตนเองให้ได้จึงจะนำไปสู่การพัฒนา

ขั้นที่ 3 การกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมายการกำหนดเป็นการพิจารณาให้ชัดเจนว่าพฤติกรรมที่จะเลือกปรับปรุงและพัฒนานั้นมีความสำคัญต่อตนเองมากที่สุด โดยพิจารณาลำดับคุณค่าลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งผลเสียหรือเป็นอันตรายต่อชีวิตของตนเองและผู้อื่นหรือเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ขัดขวางการพัฒนาชีวิตตนเองและผู้อื่นในการกำหนดปัญหาควรพิจารณาแยกให้ได้ว่าสภาพปัญหาที่ต้องการปรับปรุงนั้นเกี่ยวข้องกับอะไรหรือเป็นปัญหาที่มีสาเหตุพื้นฐานมาจากอะไรด้วย

ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานจะช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมเป้าหมายที่ถูกต้องและเป็นแนวทางการเลือกเทคนิควิธีการปรับปรุงตนเองที่เหมาะสมต่อไปข้อมูลพื้นฐานมักได้มาจากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายและวิเคราะห์ภาวะที่พฤติกรรม

ขั้นที่ 5 การเลือกเทคนิคและการวางแผนปรับปรุงตนเองอาจทำได้หลายวิธีเช่นวิธีการฝึกหัดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือปรับเปลี่ยนความคิดก็ตามควรเลือกเทคนิควิธีที่ง่ายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการปรับปรุงหรือตามความเหมาะสมแก่ตนเองจะใช้วิธีการเดียวหรือหลายวิธีประกอบกันก็ได้

ขั้นที่ 6 การทดลองปรับปรุงและพัฒนาดนเองในขั้นนี้เป็นการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ความมุ่งมั่นและการระลึกถึงความภาคภูมิใจที่เคยทำได้เป็นสิ่งสำคัญให้บรรลุความสำเร็จการปรับปรุงแก้ไขตนเองได้นั้นจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการค้นพบข้อบกพร่องของตนเองและยอมรับก็ต่อเมื่อมีการค้นพบข้อบกพร่องของตนเองและยอมรับข้อบกพร่องของตนเองก่อนจึงจะยอมรับการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาถ้าหากปราศจากการยอมรับในส่วนที่บกพร่องของตนเองแล้วก็ยากนักที่จะแก้ไข

ขั้นที่ 7 การประเมินและขยายผลการพัฒนาดนเองเป็นการติดตามดูว่าการปรับปรุงและพัฒนาดนเองบรรลุผลสำเร็จเพียงใดในกรณีที่มีข้อบกพร่องก็วิเคราะห์ดูว่ามีอะไรเป็นปัจจัยนอกเหนือจากที่เตรียมวางไว้หรือเป้าหมายขาดความชัดเจนอาจพิจารณาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและย้อนกลับไปทบทวนการประเมินตนเองหรือวิเคราะห์ตนเองใหม่ถ้าการประเมินผลประสบความสำเร็จก็พิจารณาต่อว่าจะดำเนินการยุติผลงานและทำให้พฤติกรรมคงอยู่ต่อไปได้อย่างไรรวมไปถึงอาจมีแรงจูงใจที่ขยายผลการพัฒนาไปยังพฤติกรรมอื่นๆต่อไปอีก

จากขั้นตอนในการพัฒนาดนเอง พบว่า การพัฒนาดนเองจำเป็นต้องดำเนินไปตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยเริ่มจาก การสำรวจและวิเคราะห์ตน เพื่อเป็นการทำความเข้าใจตนเอง

ต่อจากนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยอมรับตนเอง ยอมรับทั้งส่วนที่ดีและส่วนที่ไม่ดี เพื่อเป็นข้อมูลในการเลือกเทคนิควิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาตนเองตามความเหมาะสม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองจำเป็นต้องดำเนินไปตามขั้นตอนต่างๆ โดยเริ่มจากการสำรวจและวิเคราะห์ตนเพื่อเป็นการทำความเข้าใจตนเองต่อจากนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยอมรับตนเองยอมรับทั้งส่วนที่ดีและส่วนที่ไม่ดีเพื่อเป็นข้อมูลในการเลือกเทคนิควิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาตนเองตามความเหมาะสม ผลการพัฒนาตนเองเป้าหมายอาจจะอยู่ในเรื่องบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกที่พัฒนาขึ้น ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การทดลองความคิดหรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ตนเองเป็นเลิศกว่าบุคคลอื่น

บริบททั่วไปของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

1. การแบ่งเขตการปกครองในอำเภอเขาวง

แบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 4 แห่ง ดังนี้

- 1.1 เทศบาลตำบลกุดสิม ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 25 หมู่บ้าน
- 1.2 เทศบาลตำบลสระพังทอง ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 7 หมู่บ้าน
- 1.3 เทศบาลตำบลกุดสิมคุ้มใหม่ ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 9 หมู่บ้าน
- 1.4 เทศบาลตำบลสกลเปลือย ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 16 หมู่บ้าน

2. จำนวนบุคลากรพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเขาวงจังหวัดกาฬสินธุ์

บุคลากรพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเขาวงจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ บุคคลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ประกอบด้วย ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเขาวงจังหวัดกาฬสินธุ์

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	พนักงานเทศบาล	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป	รวม
1	เทศบาลตำบลกุดสิม	47	46	12	105
2	เทศบาลตำบลสระพังทอง	18	21	4	43

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	พนักงาน เทศบาล	พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	รวม
3	เทศบาลตำบลกุศลคีรี	16	14	3	33
4	เทศบาลตำบลสงเปลือย	21	16	1	38
	รวม	102	97	20	219

3. สภาพข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

3.1 เทศบาลตำบลกุศลคีรี

3.1.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลกุศลคีรี

เทศบาลตำบลกุศลคีรีตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับการจัดตั้งเป็นสุขาภิบาลกุศลคีรีเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2515 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 89 ตอนที่ 159 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2515 อาศัยอำนาจตามความมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติสุขาภิบาลพ.ศ.2495 ได้ยกฐานะท้องถื่นบางส่วนของตำบลคุ้มเก่า กิ่งอำเภอเขาวง และบางส่วนของตำบลสงเปลือย อำเภอกุฉินารายณ์จังหวัดกาฬสินธุ์มีพื้นที่ 7.5 ตารางกิโลเมตรและได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลเมื่อพ.ศ. 2542 ซึ่งได้รับประกาศตามราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 116 ตอนที่ 3 ลงวันที่ 20 กุมภาพันธ์มีผลทำให้เปลี่ยนแปลงจากสุขาภิบาลกุศลคีรีเป็นเทศบาลตำบลกุศลคีรี เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 และวันที่ 24 เมษายนของทุกปีเป็น“วันเทศบาล”

3.1.2 ที่ตั้ง

เทศบาลตำบลกุศลคีรีตั้งอยู่เลขที่ 999 หมู่ที่ 14 ตำบลคุ้มเก่า อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ระหว่างทิศเหนือติดเขตอำเภอนาคู ทิศตะวันตกติดเขตอำเภอกุฉินารายณ์ ทิศตะวันออกติดเขตอำเภอดงหลวงจังหวัดมุกดาหาร และมีพื้นที่ 23.5 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 14,687 ไร่ 2 งาน – ตารางวาความหนาแน่นของประชากร 1 ตารางกิโลเมตรต่อประชากร 484 คนหรือ 1 ไร่ต่อประชากร 1,238.82 คนข้อมูลครัวเรือน 1 ตารางกิโลเมตรต่อจำนวนครัวเรือน 173.96 ครัวเรือนมีลักษณะพื้นที่คล้ายรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าครอบคลุมพื้นที่ 3 ตำบล 25 หมู่บ้านดังนี้

1) ตำบลคุ้มเก่าจำนวน 11 หมู่บ้านประกอบด้วยหมู่ที่ 1,2,3,4,8,9, 14,15,16,17,18

2) ตำบลกุดสิมคุ้มใหม่จำนวน 7 หมู่บ้านประกอบด้วยหมู่ที่ 1,2,3,4,8,9,10

3) ตำบลกุดปลาเค้าจำนวน 7 หมู่บ้านประกอบด้วยหมู่ที่1,2,3,4,5,6,7

3.1.3 เทศบาลตำบลกุดสิมมีเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองฝือ

ทิศใต้ ติดต่อกับเทศบาลตำบลกุดสิมคุ้มใหม่

ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า,เทือกเขาภูพาน

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเทศบาลตำบลสระพังทอง

3.1.4 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“ริเริ่มงานใหม่ ทันสมัย โปร่งใส ให้ประชาชนมีส่วนร่วม บริสุทธิยุติธรรม”

3.1.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

1) ยุทธศาสตร์ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน

2) ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

3) ยุทธศาสตร์ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสาธารณสุข

5) ยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันและดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

6) ยุทธศาสตร์ด้านการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7) ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา

8) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานทั่วไป

3.2 เทศบาลตำบลสระพังทอง

3.2.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลสระพังทอง

เทศบาลตำบลสระพังทองเป็นเขตการปกครองของอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ห่างจากตัวอำเภอเขาวงประมาณ 3.2 กิโลเมตรและอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 98 กิโลเมตรและห่างจากกรุงเทพมหานคร 617 กิโลเมตรเทศบาลตำบลสระพังทอง ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 บ้านคงหวาย ตำบลสระพังทอง อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

3.2.2 ที่ตั้ง

เทศบาลตำบลสระพังทอง ตั้งอยู่ระหว่างทิศเหนือติดเขตอำเภอนาคู ทิศตะวันตกติดเขตอำเภอกุฉินารายณ์ ทิศตะวันออกติดเขตอำเภอดงหลวงจังหวัดมุกดาหาร และมีเนื้อที่ทั้งหมด 11,689 ไร่คิดเป็น 18.62 ตารางกิโลเมตร

3.2.3 เทศบาลตำบลสระพังทองมีเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลกุดสิมคุ้มใหม่

ทิศตะวันออก ติดต่อกับเทศบาลตำบลกุดสิม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลสายนาง

3.2.4 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“บริหารตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐานคุณภาพชีวิตแหล่งผลิตผ้าไหมเต็มใจให้บริการสืบสานประเพณีท้องถิ่นขจัดสิ้นยาเสพติด”

3.2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

1) พัฒนาด้านสังคม

2) พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

3) พัฒนาด้านเศรษฐกิจและรายได้

4) พัฒนาด้านการศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) พัฒนาด้านสาธารณสุขสุขภาพอนามัย

6) พัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7) พัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

3.3 เทศบาลตำบลกุดสิมคุ้มใหม่

3.3.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลกุดสิมคุ้มใหม่

องค์การบริหารส่วนตำบลกุดสิมคุ้มใหม่ ได้จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลพ.ศ.2537 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2538 เป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ และยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2556 มีเนื้อที่ประมาณ 28,762 ไร่หรือประมาณ 46.02 ตารางกิโลเมตร

3.3.2 ที่ตั้ง

ตั้งอยู่ที่ทิศตะวันออกเฉียงของจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 100 กิโลเมตรและห่างจากอำเภอเขาวง 3 กิโลเมตร

3.3.3 เทศบาลตำบลกุดสิมคุ้มใหม่มีเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตเทศบาลตำบลกุดสิม อำเภอเขาวง

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนาโก อำเภอภูพานายณ์

ทิศตะวันออกเฉียง ติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย อำเภอเขาวง

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลภูแล่นช้าง อำเภอนาคู

3.3.4 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“เป็นเลิศทางวัฒนธรรม มุ่งนำด้านการศึกษา พัฒนาทรัพยากร
ธรรมชาติ ปราศจากความยากจน สังคมสันติสุขยั่งยืน”

3.3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 1) พัฒนาด้านเศรษฐกิจ
- 2) พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- 3) พัฒนาด้านสังคม
- 4) พัฒนาด้านเมืองการบริการ
- 5) พัฒนาด้านแหล่งน้ำ
- 6) พัฒนาด้านการศึกษาและวัฒนธรรม
- 7) พัฒนาด้านสาธารณสุข

3.4 เทศบาลตำบลสงเปลือย

3.4.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลสงเปลือย

องค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย ตั้งอยู่ที่ทิศเหนือของจังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างอำเภอ เขาวง ประมาณ 7 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 110 กิโลเมตร ขนาดพื้นที่มีพื้นที่ประมาณ 49.452 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 30,907.50 ไร่ เทียบเป็นร้อยละ 22.23 ของพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ และยกฐานะเป็นเทศบาลเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2556

3.4.2 อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า อำเภอเขาวง

ทิศใต้ จดองค์การบริหารส่วนตำบลหนองห้าง,นาโก อำเภอกุฉินารายณ์

ทิศตะวันออกจดเขตอำเภอดงหลวง

ทิศตะวันตก จดองค์การบริหารส่วนตำบลกุศลินธุ์ใหม่

3.4.3 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“สงเปลือยถิ่นข้าวเหนียวพันธุ์ดี ส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ ใส่ใจวัฒนธรรม และอุตสาหกรรมชุมชน ให้ทุกคนมีการศึกษา พัฒนาคุณภาพชีวิต” ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนา คือ 1) ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ 3) ยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อม 4) ยุทธศาสตร์ด้านสังคม และ 5) ยุทธศาสตร์ระบบการบริหารและการบริหาร

ดังนั้น เทศบาลตำบล คือ หน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจอย่างซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนรวมในท้องถิ่นนั้นให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชน โดยใช้แนวคิดการลดขนาดและบทบาทของภาครัฐให้เล็กลง เช่น การลดการควบคุม การแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชน และการทำให้บุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแทน ต้องการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารราชการแผ่นดินมีความทันสมัยโดยนำเอาวิธีการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจเข้ามาประยุกต์ปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการให้บริการประชาชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วิมล บุญรอด (2549 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสำเร็จมากกว่าร้อยละ 70 โดยได้ค่าจากการทดสอบ Significance < .05 และค่า $t > 0$ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ และปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น คือ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงาน ยกกระตือรือร้นและความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

ไชยยันต์ สมพร (2550 : 64) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอกันทรลักษ์จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการ รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามลำดับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และทันเวลา รองลงมา คือ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและให้บริการด้วยความกระตือรือร้น ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทคนิควิธีการทำงานใหม่/พัฒนาระบบการทำงานความตรงต่อเวลา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ประจักษ์รัฐ ทศนะนาคะจิตต์ (2550 : 78) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลางการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านงานซึ่งประกอบไปด้วย การสนับสนุน การอบรมและพัฒนาผลตอบแทนในการทำงาน ความคาดหวังในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการพัฒนาตนเอง

สมศรี สิงห์ทอง (2550 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยได้ค่าจากการทดสอบ Significance < .05 และค่า $t > 0$ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (2) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและกระบวนการบริหารกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ถนอมศรี ลอยเพ็ชร (2551 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กลุ่มคณะวิทยาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากที่สุดก็ตาม ผู้ศึกษายังมีความเห็นว่าควรมีการสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ ด้วย เช่น การมอบหมายงานในลักษณะที่ท้าทายความสามารถ และควรสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงคุณค่าความสำคัญของงานที่ทำ รวมทั้งการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานรองลงมา ดังนั้นคณะผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้ครอบคลุมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของกลุ่มคณะวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางให้การจัดทำผลงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยโดยรวม

ภัณฑิรา มงคลจุฬา (2551 : 98) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานระดับสูง โดยมีความเห็นว่าปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในทุกด้าน ผลการ

ทดสอบสมมติฐานพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสาร ในองค์กร ด้านบรรยากาศในองค์กร และด้านขวัญของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ คุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามลำดับ

ธัญชนก ธิตพิงศ์วิวัฒน์ (2552 : 97) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านขวัญกำลังใจ ด้านความเชื่ออำนาจควบคุมตนเอง ด้านการจัดการความรู้ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมแล้วมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางถึงสูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยการบริหารจัดการองค์กร ด้านการวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม โดยรวมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบภายใน รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางถึงสูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัตติยา ชะมา (2553 : 95) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน และการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่อยู่ในระดับเดียวกัน

สมพร ภูวดลไพศาล (2554 : 92) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างทั่วไปในเทศบาลเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้ง 7 ปัจจัย คือ 1) นโยบายและ

การบริหาร 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ความรับผิดชอบ 5) เงินเดือนและสวัสดิการ 6) การได้รับการยอมรับนับถือ และ 7) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างทั่วไปในเทศบาลเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างทั่วไปในเทศบาลเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ดูแลและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน 2) ควรพิจารณาจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้เพียงพอและสอดคล้องกับปริมาณงาน 3) ควรมีการมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสม 4) ควรพิจารณาความดีความชอบเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่อย่างยุติธรรม 5) ควรจัดให้มีสวัสดิการเพิ่มตามจำนวนพนักงานจ้างทั่วไปในเทศบาลที่เพิ่มมากขึ้น 6) ควรพิจารณาเงินเดือนที่ได้รับให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน 7) ควรจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ 8) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานสะดวก ปลอดภัย 9) ควรฝึกอบรมบุคลากรในการทำงานที่ดีทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา 10) ต้องการให้เทศบาลจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

อุบลวรรณ เอกทุ่งบัว (2554 : 86) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุและระดับการศึกษา มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ ความรู้ความสามารถมนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมาก จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มุทิตา วรกัลยากุล (2555 : 3) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานีจากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) สถานภาพองค์กรของเทศบาลนครรังสิตในภาพรวมมีการดำเนินงานตามกฎหมายกฎระเบียบและเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับ

ภารกิจและบริบทขององค์กรทั้งนี้พบว่าการบริหารงานในด้านต่างๆควรมีการปรับปรุงเช่นด้านโครงสร้างงานและด้านการจูงใจพนักงาน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จ.ปทุมธานีพบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ปัจจัยด้านโครงสร้างปัจจัยด้านระบบงานปัจจัยด้านผู้นำปัจจัยด้านพนักงานปัจจัยด้านค่านิยมร่วมและปัจจัยด้านทักษะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิตจังหวัดปทุมธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานพบว่าปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุดรองลงมาได้แก่ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมปัจจัยด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านระบบงานตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R2) เท่ากับ .621 จึงทำให้ทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความสำเร็จในการบริหารงานได้ร้อยละ 62.1

นิตยา วงศ์ชัยนราธร (2556 : 86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครนครราชสีมาผลการวิจัยโดยภาพรวมพบว่าค่าเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครราชสีมาโดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง โดยด้านที่พนักงานเทศบาลนครราชสีมาเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่นๆคือด้านบทบาทของผู้บริหาร โดยเฉพาะเรื่องที่ผู้บริหารวางตนได้เหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีรองลงมาคือด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในเทศบาลมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพนักงานเทศบาลนครราชสีมาเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานน้อยกว่าด้านอื่นๆ โดยเฉพาะเรื่องที่เทศบาลนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์กรทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับการทดสอบสมมติฐานพบว่าพนักงานเทศบาลนครราชสีมาที่มีเพศอายุสถานภาพสมรส การศึกษาและรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมในทุกๆด้าน คือ ด้านสวัสดิการด้านบทบาทของผู้บริหารด้านการวางแผนการปฏิบัติงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งนี้ 1) ด้านสวัสดิการพนักงานเทศบาลนครราชสีมาต้องการให้เทศบาลมีวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่เหมาะสม 2) ด้านบทบาทของผู้บริหารพนักงานเทศบาลนครราชสีมามีความคาดหวังว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและสามารถให้คำปรึกษากับพนักงานได้และผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานเทศบาลนครราชสีมาต้องมีการสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาและความ

ต้องการของพนักงานเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพนักงานและแผนการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 4) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเทศบาลนครราชสีมาต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์การทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นพนักงานต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ขององค์การ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเทศบาลนครราชสีมาต้องแจ้งผลการประเมินพนักงานซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการเพิ่มโอกาสให้พนักงานได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเช่นการเลื่อนตำแหน่งและผลตอบแทนต่างๆ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โรเจอร์ (Roger. 1986 : 130) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ทำงานต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่าง

เต็มที่

4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

และยังพบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากรางานและประสิทธิภาพของงานในด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเช่นนี้จะมีความคาดหวังอย่างมากเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับและลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องมีความเป็นอิสระไม่เป็นงานซ้ำซากต้องเป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อองค์กรมีโอกาสนก้าวหน้าในอาชีพผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะรับผิดชอบในงานนั้นๆ ได้เองตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารที่ดี

ริชาร์ด (Richard. 2007 : 165) ได้ศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการแบ่งงานตามความชำนาญลักษณะสภาพแวดล้อม

พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กร

เบคเกอร์และนิวฮาเซอร์ (Becker and Neuhauser. 1975 : 74) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรโดยเขากล่าวว่าความสำเร็จขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากรเช่นคนเงินวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิดยังมีปัจจัยประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความแน่นอนมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีความไม่แน่นอน

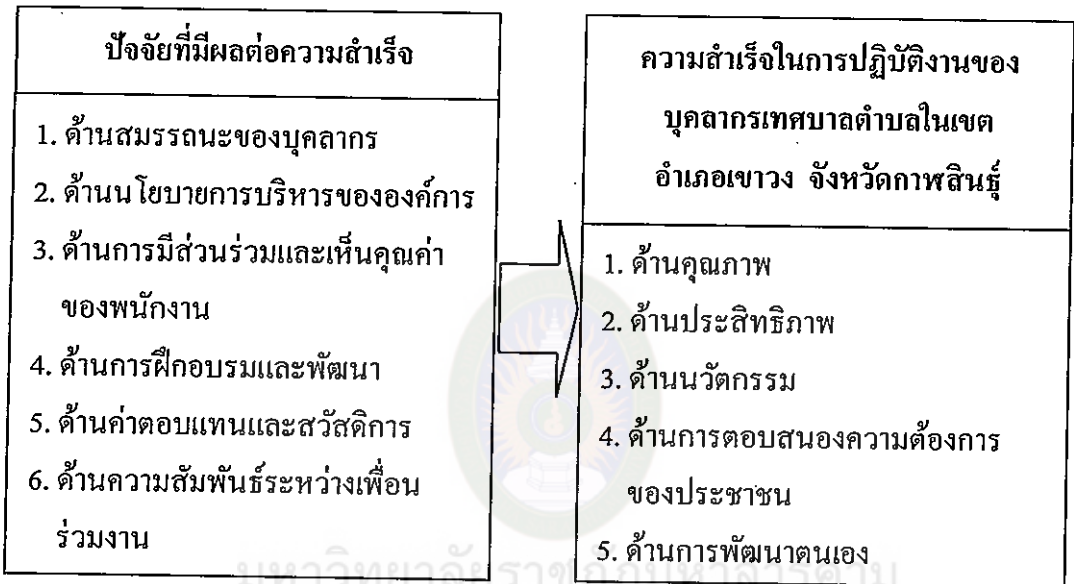
กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland. 1985 : 234 ; อ้างถึงใน ฉฐกร สิทธิชัย. 2548 : 7) ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ตามแนวคิดของแกรี่ เดสส์เลอร์ (Gary Dessler. 2004 : 19-20 ; อ้างถึงใน ชนินทร์ ซุณหพันธ์รักษ์. 2553 : 1-35) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ตามแนวคิดของสายสุนีย์ ปวุตินันท์ (2541 : 40) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ตามแนวคิดของนาเดเลอร์ (Nadler. 1984 : 19) และตามแนวคิดของกิลเลย์ และ เอ็กแลนด์ (Gilley and Egglend. 2002 : 37) ปัจจัยด้านด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามแนวคิดของฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 243) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามแนวคิดของเอลตัน เมโย (Elton Mayo. 1954 : 93) และผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ตามแนวคิดของโนริทากิ คาโน (Noritaki Kano ; อ้างถึงในชุมพร คุร์พิพัฒน์. 2554 : 12-46) ด้านประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของไซมอน (Simon. 1960 : 180 ; อ้างถึงในแสวง รัตนมงคล มาศ. 2546 : 81) ด้านนวัตกรรม ตามแนวคิดของโกพาลาคริสนัน และดามานโป (Gopalakrishnan and Damanpour. 2001 ; สมิธิ (Smith. 2006 : 12) ; เบสซัน และ ทิดด์ (Bessant and Tidd. 2007 ; และเช็คชิลลิง (Schilling. 2008 : 12) ด้านการตอบ

สนองความต้องการของลูกค้า ตามแนวคิดของพิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศล (2553 : 34) และด้านการพัฒนาตนเอง ตามแนวคิดของราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 108) ผู้วิจัยสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ
(Independent Variables)

ตัวแปรตาม
(Dependent Variables)



แผนภาพที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล
ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาระเบียบวิธีและกำหนดการวิจัยไว้
ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอ
เขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้าง
ทั่วไป จำนวน 219 คน (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเขาวง. 2557 : 5)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Samples)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอ
เขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้าง
ทั่วไป จำนวน 142 คน ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่
(Taro Yamane. 1973 : 727) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับให้เกิดได้

$$\text{แทนค่าในสูตร } n = \frac{219}{1 + 219(0.05)^2}$$

$$n = \frac{219}{1 + 0.5475}$$

$$n = \frac{219}{1.5475}$$

$$n = 141.51$$

2.1 การสุ่มตัวอย่าง (Sampling) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการหาสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยมีขั้นตอนและเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 45)

ขั้นตอนที่ 1 เลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งอำเภอเขาวงออกเป็น 4 เทศบาลตำบลตามลักษณะการปกครองดังต่อไปนี้ เทศบาลตำบลกุศิม เทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุศิมคุ้มใหม่ และเทศบาลตำบลสงเปลือย และกำหนดสัดส่วนแบ่งออกตามตำบลต่างๆ ทั้ง 4 ตำบล เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การจำแนกสัดส่วนตามกลุ่มประชากร

เขตตำบล กลุ่มตัวอย่าง	ตำแหน่งงาน			ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
	พนักงาน เทศบาล	พนักงาน ตามภารกิจ	พนักงานจ้าง ทั่วไป		
ทต.กุศิม	47	46	12	105	68
ทต.สระพังทอง	18	21	4	43	28
ทต.กุศิมคุ้มใหม่	16	14	3	33	21
ทต.สงเปลือย	21	16	1	38	25
รวม	102	97	20	219	142

การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ด้วยการจำแนกสัดส่วนตามกลุ่มประชากร โดยนำจำนวนประชากรซึ่งเป็นบุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ของแต่ละเทศบาลตำบลแล้วคูณด้วยยอดจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จาก 4 เทศบาลตำบล (142 คน) จากนั้นหารด้วยจำนวนประชากรทั้งหมด 4 เทศบาลตำบล (219 คน) จะได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละเทศบาลตำบล

ขั้นตอนที่ 2 เลือกสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นอย่างไม่เป็นสัดส่วน (Disproportional Stratified Sampling) (ณรงค์ โพธิ์พฤษานันท์. 2550 : 162) โดยการนำจำนวนประชากรซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลตำบล ของแต่ละเทศบาลตำบล แล้วคูณด้วยยอดจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของแต่ละเทศบาลตำบล จากนั้นหารด้วยจำนวนประชากรทั้งหมดของแต่ละเทศบาลตำบล และได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณภาพ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ตามตำแหน่งงาน	เขตพื้นที่เทศบาลตำบลกลุ่มตัวอย่าง				
	ทต. กุดสิม	ทต. สระพังทอง	ทต. กุดสิมคุ้มใหม่	ทต. สงเปลือย	รวม
1. พนักงานเทศบาล	30	12	10	14	66
2. พนักงานจ้างตามภารกิจ	30	13	9	10	62
3. พนักงานจ้างทั่วไป	8	3	2	1	14
รวม	68	28	21	25	142

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 142 คน และกระจายลงตามพื้นที่เป้าหมายตามระเบียบวิธีวิจัย และเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรอีกชั้นหนึ่ง เป็นการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 43) โดยวิธีจับสลากเลือกกลุ่มตัวอย่าง เช่น พนักงานเทศบาล ประชากรในเขตเทศบาลตำบลสงเปลือย มี 21 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 14 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการจับสลาก โดยเขียนรายชื่อข้าราชการ ทั้ง 21 คน ใส่ไว้ในกล่อง และจับสลากทีละ 1 รายชื่อ เมื่อได้รายชื่อใดแล้วก็นำไปใส่ไว้ในกล่องตามเดิม เพื่อให้การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นไปโดยเท่าเทียมกันถ้าเกิดกรณีรายชื่อซ้ำกับที่เลือกไว้แล้วให้นำกลับไปใส่ไว้ในกล่องและทำการจับ

สลากรใหม่จนได้รายชื่อครบทั้ง 14 คน และได้ดำเนินการตามลักษณะดังกล่าว ในกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งงาน จนครบทั้ง 4 ตำบล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการบูรณาการ จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Checklist) รวม 6 ข้อ เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุราชการ และรายได้ต่อเดือน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) รวม 24 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมเนื้อหา 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) รวม 20 ข้อ เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมเนื้อหา 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ และด้านการพัฒนาตนเอง

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) รวม 6 ข้อ เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. ร่างแบบสอบถามครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด
3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบให้

คำแนะนำและในการแก้ไขปรับปรุง นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และข้อคำถาม ด้านเนื้อหา ด้านภาษา และด้านการวัดและประเมินผลผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

3.1 นางณัฐอร การดัก วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขา รัฐศาสตร์ ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลโพน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.2 นางนิตยา พลกล้า วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขา การสอนภาษาไทย ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย กาฬสินธุ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3.3 นางสาวเกษร ธรรมเกษร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขา วัตผลทางการศึกษา ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล

4. ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง ด้วยค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งสูตรของ IOC มีดังนี้ (สมนึก กัททิยธนี. 2554 : 221)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruence)
	\sum	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	R	แทน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้ารับเกณฑ์ของการให้คะแนน มีดังนี้

R แทน +1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์

R แทน 0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องตาม
วัตถุประสงค์

R แทน -1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องตาม
วัตถุประสงค์

จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

5. นำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .67 ไปทดลองกับบุคลากรเทศบาลในเขต
อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน

6. แล้วนำมาหาอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยค่า (Item Total Correlation) และค่า
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอล
ฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 :
100) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .96

7. จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขอ
อนุญาตนายกเทศมนตรีในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับ
กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตัวเองและ
ตั้งผู้ช่วยวิจัย 3 คน เพื่อนำแบบสอบถามแจกให้กลุ่มตัวอย่าง ชี้แจงจุดประสงค์ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล และลงเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษา ได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน

2. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วทั้งหมด มาลงรหัส (Coding)

3. ให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 99-100)

5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

4. หาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 118)

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติ ซึ่งกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 99-100) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

มีความสำเร็จในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

มีความสำเร็จในระดับมาก ให้ 4 คะแนน

มีความสำเร็จในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน

มีความสำเร็จในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน

มีความสำเร็จในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

แล้วหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 118)

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีความสำเร็จในระดับมากที่สุด

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีความสำเร็จในระดับมาก

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีความสำเร็จในระดับปานกลาง

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีความสำเร็จในระดับน้อย

ได้คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีความสำเร็จในระดับน้อยที่สุด

6. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) (สรชัย พิศาลบุตร. 2551 : 155)

7. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และพรรณนาความ (Descriptive Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) และการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination)
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะของบุคลากร 2) ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร 3) ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน 4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 5) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับตัวแปรตาม คือความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) ดังนี้ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2548 : 90)

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 \dots \dots \dots + b_7 x_7$$

Y คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

a คือ ค่าคงที่ (Constant Term) ของสมการถดถอย ในรูปของกลุ่มตัวอย่าง

$b_1, b_2 \dots \dots \dots b_7$ คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Coefficient) ของตัวแปรอิสระ หรือค่าอิทธิพล หรือค่าน้ำหนักของแต่ละตัวแปรว่าสามารถอธิบายผลการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามได้มากน้อยเพียงใด

$x_1, x_2 \dots \dots \dots x_7$ คือ ค่าของตัวแปรอิสระที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ในรูปคะแนนดิบเปลี่ยนสมการในรูปแบบคะแนนดิบเป็นสมการในรูปแบบมาตรฐาน ดังนี้

$$Z = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 \dots \dots \dots + \beta_7 Z_7$$

เมื่อ Z แทน ค่าของตัวแปรตามที่ได้มาจากการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนมาตรฐานเมื่อทราบค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ

B แทน สัมประสิทธิ์การถดถอย ส่วนย่อยมาตรฐาน (Coefficient)

$Z_1, Z_2, Z_3, \dots \dots \dots Z_7$ แทน คะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และพรรณนาความ (Descriptive Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple correlation)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปของ คะแนนดิบ
Std. Error	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ การถดถอย (The standard error of estimate)
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปของ คะแนนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่า พารามิเตอร์ของสมการถดถอยแต่ละค่าที่อยู่ในสมการ
Sig.	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญ
X	แทน	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
X_1	แทน	ด้านสมรรถนะของบุคลากร

X_2	แทน	ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร
X_3	แทน	ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน
X_4	แทน	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
X_5	แทน	ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
X_6	แทน	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพราชการ และรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการหาค่าความถี่ แล้วสรุปออกมาเป็นคำร้อยละ โดยข้อมูลที่ได้สามารถจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=142)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	77	54.20
1.2 หญิง	65	45.80
รวม	142	100.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	6	4.20
2.2 25 – 35 ปี	59	41.50
2.3 36 – 50 ปี	69	48.60
2.4 51 ปีขึ้นไป	8	5.60
รวม	142	100.00
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	37	26.10
3.2 สมรส	99	69.70
3.3 หย่า	3	2.10
3.4 หม้าย	3	2.10
รวม	142	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	37	26.10
4.2 ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี	105	73.90
รวม	142	100.00
5. อายุราชการ		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	7	4.90
5.2 5 – 10 ปี	96	67.60
5.3 มากกว่า 10 ปี	39	27.50
รวม	142	100.00

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=142)	ร้อยละ
6. รายได้ต่อเดือน		
6.1 ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	9.90
6.2 10,000 - 20,000 บาท	88	62.00
6.3 สูงกว่า 20,000 บาท	40	28.20
รวม	142	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 45.80 อายุ 36 – 50 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 รองลงมาอายุ 25 – 35 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 สถานภาพสมรส จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 26.10 ระดับการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 73.90 รองลงมาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 26.10 มีอายุราชการ 5 – 10 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60 รองลงมาอายุราชการมากกว่า 10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และมีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมามีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมเนื้อหา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและด้านการพัฒนาตนเอง ใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ข้อมูลที่ได้สามารถจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวม

การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
ด้านคุณภาพ	3.57	0.63	มาก
ด้านประสิทธิภาพ	3.72	0.56	มาก
ด้านนวัตกรรม	3.58	0.59	มาก
ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.71	0.57	มาก
ด้านการพัฒนาตนเอง	3.76	0.56	มาก
รวม	3.68	0.55	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.76$) ด้านประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.71$) ด้านนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.58$) และด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ และเมื่อจำแนกข้อมูลระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในแต่ละด้านจะแสดงได้ ดังตารางที่ 8- 12

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านคุณภาพ

การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1. การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีปัญหาการร้องเรียนน้อยมาก	3.35	0.96	ปานกลาง
2. การให้บริการขององค์กรมีความทันสมัย โดดเด่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน	3.61	0.67	มาก
3. หน่วยงานมีการให้บริการที่หลากหลาย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.59	0.78	มาก

การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
4. กระบวนการให้บริการในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน	3.73	0.70	มาก
รวม	3.57	0.63	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ กระบวนการให้บริการในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 3.73$) การให้บริการขององค์กรมีความทันสมัย โดดเด่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 3.61$) และหน่วยงานมีการให้บริการที่หลากหลาย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ($\bar{X} = 3.59$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีปัญหาการร้องเรียนน้อยมาก ($\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1. การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.78	0.67	มาก
2. มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐวางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ	3.67	0.66	มาก
3. มีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด	3.66	0.71	มาก
4. มีการพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้การบริการที่มีคุณภาพต่อประชาชน	3.73	0.64	มาก
รวม	3.72	0.56	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.78$) มีการพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้การบริการที่มีคุณภาพต่อประชาชน ($\bar{X} = 3.73$) และมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐวางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านนวัตกรรม

การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1. มีการสร้างสรรค์งานและเสริมความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานออกอย่างต่อเนื่อง	3.53	0.71	มาก
2. การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.57	0.70	มาก
3. มีการนำระบบบริหารบุคคล (HRM) เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.58	0.73	มาก
4. องค์กรมีความสามารถพัฒนาเทคโนโลยีการบริการสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง	3.66	0.68	มาก
รวม	3.58	0.59	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านนวัตกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ องค์กรมีความสามารถพัฒนาเทคโนโลยีการบริการสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.66$) มีการนำระบบบริหารบุคคล (HRM) เข้ามาใช้ใน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.58$) และการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและ
แนวความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการตอบสนอง
ความต้องการของประชาชน

การปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1. หน่วยงานนำข้อเสนอแนะจากประชาชนมาพิจารณา จุดเด่น จุดด้อย ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพการบริการอยู่ ตลอดเวลาและต่อเนื่อง	3.66	0.69	มาก
2. หน่วยงานสามารถสร้างความประทับใจ ความไว้วางใจให้ กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.63	มาก
3. มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้คุณภาพการบริการมีความ ครบถ้วนในด้านความสามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชน	3.78	0.63	มาก
4. หน่วยงานให้ความสำคัญสบาย แนะนำเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุด ทุกครั้งที่ให้บริการ	3.76	0.68	มาก
รวม	3.71	0.57	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลใน
เขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ
ความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้คุณภาพ
การบริการมีความครบถ้วนในด้านความสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน
($\bar{X} = 3.78$) หน่วยงานให้ความสำคัญสบาย แนะนำเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดทุกครั้งที่ให้บริการ
($\bar{X} = 3.76$) และหน่วยงานนำข้อเสนอแนะจากประชาชนมาพิจารณา จุดเด่นจุดด้อย ปรับปรุง
และเปลี่ยนแปลงคุณภาพการบริการอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาตนเอง

การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.73	0.69	มาก
2. การทดลองความคิดหรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.66	มาก
3. การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.80	0.65	มาก
4. การเปรียบเทียบกับตัวเอกกับผู้ที่เป็นเลิศอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาตนเอง	3.71	0.62	มาก
รวม	3.76	0.56	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.80$) การทดลองความคิดหรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.79$) และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.73$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ (X) ว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ (Y) ทั้ง 6 ปัจจัย (X)

โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ ด้วยวิธี Pearson's Product Moment Correlation (r) ในการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่าข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะสูงด้วย และถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่าข้อมูลทั้งสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามหรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะกลับเป็นต่ำ และถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะกลับเป็นสูง ค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น จากค่า Correlation Coefficient (r) มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ (คุชฎี อายุวัฒน์ และคณะ. 2535 : 2)

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.001 – 0.500 ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.501 – 0.700 ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.701 ขึ้นไป ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 13 เมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	Y
X ₁	1.000	0.663	0.680	0.662	0.661	0.745	0.676
X ₂		1.000	0.676	0.716	0.535	0.575	0.625
X ₃			1.000	0.720	0.681	0.683	0.675
X ₄				1.000	0.667	0.732	0.657
X ₅					1.000	0.759	0.643
X ₆						1.000	0.668
Y							1.000

จากตารางที่ 13 เมื่อศึกษาเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละคู่ ซึ่งตัวแปรอิสระแต่ละตัวไม่ได้ขาดจากกัน โดยสิ้นเชิง แต่จะมีความสัมพันธ์มากบ้างน้อยบ้าง เพื่อตรวจสอบว่าบางคู่มีความสัมพันธ์กันสูงมากเกิน 0.85 ทำให้เกิดปัญหา Multi-Collinearity ขึ้นหรือไม่ ซึ่งไม่เหมาะที่จะนำตัวแปรทั้ง 2 ตัวเข้าไปในสมการ อาจต้องเลือกใช้ตัวแปรใด

ตัวแปรหนึ่งแทน (ริงส์รร์ค์ สิงหเลิศ. 2550 : 259) ถ้าค่าความสัมพันธ์สูงจะทำให้ค่าในการพยากรณ์สมการด้อยลง

จากตารางเมตริกสหสัมพันธ์ พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ไม่สูงเกินกว่าข้อกำหนดข้างต้น จึงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการความถดถอยได้ ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์แปรผันไปในทิศทางเดียวกันค่อนข้างสูง คือเท่ากับ 0.759 ส่วนตัวแปรอิสระอื่นๆ มีความสัมพันธ์แปรผันไปในทิศทางเดียวกันปานกลางถึงค่อนข้างสูง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรต้นในรูปเมตริกสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด ดังปรากฏในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์	Pearson's (R)	Sig. (1-Tailed)
1. ด้านสมรรถนะของบุคลากร (X_1)	.676	.000**
2. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร (X_2)	.625	.000**
3. ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน (X_3)	.675	.000**
4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (X_4)	.657	.000**
5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X_5)	.643	.000**
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (X_6)	.668	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า ตัวแปรอิสระ (X) ทั้งหมด 6 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้ง 6 ตัวแปร ซึ่งหมายความว่า

ตัวแปรอิสระทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยเรียงลำดับค่าความสัมพันธ์ (R) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

จากการวิเคราะห์สมการความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร (X) มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงดังปรากฏในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สมการความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) โดยวิธี Enter Method

ตัวแปรอิสระ	b	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	0.928	0.215		-4.324	.000*
1. ด้านสมรรถนะของบุคลากร (X ₁)	0.194	0.092	0.196	2.096	.038*
2. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร (X ₂)	0.130	0.076	0.150	1.721	.087
3. ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน (X ₃)	0.151	0.075	0.186	2.008	.047*
4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (X ₄)	0.067	0.070	0.094	0.951	.343
5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X ₅)	0.108	0.067	0.146	1.600	.112
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (X ₆)	0.103	0.083	0.129	1.245	.215

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

R = .770 R² = .593

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สมการความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง โดยวิธีพิจารณาผลของตัวแปรอิสระทุกตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้วิธี Enter Method พบว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ดังนี้

1. ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้ง 6 ตัว มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y) เท่ากับ 0.770 ($R = .770$) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวรวมกัน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้ง 6 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการผันแปรต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร เท่ากับ 0.593 ($R^2 = .593$) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 59.30

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y) หรือมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือผันแปรต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐานมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

3.1 ด้านสมรรถนะของบุคลากร (X_1 , Beta = 0.196)

3.2 ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน (X_3 , Beta = 0.186)

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ มากที่สุด คือ สมรรถนะของบุคลากร รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน

ดังนั้นเมื่อทราบค่าคงที่ (Constant) เท่ากับ 0.928 ทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ (b) และทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) จึงสามารถสร้างสมการถดถอยได้ ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ

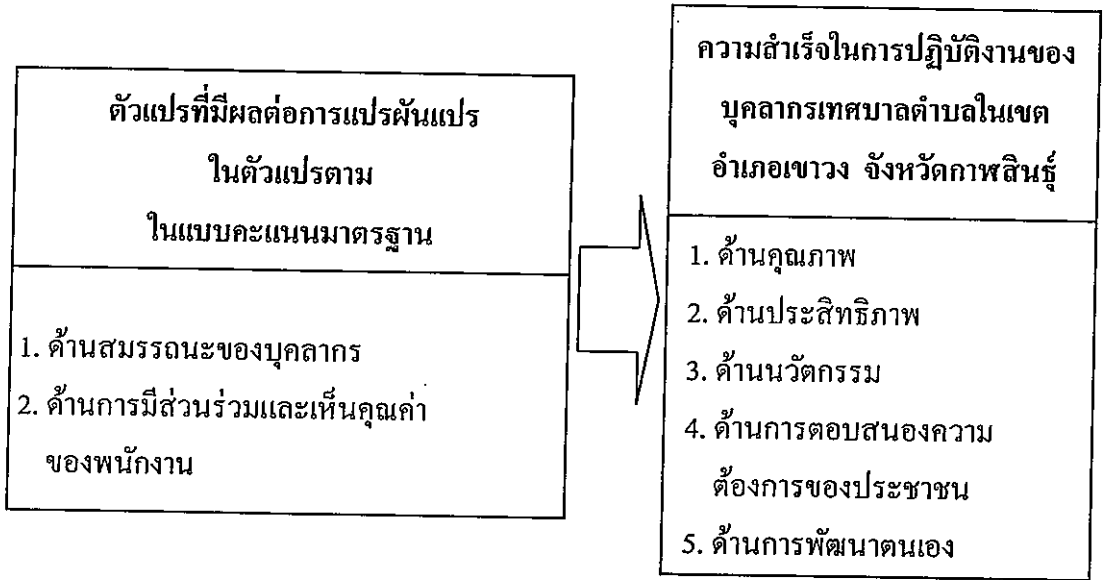
$$Y = 0.928 + 0.194X_1 + 0.151X_3$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = 0.196X_1 + 0.186 X_3$$

เมื่อ Y และ Z = ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้วิจัยสามารถแสดงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 ตัวแปรที่มีผลต่อการแปรผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ตารางที่ 16 จำนวนความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ด้านสมรรถนะของบุคลากร	
1.1 ควรพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา	32
1.2 ควรพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์	24
1.3 ควรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง	17
1.4 ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ข้าราชการทุกระดับอย่างจริงจัง	6

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
2. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร	
2.1 ควรสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน โดยพัฒนางานบริการของเทศบาลตำบลสู่ความเป็นเลิศ	57
2.2 ควรออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	43
2.3 ควรยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการดำเนินงานบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน	15
3. ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน	
3.1 ควรพัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเครือข่าย (Networked Governance)	62
3.2 ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	54
3.3 ควรมีพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น รวมทั้งการสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น	32
4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	
4.1 ควรมีกิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับแก่บุคลากร	43
4.2 ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	12
5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	
5.1 ควรมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในรูปแบบของคณะกรรมการ	34
5.2 ควรพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วยระบบคุณธรรมสอดคล้องกับพื้นที่และความเสี่ยง	27
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	
6.1 ควรสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือทีมงานในกิจกรรมต่างๆ	48
6.2 ควรมีการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรในฐานะสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร	28
6.3 ควรสร้างกลไกสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมของกลุ่ม	16

จากตารางที่ 16 พบว่า การวิเคราะห์ความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านสมรรถนะของบุคลากร คือ ควรพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา (ความถี่ 32) ควรพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (ความถี่ 24) ควรปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง (ความถี่ 17) และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ข้าราชการทุกระดับอย่างจริงจัง (ความถี่ 6)
2. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร คือ ควรสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชนโดยพัฒนางานบริการของเทศบาลตำบลสู่ความเป็นเลิศ (ความถี่ 57) ควรออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (ความถี่ 43) และควรยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่างๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน (ความถี่ 15)
3. ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน คือ ควรพัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเครือข่าย (Networked Governance) (ความถี่ 62) ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (ความถี่ 54) และควรมีพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น รวมทั้งการสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น (ความถี่ 32)
4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คือ ควรมีกิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับแก่บุคลากร (ความถี่ 43) และควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ความถี่ 12)
5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ ควรมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในรูปแบบของคณะกรรมการ (ความถี่ 34) และควรพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วยระบบคุณธรรมสอดคล้องกับพื้นที่และความเสี่ยง (ความถี่ 27)
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ ควรสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือทีมงานในกิจกรรมต่างๆ (ความถี่ 48) ควรมีการเปิดโอกาสให้คนในองค์กร ในฐานะสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร (ความถี่ 28) และควรสร้างกลไกสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมของกลุ่ม (ความถี่ 16)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. บุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 อายุ 36 – 50 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 สถานภาพสมรส จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 ระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 73.90 อายุราชการ 5 – 10 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60 และมีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00

2. ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.76$) ด้านประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.71$) ด้านนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.58$) และด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยเป็นรายด้านได้ ดังนี้

2.1 ด้านคุณภาพ ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ กระบวนการให้บริการใน

หน่วยงานสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 3.73$) การให้บริการขององค์กรมีความทันสมัย โดดเด่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 3.61$) และหน่วยงานมีการให้บริการที่หลากหลาย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ($\bar{X} = 3.59$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีปัญหาการร้องเรียนน้อยมาก ($\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ

2.2 ด้านประสิทธิภาพ ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.78$) มีการพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้การบริการที่มีคุณภาพต่อประชาชน ($\bar{X} = 3.73$) และมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐวางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ

2.3 ด้านนวัตกรรม ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ องค์กรมีความสามารถพัฒนาเทคโนโลยีการบริการสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.66$) มีการนำระบบบริหารบุคคล (HRM) เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.58$) และการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

2.4 ด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้คุณภาพการบริการมีความครบถ้วนในด้านความสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 3.78$) หน่วยงานให้ความสะดวกสบาย แนะนำเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดทุกครั้งที่ให้บริการ ($\bar{X} = 3.76$) และหน่วยงานนำข้อเสนอแนะจากประชาชนมาพิจารณา จุดเด่นจุดด้อย ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพการบริการอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ

2.5 ด้านการพัฒนาตนเอง ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.80$) การทดลองความคิดหรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.79$) และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.73$) ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่นำมาวิจัยทั้งหมด 6 ปัจจัย มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ตัวแปร และสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

3.1 ด้านสมรรถนะของบุคลากร (X_1 , Beta = 0.196)

3.2 ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน (X_3 , Beta = 0.186)

ตัวแปรอิสระที่นำมาวิจัยทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรในตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 59.30 ซึ่งสามารถสร้างสมการที่ใช้ในการทำนายในรูปของคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ

$$Y = 0.928 + 0.194X_1 + 0.151X_3$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = 0.196X_1 + 0.186X_3$$

เมื่อ Y และ Z = ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

4.1 ด้านสมรรถนะของบุคลากร คือ การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะมีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ

ในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ข้าราชการทุกระดับอย่างจริงจัง

4.2 ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร คือ การสร้างความเป็นเลิศในการ ให้บริการประชาชน โดยพัฒนางานบริการของเทศบาลตำบลสู่ความเป็นเลิศ ออกแบบการ บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และควรรยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการงานมาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน

4.3 ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน คือ การพัฒนารูปแบบและ แนวทางการบริหารงานแบบเครือข่าย สร้างวัฒนธรรมการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และ พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น รวมทั้งการสร้างความร่วมมือ หรือความเป็นภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น

4.4 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คือ สร้างกิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับแก่นุคลากร และควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.5 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในรูปแบบ ของคณะกรรมการ และควรพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วยระบบคุณธรรมสอดคล้อง กับพื้นที่และความเสี่ยง

4.6 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ การสร้างการมีส่วนร่วมของคน ในองค์กร หรือทีมงานในกิจกรรมต่างๆ มีการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรในฐานะสมาชิก ขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร และควรสร้างกลไกสนับสนุนและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอ เขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยนำ ความรู้ที่ได้รับมาทำการทดลองความคิดหรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่าง

สม่ำเสมอและการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด นำไปสู่การพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้การบริการที่มีคุณภาพต่อประชาชน และมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐวางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้คุณภาพการบริการมีความครบถ้วนในด้านความสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยหน่วยงานให้ความสำคัญตรวจสอบ และนำเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดทุกครั้งที่ใช้บริการ และมีการนำข้อเสนอแนะจากประชาชนมาพิจารณาจุดเด่นจุดด้อย ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพการบริการอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ดังนั้นระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลจึงอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (วิมล บุญรอด. 2549 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสำเร็จมากกว่าร้อยละ 70

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (สมศรี สิงห์ทอง. 2550 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (ไชยยันต์ สมพร. 2550 : 64) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอกันทรลักษณ์จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2

ปัจจัย โดยเป็นปัจจัยเชิงบวก คือ ด้านสมรรถนะของบุคลากร และด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ตามลำดับ

ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานเน้นการทำงานในระบบที่งานอย่างจริงจัง โดยบุคลากรมีการใช้ความรู้และทักษะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้เกิดความรู้และทักษะเพียงพอจะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในทันทีโดยไม่ต้องเรียนรู้งานก่อน องค์กรมีการระดมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน โดยการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเปิดช่องทางสื่อสารให้บุคลากรสามารถเข้ามาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้ ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร และด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน จึงส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (วิมล บุญรอด. 2549 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ และปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (ภัญฉิรา มงคลจุฑา. 2551 : 98) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนและช่วยวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในทุกด้าน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ ด้านการติดต่อสื่อสารในองค์การ ด้านบรรยากาศในองค์การ และด้านขวัญของบุคคลในองค์การ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามลำดับ

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (สมพร ภูวดลไพศาล. 2554 : 92) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างทั่วไปในเทศบาลเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ

พนักงานจ้างทั่วไปในเทศบาลเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (มูทิตา วรกัลยากุล, 2555 : 3) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานีจากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จ.ปทุมธานีพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิตจังหวัดปทุมธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุดรองลงมาได้แก่ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมปัจจัยด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านระบบงานตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .621

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่วิเคราะห์ได้จากข้อค้นพบเป็นสาระสำคัญที่ประมวลได้เพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาในโอกาสต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านคุณภาพ ควรพัฒนากระบวนการให้บริการในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ไม่ให้เกิดปัญหาการร้องเรียน

1.2 ด้านประสิทธิภาพ ควรมีการพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และมีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

1.3 ด้านนวัตกรรม ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีการบริการสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างสรรค์งานและเสริมความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานออกมาอย่างต่อเนื่อง

1.4 ด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้คุณภาพการบริการมีความครบถ้วนในด้านความสามารถตอบสนองความ

ต้องการของประชาชน และส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถสร้างความประทับใจ ความไว้วางใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

1.5 ด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และเทศบาลควรมีการเปรียบเทียบวัดตัวเองกับผู้ที่เป็นเลิศอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาตนเอง

1.6 ควรมีการพัฒนาปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่งเสริมการทำงานในระบบที่ม้งานอย่างจริงจัง และการใช้ความรู้และทักษะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ได้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

1.7 ควรมีการพัฒนาปัจจัยการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน และเปิดช่องทางสื่อสารให้บุคลากรสามารถเข้ามาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการนำตัวแปรด้านสมรรถนะของบุคลากร และด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน มาศึกษารูปแบบการพัฒนาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล โดยการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการส่งเสริมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล และทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาด้วยวิธีการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship) เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาที่มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กรณียี่ น้ำผึ้ง. การมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัทไซน์แอนด์ซิลค์สกรีน เซอร์วิส จำกัด ในการพัฒนากิจกรรม 5 ส. วิทยานิพนธ์ รม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร, 2547.
- กิ่งพร ทองใบ. ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2553.
- กาญจนา พงษ์ใหม่. การนำนโยบายการศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติของโรงพยาบาลชุมชนและสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศสม. (การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- โกวิท พวงงาม. การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : วิญญูชน, 2552.
- _____. การปกครองท้องถิ่นไทย : หลักการและมติใหม่ในอนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : วิญญูชน, 2550.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. การบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจ. สืบค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2557, จาก http://www.ocsc.go.th/OCSC/TH/index.php?option=com_content&view=article&id=295, 2557.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2554.
- คณะนักศึกษาลัทธิการจัดการจัดการดุขฎิบัณเจติต. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. สาขาการจัดการดุขฎิบัณเจติต รุ่นที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2549.
- คณพศ สิทธิเลิศ. “จริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ,” วารสาร มอก. วิชาการ. 10, 20 (มกราคม-มิถุนายน), 2556.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก (Core Competency). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. การใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล. ปรับปรุงครั้งที่ 5. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2548.
- ชนินทร์ ขุนหพันธ์รักษ์. “แนวคิดการจัดการสมัยใหม่,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การ และทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- ชลิตา คงเมือง. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2548.
- ชุมพร คุร์พิพัฒน์. “การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการตลาดและการจัดการกลยุทธ์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารการปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.
- ชัยพงษ์ สำเนียง. โครงการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของภาคประชาชนและการขยายพื้นที่ทางการเมืองของประชาชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สถาบันศึกษา นโยบายสาธารณะ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555.
- ชัยวัฒน์ กิตติ. การมีส่วนร่วมของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์ลำพูน ในการดำเนินกิจกรรม TPM ต่อการบริหารงานคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ รป.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยนอร์ท- เชียงใหม่, 2555 :
- เชาว์ โรจนแสง. “การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการตลาดและการจัดการกลยุทธ์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.
- ชำนาญ วิริยะกุล. คุฏุกกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาตน. การศึกษา กทม. 21 (มกราคม 2541) : 5-6, 2541.
- ไชยยันต์ สมพร. ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอกันทรลักษ์จังหวัดศรีสะเกษ. รายงานการศึกษานิพนธ์ รป.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.
- ณัฐกร สิทธิชัย. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาสายงานรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แผนงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.

- ณรงค์ รอดพันธ์. ควบกับการพัฒนาตนเอง. ข้าราชการครู. 19 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2542): 37-39, 2542.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.
- ณรงค์ โพธิ์พุกขานันท์. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. “พฤติกรรมองค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.
- คุณิ อายุวัฒน์ และคณะ. วนศาสตร์ชุมชน:ทางเลือกในการพัฒนาป่าไม้. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการ. ขอนแก่น : โครงการวิจัยวนศาสตร์ชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2535.
- ดนอมศรี ลอยเพชร. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ภาคนิพนธ์ ร.ม. (บริหารจัดการ สาธารณะสำหรับนักบริหาร). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ : วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย, 2549.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.), 2538.
- ทวีป ศิริวิศรี. การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย, 2544.
- ท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์, สำนักงาน. รายงานการตรวจสอบประจำปีของกลุ่มตรวจสอบมาตรฐานและรับรองด้านการบริหารงานบุคคลของจังหวัดกาฬสินธุ์. กาฬสินธุ์ : สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์, 2557.
- ท้องถิ่นอำเภอเขาวง, สำนักงาน. สถิติข้อมูลบุคลากรพนักงานเทศบาลตำบล. กาฬสินธุ์ : สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเขาวง, 2557.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2548.

- ชนพล วีราสา และคณะ. “กลยุทธ์ทางการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการแก้ปัญหา
อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม,” การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร.
กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี,
2547.
- ธีระวัฒน์ สารระอาภรณ์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บริษัท วรจักร
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- ธัญชนก รัตติพงษ์วัฒน์. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการ
ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. ปริญญาณิพนธ์ บธ.ม. (การจัด
การ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552.
- นวัตกรรมแห่งชาติ, สำนักงาน. สูดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2549.
- _____. สูดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวง
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2550.
- นิตยา วงศ์ชัยนราธร. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนคร
นครราชสีมา. การค้นคว้าอิสระ ร.ปม. กรุงเทพฯ : สถาบันรัชต์ภาคย์, 2556.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2553.
- บุญเต็ม พันรอบ. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์, 2550.
- บุญอริ ยีหมะ. การปกครองท้องถิ่นไทย (Thai Local Government). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2545.
- _____. นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. เนติกุลการพิมพ์ : กรุงเทพฯ, 2543.
- ประชาธิรัฐ ทศณะนาคะจิตต์. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการ
สำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์).
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. การปกครองเมืองพัทยา. กรุงเทพฯ : สหภาพบล็อกและการพิมพ์,
2545.
- ประมวล รุจนเสรี. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะ
กรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.

- ประเวศ วะสี. ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541.
- “พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542”. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2546.
- พยอม วงศ์สารศรี. การจัดการธุรกิจชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศรีสยามพรีนแอนแพคส์, 2545.
- พรรณราย ทร์พะยะประภา. จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตประจำวันและในการทำงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง. (5 กรกฎาคม). ครูพันธุ์ใหม่ต้องเน้นที่สมรรถนะของครู. มติชน, 2553.
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกภากุล. Service Excellence : Service Culture : บริการที่เป็นเลิศ : วัฒนธรรมบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ดิอิมเพรสชั่น คอนซัลแทนท์ , 2553.
- พิเชษฐ สอนศิริ. การให้คุณค่ากับสวัสดิการพนักงานของบริษัท กรุงเทพการไฟฟ้า จำกัด. สารนิพนธ์ พส.ม. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- พัชนี นนทศักดิ์. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : เพียรสันเอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า, 2550.
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. “บทนำเบื้องต้นของการจัดการนวัตกรรม,” การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2547.
- ไพบุลย์ แจ่มจำ. วิทยาการสอน. กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2543.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. เอกสารคำสอนรายวิชาพัฒนาตน. ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2541.
- ภัณฑิรา มงคลจุฑา. ปัจจัยด้านองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551.
- มนตรี โสคติยานุรักษ์. การศึกษาศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทยทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ : ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- มุกิตา วรกัลยากุล. ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555.
- ยงยุทธ เกษสาคร. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรีนติ้ง , 2551.

- รักษ์ วรกิจ โภคาทร. การจัดการนวัตกรรมการสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
นวัตกรรมการแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2547.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม, 2552.
- รัตติยา ยะมา. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองพะเยา
จังหวัดพะเยา. การศึกษาอิสระ บธ.ม. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย,
2553.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ
จันทระเกษม, 2544.
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิรูปการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัท พินเนส พรินติ้ง, 2542.
- วรเดช จันทรศร. ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค,
2551.
- วิญญู อังคนารักษ์. การปรับปรุงอำนาจการบังคับบัญชาของผู้ว่าราชการจังหวัด : เกร็ดการ
บริหารและการปกครอง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2548.
- วิมล บุญรอด. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครอง
ส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้.
วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (วิทยาการจัดการ). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2549.
- วิมลสิทธิ์ ทรวงกุล. พฤติกรรมมนุษย์กับสภาพแวดล้อม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ
ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพฯ : โฟร์เพช, 2545.
- วิเชียร วิทยอุดม. "การตัดสินใจ," ใน การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2554.
_____. "แนวความคิดการจัดการ," ใน การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์,
2554.
- _____. "การจัดการนวัตกรรมการและการเปลี่ยนแปลง," การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ :
ธนรัช การพิมพ์, 2554.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ
: ทิพย์วิสุทธิ์, 2548.

- วัฒนา พัฒนพงศ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.
- ศรีธนา บุญญเศรษฐ์. “แรงงานสัมพันธ์” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์, 2553.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร, 2548.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ์, 2543.
- สถาบันพระปกเกล้า. ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2551.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา, 2546.
- สมชาย หิรัญกิตติ. “แนวความคิดจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- สมนึก ภัททิยชนี. การวัดผลการการศึกษา. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- สมพงษ์ เกษมสิน. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2546.
- สมพร ภูวดลไพศาล. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างทั่วไปในเทศบาลเขตอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี. รายงานการศึกษาอิสระ ปร.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- สมศรี สิงห์ทอง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (วิทยาการจัดการ). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.
- สรชัย พิศาลบุตร. การวิจัยทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา, 2551.
- สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กรม. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัท เรียงสาม กราฟฟิค ดีไซน์ จำกัด, 2548.
- สายสุนีย์ ปวุฒินันท์. ความรู้ทัศนคติและการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐ. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้,” ใน *Productivity*. 9(53) (พ.ย. – ธ.ค.) : 44 – 48, 2547.
- สุชา ไอยราพงศ์. การพัฒนาคน. สงขลา : คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏสงขลา, 2542.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. การบริหารโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม. สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2557, จาก <http://www.oknation.net/blog/markandtony/2011/10/06/entry-5>, 2557.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว, สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2542.
- สุพิน บุญชูวงศ์และปวีณา ผาสุข สปีลเลอร์. การปฏิบัติงานวิชาชีพครู 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. รายงานการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- แสวง รัตน์มงคลมาศ. เทคนิควิธีการใช้แนวความคิดทางทฤษฎีในการเลือกกำหนดปัญหาและสมมติฐานในการวิจัย. *พัฒนบริหารศาสตร์*, 11 (1), 2546.
- แสวง สาระสิทธิ์. การพัฒนาตนเอง. เลข : ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนวคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย, 2535.
- ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กรม. การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2557, จาก <http://www.dla.go.th>, 2557.
- อนิวัช แก้วจำนง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2552.
- อานนท์ สักดิ์วรวิชัย. “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง,” ใน *Chulalongkon Review*. 16(ก.ค. – ก.ย.) : 57 – 72, 2547.
- อุทัย หิรัญโต. สารานุกรมการปกครองไทย. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการปกครอง, 2547.
- อุบลวรรณ เอกทุ่งบัว ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554.
- เอมอร ฤกษ์ระวีสรณ์. ผลของการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกข์ต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ของนักศึกษาวิชาชีพครูสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. *วิทยานิพนธ์ ค.ค. (จิตวิทยา)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

- Abernathy, W.J. and Utterback, J.M. "Patterns of Industrial Innovation," **Technology Review**. Vol. 80, no. 7, pp. 40-47, 1978.
- Armstrong, M. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10th ed. Philadelphia : Kogan Page, 2006a.
- _____. **Strategic Human Resource Management : A Guide to Action**. 3rd ed. Philadelphia : Kogan Page, 2006b.
- Barlow, Janelle. **CUSTOMER SERVICES**. San Francisco : Berrett-Koehler, 2004
- Becker, S. W., and Neuhauser, D. **The Efficient Organization**. New York : Elsevier, 1975.
- Berman, E. M. ; Bowman, J. S. ; West, J. P. and Wart, M. V. **Human Resource Management in Public Service : Paradoxes, Process, and Problems**. Thousand Oaks, C.A. : Sage, 2001.
- Bessant, J. and Tidd, J. **Innovation and Entrepreneurship**. West Sussex : John Wiley and Sons Ltd, 2007.
- Betje, P. **Technological Change in the Modern Economy : Basic Topics and New Developments**. Cheltenham : Edward Elgar, 1998.
- Bevir, M. ; Rhodes, R.A.W. ; and Weller, P. "Traditions of Governance : Interpreting the Changing Role of the Public Sector," **Public Administration**. Vol. 81 no. 1, 2003.
- Byars, L. L., and Rue, L. W. **Human Resource Management**. 5th ed. Boston : The McGraw-Hill Companies, Inc, 1997.
- Capon, N.J. et al. "Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufactures," **Management Science**. Vol. 36, no. 2, pp. 157-169, 1992.
- Certo, S. C. **Modern Management**. 8th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 2000.
- Chesbrough, Henry. **Open Business Models**. Boston : Harvard Business School Press, 2006.
- Chiraprapha Akaraborworn. **HRD Roles in Thailand**. Bangkok : K.Polpim (1996) Press, 2006.

- Christensen, C.M. **The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firm to Fail.** Boston : Harvard Business School Press, 1997.
- Cooper, R. J. "A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation," **Management Decision.** Vol. 36, no. 8, pp. 493-502, 1998.
- Coopersmith, S. **Self-Esteem Inventories.** Palo Alto. CA : Consulting Psychologists Press Inc, 1981.
- Damanpour , F . "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations : Impact of Organizational Factors," **Journal of Management.** Vol. 13, no. 4, pp. 675-688, 1987.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations," **Journal of Management Studies.** Vol. 38, no. 1, pp. 65-84, 2001.
- Dessler, G. **A Framework for Human Resource Management.** 5th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2009.
- Drucker. P. F. **Post-Capitalist Society.** NY : Butterworth Heineman, 1993.
- _____. **Organization and Management.** Cambridge ; Massachusetts : Harvard University Press, 2003.
- Dorf, R. C. and Byers, T. H. **Technology Ventures : From Idea to Enterprise.** New York : McGraw-Hill Companies, 2008.
- Ettlit, J.E. and Reza, E. "Organizational Integration and Process Innovation," **Academy of Management Journal.** Vol. 35, pp. 795-827, 1992.
- Evan, W.M. "Organizational Lag," **Human Organization.** Vol. 25, (Spring), pp. 51-53, 1966.
- Freeman, C. and Soete, L. **The Economics of Industrial Innovation.** 3rd ed. London : Continuum, 1997.
- Flippo , E. B. **Management a Behavioral Approach.** Boston. Mass : Allyn and Bacon, 1966.
- Garavan, T. N. "Training, Development, Education and Learning : Different or the Same?," **Journal of European Industrial Training.** 21(2) : 39-50, 1997.

- Gatignon, H. et al. "A Contextual Training," **International Journal of Information Management**. Vol. 23, pp. 277-289, 2002.
- Gilley, J. W. and Egglund, S. A. **Principles of Human Resource Development**. New York : Addison-Wesley, 1989.
- Gilley, J. W. ; Egglund, S. A. and Maycunich, A. M. **Principle of Human Resource Development**. Cambridge, M.A. : Perseus, 2002.
- Good, C. V. **Dictionary of education**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Gopalakrishnan, S. and Bierly, F. "A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management," **The International Journal of Management Science**. Vol. 25, no. 1, pp. 15-28, 1997.
- Gopalakrishnan, S. et al. "A Reexamination of Product and Process Innovations Using a Knowledge-Based View," **The Journal of High Technology Management Research**. Vol. 10, no. 1, pp. 147-166, 1999.
- Greenwood, W. T. **Management and Organizational Behavior : An Interdisciplinary Approach**. Ohio : South Western, 1965.
- Henderson, R.M. and Clark, K.B. "Architectural Innovation : The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," **Administrative Science Quarterly**. Vol. 35, pp. 9-30, 1990.
- Hood, C. "A Public Management For All Season?," **Public Administration**. Vol. 69, 1995.
- Holloway, W. V. **State and Local Government in the United States**. New York : McGraw-Hill, 1974.
- Herkema, S. "A Complex Adaptive Perspective on Learning with in Innovation Projects," **The Learning Organization**. Vol. 10, no. 6, pp. 340-346, 2003.
- Ivancevich, J. M. **Human Resource Management**. 10th ed. Boston : McGraw-Hill Irwin, 2007.
- Johannessen, J., and Olsen, B. "Knowledge management and sustainable competitive advantages : The impact of dynamic contextual training," **International Journal of Information Management**. Vol. 23, pp. 277-289, 2003.

- Kimberly, J.R. and Evanisko, M.J. "Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," **The Academy of Management Journal**. Vol. 24, no. 4, pp. 689-713, 1981.
- Kinicki, Angelo and Williams, Brian K. **Management A Practical Introduction**. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Company, 2006.
- Koontz, Harold D. **Principles of Management**. New York : McGraw-Hill, 2004.
- Lemon, M. and Sahota, P. S. "Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovation Capacity," **Technovation**, 2003.
- Massie, J. L. and John D. **Managing: A Contemporary Introduction**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1981.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. **Human Resource Management : Essential Perspectives**. 4th ed. Mason, O.H. : Thomson Business and Economics, 2007.
- Mayo, E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Harvard University, 1954.
- McClelland, D.C. **Human Motivation**. Oakland, N.J. : Scott, Foresman and Company, 1985.
- Miller, V. A. **Guidebook for Global Trainers**. Amherst, Massachusetts : Human Resource Development Press, 1994.
- Millet, J. D. **Management in the Public Service**. New York : McGraw-Hill. 397-400, 1954.
- Mondy, R. W. **Human Resource Management**. 10th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2008.
- Mondy, R. W. and Noe, R. M. **Human Resource Management**. 9th ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2005.
- Nadler, L. **The Handbook of Human Resource Development**. New York : Wiley, 1984.
- Noe, R. A. **Employee Training and Development**. 4th ed. New York : McGraw Hill, 2008.

- Nonaka, I. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," **Organization Science**. Vol. 5, no. 1, pp.14-37, 1994.
- Nonaka, I. and Toyama, R. "The knowledge – creating theory revisited : Knowledge Creation as a synthesizing process," **Knowledge Management Research and Practice**. Vol.1, pp. 2-10, 2003.
- Pace, R. W., Smith, P. C. and Mills, G. E. **Human Resource Development : The Field**. Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall, 1991.
- Perez-Bustamante, G. "Knowledge Management in Agile Innovative Organizations," **Journal of Knowledge Management**. Vol. 3, no. 1, pp. 6-17, 1999.
- Richard, M. "The practice of engagement," **Strategic HR Review**. 6(16), 52-59, 2007.
- Robson, W. A. "Local Government," In **Encyclopedia of Social Science**. Vol. 9-10. New York : The Macmillan Company, 1953.
- Rogers, E.M. **Diffusion of Innovation**. 4th ed. NY : The Free Press, 1995.
- Roger, R.W. "Protection Motivation Theory," **Health Education Research Theory and Practice** . 1(1986) : 153 – 161, 1986.
- Rothwell, W. J. **Beyond Training and Development**. 2nd ed. New York : AMACOM, 2005.
- Rothwell, R. and Gardner, D. "The Strategic Management of Re-Innovation," **R & D Management**. Vol. 19, no. 2, pp. 147-160, 1989.
- Schilling , M.A. **Strategic Management of Technological Innovation**. 2nded. NY : McGraw-Hill Education, 2008.
- Schultz, W. T. **Investment in Human Capital : The Role of Education and Research**. New York : Free Press, 1971.
- Simon, H. A. **Administration Behavior**. New York : The Macmillan Company, 1987.
- Smits, R. "Innovation Studies in the 21th Century : Questions from a user's Perspective," **Technological Forecasting & Social Change**. Vol. 69, no. 2, pp. 861-883, 2002.
- Smith, David. **Exploring Innovation**. Berkshire : McGraw-Hill Education, 2006.

- Swanson, R. A. and Holton, E. F. **Foundations of Human Resource Development**. San Francisco : Berrett-Koehler, 2001.
- Taylor, Frederick W. **The Principles of Scientific Management**. New York : Harper, 2004.
- Tidd, Joe et al. **Managing Innovation**. NJ : John Wiley & Sons Inc, 2001.
- Tushman, M.L. and Nadler, D. "Organizing for Innovation," **California Management Review**. Vol. 28, no. 3, pp. 74-92, 1986.
- Ulrich, D. **Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston : Harvard Business School Press, 1997.
- Utterback, J.M. "The dynamics of Innovation," **Educause Review**. Vol. 39, no. 1, pp.42, 2004.
- _____. Utterback, J.M. "Radical Innovation and Corporate Regeneration," **Research Technology Management**. Vol. 37, no. 4, pp 10, 1994.
- Utterback, J.M. and Abernathy, W. "A Dynamic Model of Process and Product Innovation," **Omega**. Vol. 3, no. 6, pp. 639-656, 1975.
- Utterback, J.M. and Suarez, F.F. "Innovation, Competition, and Industry Structure," **Research Policy**. Vol. 22, no. 1, pp. 1-21, 1993.
- Werner, J. M. and DeSimone, R. L. **Human Resource Development**. 4th ed. Australia : Thomson South-Western, 2006.
- Wit, D. **A Comparative Survey of Local Government and Administration**. Bangkok : Kurusapha Press, 1967.
- Yamane, T. **Statistics an Introductory Analysis**. 2nd Ed. New York : Harper and Row, 1973.
- Yamamoto, H. **New Public Management - Japan Practice**. Toronto : IIPS, 2003.



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล
ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและจะนำเสนอผลงานวิจัยในภาพรวม

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุราชการ รายได้ต่อเดือน และประเภทตำแหน่ง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ รวมทั้งหมด 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมเนื้อหา 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมเนื้อหา 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และด้านการพัฒนาตนเอง จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) มีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนิภาภรณ์ สัจจวาลย์รัมย์

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี

2. 25–35 ปี

3. 36–50 ปี

4. 51 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หย่า

4. หม้าย

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

5. อายุราชการ

1. น้อยกว่า 5 ปี

2. 5–10 ปี

3. มากกว่า 10 ปี

6. รายได้ต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท

2. 10,000 - 20,000 บาท

3. สูงกว่า 20,000 บาท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด
เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล
ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	ระดับปัจจัย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1. ด้านสมรรถนะของบุคลากร					
1	หน่วยงานเน้นการทำงานในระบบทีมงานอย่างจริงจัง					
2	การใช้ความรู้และทักษะปฏิบัติงานในยอมรับผิดชอบได้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
3	บุคลากรมีความรู้และทักษะเพียงพอจะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในทันทีโดยไม่ต้องเรียนรู้งานก่อน					
4	องค์กรมีการระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน					
	2. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร					
5	องค์กรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บังคับบัญชาใส่ใจและให้ความสนใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง					
7	หน่วยงานมีนโยบายเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชน					
8	องค์กรจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมทางด้านความรู้วิชาการใหม่ ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี					

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	ระดับปัจจัย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3. ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน					
9	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน					
10	ความคิดเห็นของท่านและเพื่อนร่วมงานจะได้รับการให้ความสำคัญเสมอ					
11	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
12	องค์กรเปิดช่องทางสื่อสารให้บุคลากรสามารถเข้ามาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆได้					
	4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
13	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาจากองค์กร เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
14	การฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและสามารถปฏิบัติงานได้ในทันที					
15	องค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ทักษะที่จำเป็นตามยุคสมัยใหม่					
16	การฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรเน้นการสร้างคุณค่าให้กับผลสำเร็จการปฏิบัติงาน					
	5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
17	ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเพียงพอจะดำรงชีพได้					

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	ระดับปัจจัย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5. ด้านคำตอบแทนและสวัสดิการ					
18	สวัสดิการขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เป็นอย่างดี					
19	การได้รับคำตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ					
20	องค์กรมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีแก่บุคลากรอยู่เสมอ					
	6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
21	ทุกคนในองค์กรมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่แบ่งเขาแบ่งเรา					
22	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองและคอยเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานของท่าน					
23	การปฏิบัติงานของบุคลากรได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง					
24	การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลใน
เขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด
เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอ
เขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ข้อที่	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความสำเร็จ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1. ด้านคุณภาพ					
1	การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีปัญหาการร้องเรียนน้อยมาก					
2	การให้บริการขององค์กรมีความทันสมัย โดดเด่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน					
3	หน่วยงานมีการให้บริการที่หลากหลาย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย					
4	กระบวนการให้บริการในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน					
	2. ด้านประสิทธิภาพ					
5	การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด					
6	มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐวางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ					
7	มีการบูรณาการในการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด					

ข้อที่	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความสำเร็จ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2. ด้านประสิทธิภาพ					
8	มีการพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้การบริการที่มีคุณภาพต่อประชาชน					
	3. ด้านนวัตกรรม					
9	มีการสร้างสรรค์งานและเสริมความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานออกมาอย่างต่อเนื่อง					
10	การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและ แนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
11	มีการนำระบบบริหารบุคคล (HRM) เข้ามาใช้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
12	องค์กรมีความสามารถพัฒนาเทคโนโลยีการ บริการสนองความต้องการของประชาชนได้ อย่างต่อเนื่อง					
	4. ด้านการตอบสนองความต้องการของ ประชาชน					
13	หน่วยงานนำข้อเสนอแนะจากประชาชนมา พิจารณา จุดเด่น จุดด้อย ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพการบริการอยู่ตลอดเวลาและ ต่อเนื่อง					
14	หน่วยงานสามารถสร้างความประทับใจ ความไว้วางใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
15	มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้คุณภาพการ บริการมีความครบถ้วนในด้านความสามารถ ตอบสนองความต้องการของประชาชน					

ข้อที่	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความสำเร็จ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	4. ด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน					
16	หน่วยงานให้ความสะดวกสบาย แนะนำเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดทุกครั้งให้บริการ					
	5. ด้านการพัฒนาตนเอง					
17	การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
18	การทดลองความคิดหรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
19	การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
20	การเปรียบเทียบวัดตัวเองกับผู้ที่เป็นเลิศอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาตนเอง					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

1. ด้านสมรรถนะของบุคลากร

.....

2. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร

.....

3. ด้านการมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่าของพนักงาน

.....

4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

.....

5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

.....

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
24	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
26	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
9	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
34	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
37	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
38	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
44	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	186.5250	347.897	.616	.965
X2	186.4750	348.051	.704	.965
X3	186.5750	349.892	.429	.966
X4	186.6250	349.830	.345	.967
X5	186.7250	343.846	.719	.965
X6	186.7000	345.549	.724	.965
X7	186.6750	344.635	.807	.965
X8	186.5500	344.100	.631	.965
X9	186.5500	346.972	.619	.965
X10	186.5000	347.128	.752	.965
X11	186.7250	343.743	.818	.965
X12	186.8000	348.779	.450	.966
X13	186.7750	347.871	.547	.966
X14	186.6750	348.481	.630	.965
X15	186.7000	344.626	.678	.965
X16	186.6750	344.840	.743	.965
X17	186.3500	352.695	.329	.967
X18	186.3250	352.994	.378	.966
X19	186.2750	353.743	.450	.966
X20	186.3000	353.344	.424	.966
X21	186.7250	343.846	.719	.965
X22	186.7000	344.215	.783	.965
X23	186.6750	344.635	.807	.965
X24	186.6500	345.105	.773	.965

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	186.7250	343.846	.719	.965
Y2	186.7000	345.549	.724	.965
Y3	186.6750	344.635	.807	.965
Y4	186.5500	344.100	.631	.965
Y5	186.5500	346.972	.619	.965
Y6	186.5000	347.128	.752	.965
Y7	186.7250	343.743	.818	.965
Y8	186.8000	348.779	.450	.966
Y9	186.7750	347.871	.547	.966
Y10	186.7000	345.549	.724	.965
Y11	186.5250	347.897	.616	.965
Y12	186.4750	348.051	.704	.965
Y13	186.5750	349.892	.429	.966
Y14	186.6250	349.830	.345	.967
Y15	186.7250	343.846	.719	.965
Y16	186.7000	345.549	.724	.965
Y17	186.6750	344.635	.807	.965
Y18	186.5500	344.100	.631	.965
Y19	186.5500	346.972	.619	.965
Y20	186.5000	347.128	.752	.965

หมายเหตุ

1. N of Cases = 40.00

2. N of Item = 44

3. Alpha = .966

4. งานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96



ภาคผนวก ง

ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 3 ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผลแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยค่าความถี่ และร้อยละ

SEX

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	77	54.2	54.2	54.2
2	65	45.8	45.8	100.0
Total	142	100.0	100.0	

OLD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	4.2	4.2	4.2
2	59	41.5	41.5	45.8
3	69	48.6	48.6	94.4
4	8	5.6	5.6	100.0
Total	142	100.0	100.0	

STATUS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	26.1	26.1	26.1
2	99	69.7	69.7	95.8
3	3	2.1	2.1	97.9
4	3	2.1	2.1	100.0
Total	142	100.0	100.0	

EDUCATION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	26.1	26.1	26.1
2	105	73.9	73.9	100.0
Total	142	100.0	100.0	

EXPERIENCE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	4.9	4.9	4.9
2	96	67.6	67.6	72.5
3	39	27.5	27.5	100.0
Total	142	100.0	100.0	

INCOME

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	9.9	9.9	9.9
2	88	62.0	62.0	71.8
3	40	28.2	28.2	100.0
Total	142	100.0	100.0	

ตารางภาคผนวกที่ 4 ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผลแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยค่าเฉลี่ย และ
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	142	1.00	5.00	3.3521	.96900
Q2	142	2.00	5.00	3.6127	.67213
Q3	142	2.00	5.00	3.5915	.78239
Q4	142	2.00	5.00	3.7324	.70374
TOTALY1	142	7.00	19.00	14.2887	2.53928
Q5	142	2.00	5.00	3.7887	.67194
Q6	142	2.00	5.00	3.6761	.66896
Q7	142	1.00	5.00	3.6690	.71182
Q8	142	2.00	5.00	3.7324	.64043
TOTALY2	142	8.00	20.00	14.8662	2.27296
Q9	142	1.00	5.00	3.5352	.71123
Q10	142	1.00	5.00	3.5704	.70859
Q11	142	2.00	5.00	3.5775	.73729
Q12	142	2.00	5.00	3.6620	.68300
TOTALY3	142	7.00	20.00	14.3451	2.38508
Q13	142	1.00	5.00	3.6620	.69330
Q14	142	2.00	5.00	3.6479	.63242
Q15	142	2.00	5.00	3.7887	.63949
Q16	142	2.00	5.00	3.7606	.68344
TOTALY4	142	8.00	20.00	14.8592	2.31428
Q17	142	2.00	5.00	3.7324	.69359
Q18	142	2.00	5.00	3.7958	.66885
Q19	142	2.00	5.00	3.7958	.65816
Q20	142	1.00	5.00	3.7183	.62304
TOTALY5	142	7.00	20.00	15.0423	2.27809
TOTALALLY	142	40.00	130.00	73.6972	11.15461
AVERAGEY1	142	1.75	4.75	3.5722	.63482
AVERAGEY2	142	2.00	5.00	3.7165	.56824
AVERAGEY3	142	1.75	5.00	3.5863	.59627
AVERAGEY4	142	2.00	5.00	3.7148	.57857
AVERAGEY5	142	1.75	5.00	3.7606	.56952
AVERAGEALLY	142	2.00	6.50	3.6849	.55773
Valid N (listwise)	142				

ตารางภาคผนวกที่ 5 ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง
ด้วยวิธี Enter

Correlations

	AVERAGE X1	AVERAGE X2	AVERAGE X3	AVERAGE X4	AVERAGE X5	AVERAGE X6	AVERAGE ALLY
AVERAGE Pearson Correlation X1	1	.663**	.680**	.662**	.661**	.745**	.676**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	142	142	142	142	142	142	142
AVERAGE Pearson Correlation X2	.663**	1	.676**	.716**	.535**	.575**	.625**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	142	142	142	142	142	142	142
AVERAGE Pearson Correlation X3	.680**	.676**	1	.720**	.681**	.683**	.675**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	142	142	142	142	142	142	142
AVERAGE Pearson Correlation X4	.662**	.716**	.720**	1	.667**	.732**	.657**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	142	142	142	142	142	142	142
AVERAGE Pearson Correlation X5	.661**	.535**	.681**	.667**	1	.759**	.643**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	142	142	142	142	142	142	142
AVERAGE Pearson Correlation X6	.745**	.575**	.683**	.732**	.759**	1	.668**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	142	142	142	142	142	142	142
AVERAGE Pearson Correlation ALLY	.676**	.625**	.675**	.657**	.643**	.668**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	142	142	142	142	142	142	142

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.770 ^a	.593	.575	.36352	.593	32.818	6	135	.000

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.021	6	4.337	32.818	.000 ^a
	Residual	17.839	135	.132		
	Total	43.860	141			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.928	.215		4.324	.000
	AVERAGEX1	.194	.092	.196	2.096	.038
	AVERAGEX2	.130	.076	.150	1.721	.087
	AVERAGEX3	.151	.075	.186	2.008	.047
	AVERAGEX4	.067	.070	.094	.951	.343
	AVERAGEX5	.108	.067	.146	1.600	.112
	AVERAGEX6	.103	.083	.129	1.245	.215

a. Dependent Variable: AVERAGEALLY



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จดหมาย
เลขที่ 18
เรื่อง
ณ วันที่
วันที่ ๒๕๕๐๑๑/๑๕๑๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
วันที่ ๑๕/๑๑/๕๐
เวลา ๑๕.๓๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน นายกฤษณ์ นววิลาสิน

สังกัด ศึกษาศาสตร์ (เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย) จำนวน ๑ ชุด

คำขอ นางธาวณี ภัทรรัตน์ ตั้งวอลย์รัมย์ รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๒๐๐๑๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาโท
สถาบันราชภัฏมหาสารคาม รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ภาควิชา
การศึกษานานาชาติ เรื่อง ปัจจัยที่มีต่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง
จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ
วิจัยกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จากบุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่
พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๒๐๕ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการ
วิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ในนาม นางธาวณี ภัทรรัตน์
ผู้วิจัย

- นายแทนคุณนที
- ผอ.สอ.สวท.
- อธิการบดี
- อธิการบดี

แบบสอบถามใหม่
นางธาวณี ภัทรรัตน์ (ผู้วิจัย)
นางธาวณี ภัทรรัตน์ (ผู้วิจัย)
นางธาวณี ภัทรรัตน์ (ผู้วิจัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ รักษาการแทนคณบดี
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรสาร ๐-๕๑๑๒-๕๕๑๘
16/11/58
16/11/58

(อธิการบดี)
ปลัดมหาวิทยาลัย
20/11/58
คณบดี
คณบดี
(นางวิจิตต์ กิ่งสุวรรณ)
นายกเทศมนตรีเมืองมหาสารคาม



ที่ กธ ๐๕๕๐.๐๑/๐๕๕๐

กรมส่งเสริมการเกษตร
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กรมส่งเสริมการเกษตร
ที่ กธ ๐๕๕๐.๐๑/๐๕๕๐
๑๖ มิ.ย. ๕๕
๒๕๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน นายอ.พรสมณวิทย์งานสูงเบญจ

ถึงที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวนิภาภรณ์ อังวาลย์รัมย์ วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๒๖๖๐๐๑๐๕๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีต่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยตามประชากรกลุ่มตัวอย่าง จากบุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๒๑๕ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายอ.พรสมณวิทย์งานสูงเบญจ
ผู้อำนวยการ
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ สุขกระตือ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ โทรสาร ๐-๕๓๖๒-๕๕๓๒

(นายสมพร กุศลวงศ์)
หัวหน้าสำนักงาน

(นายอรรณพ สุขกระตือ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(นายสำโรง หาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ กษ ๒๕๖
กรมการ
ที่ กษ ๐๕๕๐๐๑/๐๕๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
วันที่ ๒๒ / ๒๕๖๑ / ๒๕
๐๕๖๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรียน นายกฤษณะภักดิ์ บ้านสระพังทอง
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางฉวีมาลี วัฒนศิริ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ๒ รับผิดชอบงานด้านวิชาการของศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการจังหวัดมหาสารคาม ได้แจ้งทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์มหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จากบุคลากรของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๒๑๕ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อ.กฤษณะภักดิ์ ร.ต.ดร.อรรักษ์ สุขกระเลื่อง)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ ศึกษาราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรสาร ๐-๕๓๖๒-๕๕๖๑



ที่ กพร ๐๕๔๐.๐๑/ว๐๕๖๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นางฉวีอร การฉีก

แจ้งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวนิภาภรณ์ สังวาลย์รัมย์ รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๓๐๕๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวงกตภาคพื้นดิน" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติการวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....



จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา
โดยภาพนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาที ร.ศ.ดร.อรรณี ชูกระเดื่อง)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มีมติรับแจ้งให้ขอเชิญตรวจสอบ
ส่งทุกเดือน รอบเดือน ก.พ. ๒๕๕๘
พ.ย. ๒๕๕๗ มีมติแล้ว ศ.วิฑูรย์

(นางฉวีอร การฉีก)

บัณฑิตวิทยาลัย
รศ.ทพ. โทรสาร ๐-๕๓๖๒-๕๕๐๘



ทศ ๐๕๔๐.๐๑/๖๐๕๑๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

ขอ เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

ย่น :นางสาวกษร อรรณภพร

ที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววิภาภรณ์ อังวาลย์รัมย์ รหัสประจำตัว ๕๖๔๒๖๐๑๐๑๕๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาโท
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ภาควิชา
ศึกษานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง
หวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนิน ไปด้วยทวามเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
แบบสอบถามของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องคำในเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....



จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อนัดวัน (นิตยา) ธีระเดชศรีวงศ์
11/๒๖/๒๕๖๒

นางสาวกษร อรรณภพร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ศ. คร. อรุณี สุขกระเศียร)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
พื้นที่ โทรสาร ๐-๔๗๗๒-๕๕๑๒



ที่ ศธ ๐๔๔๖.๐๑/๖๐๔๖๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เที่ยงมือผู้เข้ารับการตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นางนิศงา หลกก้า

ซึ่งที่ตั้งอยู่ที่ เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวิชากร วัฒนารักษ์ สังกัดบริษัท รัชต์ประจักษ์ ๕๖๘๒๖๐๑๐๕๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เข้าตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องคั่นเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบคั่นการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบคั่นสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนขอเชิญไปดำเนินการและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาที ร.ศ.ดร.อรุณ ชูกระเดื่อง)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วิชากร วัฒนารักษ์ (ผู้วิจัย) โทร. ๐๙๖-๖๖๖-๖๖๖
๐๙๖-๖๖๖-๖๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ โทรสาร ๐-๔๐๓๒-๕๕๓๘

๒๕ มีนาคม ๒๕๕๘
(นางนิศงา หลกก้า)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนิภาภรณ์ สัจवालย์รัมย์
วันเกิด	วันที่ 24 เดือน เมษายน พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	55 หมู่ 13 ตำบลโคกสะอาด อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	128 หมู่ 2 ตำบลกุดปลาข้าว อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2558	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY