

การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประสิทธิ์ ธนานันต์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประสิทธิ์ ธนานันต์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566
(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION, THAILAND

PRASIT THANANANT

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชื่อนักศึกษา	:	ประสิทธิ์ ธนานันต์
ชื่อปริญญา	:	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	:	การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	:	2566
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เมยไธสง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ. ดร.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ :
ประธานกรรมการ .....
(ศ. ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก) .....
(รศ. ดร. สุเทพ เมยไธสง)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) .....
(ผศ. ดร. จิราภรณ์ ผันสว่าง)

กรรมการ .....
(รศ. ดร. กฤษกนก ดวงชาทม)

กรรมการ .....
(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ. ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dissertation Topic	:	The Development of Administrative Competency Model to Serve the Best Practice Organization of Municipalities in the Northeastern Region, Thailand
Student's Name	:	Prasit Thananant
Degree Sought	:	Doctor of Education
Program	:	Educational Administration
Anno Domini	:	2023
Advisor	:	Assoc. Prof. Dr. Suthep Maythaisong
Co-Advisor	:	Asst. Prof. Dr. Jiraporn Phansawang

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakhrusrivirakhunsunthorn, Asst. Prof. Dr.)

Dissertation Committee :

Chairman .....
(Prof. Dr. Chaiyong Brahmawong)

Member (Advisor) .....
(Assoc. Prof. Dr. Suthep Moeithaisong)

Member (Co-Advisor) .....
(Asst. Prof. Dr. Jiraporn Phansawang)

Member .....
(Assoc. Prof. Dr. Kritkanok Duangchatom)

Member .....
(Phrakhruvichitpanyaphorn, Asst. Prof. Dr.)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**
ชื่อนักศึกษา	:	**ประสิทธิ์ ธนานันต์**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2566**
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	**รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เมยไธสง**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) คัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) การสร้างแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะเวลาที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตรวจสอบความเหมาะสมของสมรรถนะและตัวบ่งชี้ โดยการหาค่าอำนาจจำแนกหรือความเที่ยงตรงการจำแนก (Discrimination Validity) ระยะเวลาที่ 2 การคัดสรรปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 502 คน ตรวจสอบยืนยันด้วยการทดสอบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติและแบบขั้นบันได ระยะเวลาที่ 3 การสร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างองค์กรมีสมรรถนะสูง สำหรับเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์ตามหลักการเริ่มต้นแนวคิดของไคเซ็น (Kaizen) และบูรณาการตามหลักสังคมวัตถุ 4 โดยใช้วิธีการประเมินแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ด้วยเทคนิค Connoisseurship

ผลการวิจัยพบว่า :

1) การศึกษาสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ปัจจัย ได้แก่

(1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 20 ตัวบ่งชี้ (2) การบริหารแบบเครือข่าย 19 ตัวบ่งชี้ (3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 20 ตัวบ่งชี้ (4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 20 ตัวบ่งชี้ (5) การบริหารแบบทุนทางสังคม 15 ตัวบ่งชี้ (6) การบริหารแบบไคเซ็น 22 ตัวบ่งชี้ และ (7) การบริหารแบบโฮเร็นโซ 13 ตัวบ่งชี้

2) ปัจจัยคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ปัจจัย 4 ปัจจัย จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การบริหารแบบไคเซ็น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร และการบริหารแบบเครือข่าย

3) การสร้างแบบจำลอง (Model) สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพัฒนาแบบจำลองประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) ประกอบด้วย การบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) 2) ปัจจัยกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย PDCA Model และหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 และ 3) ปัจจัยส่งออก (Output) ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง

คำสำคัญ : แบบจำลอง, สมรรถนะของผู้บริหาร, องค์กรสมรรถนะสูง

ABSTRACT

Dissertation Topic	:	**The Development of Administrative Competency Model to Serve the Best Practice Organization of Municipalities in the Northeastern Region, Thailand**
Student's Name	:	**Prasit Thananant**
Degree Sought	:	**Doctor of Education**
Program	:	**Educational Administration**
Anno Domini	:	**2023**
Advisor	:	**Assoc. Prof. Dr. Suthep Maythaisong**
Co-Advisor	:	**Asst. Prof. Dr. Jiraporn Phansawang**

The objectives of this research were: 1) to study the administrative competency to serve the best practice organization of Municipalities in the Northeastern Region, Thailand, 2) to select the administrative competency to serve the best practice organization and 3) to create a model and guidelines for enhancing the administrative competency to serve the best practice organization as mentioned. The research was divided into 3 phases: The first phase begins with determination of administrative competencies and indicators for predicting the entry to serve the best practice organization of Municipalities in the Northeastern Region of Thailand, followed by checking suitability of performance and indicators by discrimination validity. The second phase encompasses the selection of management competency factors to predict entry to serve the best practice organization via the multiple regression analysis techniques, with 502 municipal officials who are working in the Northeastern region as sampling group, validated by normal and laddered multiple regression analysis tests. The third phase is to create a model and guidelines to enhance the administrative competency to serve the best practice organization based on the concept of Kaizen and integrated with the four principles of Sangahavatdhu in Buddhism. Towards the end, the Connoisseurship technique is implemented as an instrument to evaluate the methods and guidelines for enhancing the organization to serve the best practice organization.

The results of the research can be summarized as follows:

1) The administrative competency factors and indicators for prediction to serve the best practice organization of Municipalities in The Northeastern Region, Thailand consist of seven factors: (1) Human resource management, 20 indicators (2) Network management, 19 indicators (3) Organization-wide quality management, 20 indicators (4) Performance-based management, 20 indicators, (5) Social Capital Management, 15 indicators, (6) Kaizen Management, 22 indicators, and (7) Horenzo Management, 13 indicators.

2) The factors for selection of management administrative competency to serve the best practice organization of Municipalities could be categorized in four categories based on high to low values, namely, Kaizen management, performance-oriented management, organization-wide quality management and network management.

3) A model and approaches constructed for enhancing the administrative competency to serve the best practice organization cononsist of three parts: (1) Input factors consisting of Kaizen management, (2) Process factors consisting of PDCA model integrated with the four principles of Sangahavatthu in Buddhism and (3) Output factors, i.e. high performance organizations and the guidelines for enhancing the organization to produce high performances.

Keywords : Model, Administrative Competency, Best Practice Organization

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตเล่มนี้ เป็นผลสำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะความเมตตานุเคราะห์จากท่าน พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร. ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนะแนวตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้คำแนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไข รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นคณะกรรมการสอบ ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณะกรรมการทุกท่าน ที่กรุณาตรวจรูปแบบ ให้คำแนะนำ แก้ไขรูปแบบ และรูปเล่ม จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บริหาร และบุคลากรของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ให้ความสะดวกด้วยดีเสมอมา ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาเอกทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ทุกรูป/คน ให้ความร่วมมือในการมีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้

คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องสักการบูชาคุณพระศรีรัตนตรัย คุณของบิดามารดา ครูอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง และผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ประสิทธิ์ ธนานันต์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... **จ**

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... **ช**

กิตติกรรมประกาศ ..... **ฌ**

สารบัญ ..... **ญ**

สารบัญตาราง ..... **ฐ**

สารบัญภาพ ..... **ณ**

บทที่

1 บทนำ **1**

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 สมมติฐานการวิจัย 2

1.3 คำถามการวิจัย 3

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

1.5 ขอบเขตของการวิจัย 3

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ 5

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง **9**

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 9

2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ 17

2.3 แนวคิดสมรรถนะกับการบริหาร 21

2.4 องค์กรสมรรถนะสูง 29

2.5 บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 49

2.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 55

2.7 การบริหารแบบเครือข่าย 69

2.8 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 82

2.9 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 97

2.10 แนวคิดการบริหารทุนทางสังคม 122

2.11 แนวคิดการบริหารแบบไคเซ็น 128

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.12 แนวคิดการบริหารแบบโฮเร็นโซ 139
2.13 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 146
2.14 กรอบแนวคิดการวิจัย 176
3 วิธีดำเนินการวิจัย 177
ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง 177
ระยะที่ 2 การคัดสรรตัวแปรหรือปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง 177
ระยะที่ 3 การสร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างให้องค์กรมีสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 178
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 178
2. การสร้างเครื่องมือการวิจัย 180
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล 183
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์ 183
5. การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล 184
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 190
ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง 190
ระยะที่ 2 การคัดสรรตัวแปรหรือปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง 211
ระยะที่ 3 การสร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างให้องค์กรมีสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 218
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 246
5.1 สรุปผลการวิจัย 246
5.2 อภิปรายผลการวิจัย 249
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 253
บรรณานุกรม 254

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก 267
ภาคผนวก ก แบบสอบถามสำหรับการวิจัย 268
ภาคผนวก ข คำสั่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ 0076/2565 284
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย 286
ประวัติผู้วิจัย 292

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 High Performance Organization Shift 44
2.2 ประเภทของเครือข่าย 76
2.3 ผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจส่งมอบให้แก่ลูกค้า 88
2.4 ความแตกต่างระหว่าง TQM กับการจัดการหรือควบคุมคุณภาพทั่วไป 90
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิจัย 179
3.2 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 182
4.1 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 191
4.2 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่าย 193
4.3 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 195
4.4 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 197
4.5 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม 199
4.6 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริการแบบไคเซ็น 201
4.7 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซ 203
4.8 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำร่วมสมัย 204
4.9 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของผู้บริหารด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 205
4.10 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ 206
4.11 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของผู้บริหารด้านการจัดการกระบวนการ 207
4.12 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของผู้บริหารด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 208
4.13 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของผู้บริหารด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 209
4.14 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีม 210

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.15 ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรถูกพยากรณ์หรือตัวแปรตาม 213
4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตาม 214
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b,β)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (SE.b) ค่าสถิติ t (t-Value) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE.est) และค่าคงที่ของสมการการพยากรณ์ (a) โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 7 ตัวแปร ในขั้นนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) 215
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และร่วมกันพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) 216
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b,β)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (SE.b) ค่าสถิติ t (t-Value) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE.est) และค่าคงที่ของสมการการพยากรณ์ (a) โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 7 ตัวแปร ในขั้นนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) 217
4.20 ผลการประเมินแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 227
4.21 ด้านแผนงาน ปรับปรุงด้วยการลดระยะเวลาในการปฏิบัติโดยรวมกิจกรรมลำดับที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน 233
4.22 งานการบริหาร ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมและลดเวลา ลำดับที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน 234
4.23 ปรับปรุงงานบริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 235
4.24 การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมลำดับที่ 2 ของด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และลำดับที่ 2 เข้าด้วยกัน 236

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.25 ด้านการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมและลดเวลา ลำดับที่ 1, 2, 3 และ 9 เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมเดียว และรวมกิจกรรมที่ 13 และ 16 เป็นกิจกรรมเดียว..... 237
4.26 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว 240
4.27 ด้านการปฏิบัติการ ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรม ลำดับที่ 1 และ 5 เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมเดียว และรวมกิจกรรมที่ 4 และ 6 เป็นกิจกรรมเดียว 241
4.28 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว 243
4.29 ด้านการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรม ลำดับที่ 1 และ 5 เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมเดียว 244
4.30 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว 245

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 แบบแผนการเกิดเครือข่าย (Pattern of Network) 73
2.2 รูปแบบการสื่อสาร 74
2.3 ลักษณะการเชื่อมโยงของเครือข่ายความร่วมมือ 75
2.4 แสดงกระบวนการทำงานของเครือข่าย 81
2.5 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 101
2.6 กระบวนการจัดการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 103
2.7 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน 108
2.8 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร 109
2.9 มุมมองของ Balanced Scorecard 114
2.10 วงล้อคุณภาพเดมมิ่ง 132
2.11 กิจกรรมภายใต้ร่มไคเซ็น 136
4.1 หลักการ PDCA-Model 218
4.2 หลักในการเริ่มต้นแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) 220
4.3 แบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 223
4.4 การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 228

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสโลกาภิวัตน์ จึงทำให้สังคมไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก อันเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีและนโยบายการพัฒนาประเทศตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งองค์กรยุคใหม่จำเป็นจะต้องพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบงาน บุคลากร เครื่องมือ รวมถึงการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงประชาชนและปัจจัยการผลิตได้สะดวกขึ้นภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล ตามยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เพื่อเป็นการสื่อสาร อันเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานด้านต่างๆ โดยที่ข้อมูลสารสนเทศนั้นเป็นทรัพยากรหลักที่มีความรวดเร็วและช่วยให้องค์กรสร้างจุดยืนที่เข้มแข็ง โดยมีเป้าหมายการเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพในการดำเนินการให้เป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 7)

นอกจากเหตุผลดังที่กล่าวมาข้างต้น การที่จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ผู้บริหารต้องสามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยมีสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ 1) เน้นการบริหารตนเองอย่างเป็นอิสระ มีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้ร่วมกัน 2) เน้นการปลูกฝังค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรให้ซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร การสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) เน้นการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยความต้องการขององค์กรและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้อง และ 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานภายใต้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561, หน้า 36-49) ดังนั้น องค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร

จัดการภายใต้การมีส่วนร่วม การจัดทำยุทธศาสตร์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การไปใช้อย่างมีคุณภาพภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากการศึกษาค้นคว้าการวิจัยในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูงของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, หน้า 7) พบว่า การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความรู้ การบริหารกระบวนการ พเยาว์ อินทอง (2560) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาหน่วยงานของภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การสื่อสารไม่ชัดเจน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดทิศทาง บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินงานหรือการบริหารดำเนินการในรูปแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และแนวทางการแก้ไขปรับเปลี่ยนเจตคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีอุดมการณ์ที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล (2560, หน้า 53-58) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ปัจจัยที่มีปัญหากับการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงเท่าทันสถานการณ์ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นเลิศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในราชการให้กับบุคลากรและวิธีการจัดกระบวนการลดขั้นตอนการทำงาน ตามลำดับ

จากเหตุผลและปัญหาการวิจัยการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยถึงแบบจำลองและปัจจัยหรือตัวแปรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารตัวใดบ้างที่มีพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางให้เทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำไปใช้ในการพัฒนาการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีความพร้อมที่จะรับและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุกๆ สถานการณ์และมีศักยภาพความพร้อมในการบริหารจัดการต่อไป

1.2 สมมติฐานของการวิจัย

1.2.1 สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารแบบเครือข่าย การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบทุนทางสังคม การบริหารแบบไคเซน และการบริหารแบบโฮเร็นโซ ส่งผลต่อการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2 แบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสมรรถนะการบริหารด้านใดบ้าง

1.3.2 แบบจำลองสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะอย่างไร

1.3.3 แบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะอย่างไร และเมื่อประเมินแล้วอยู่ในระดับใด

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.4.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.4.2 เพื่อคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.4.3 เพื่อสร้างแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปี พ.ศ.2564-2565 จำนวน 38 แห่ง จำนวน 2,508 คน (แผนพัฒนากำลังคน กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2560-2564)

1.5.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ขนาดของตัวอย่าง จำนวน 502 คน (Comrey & Lee, 1992) โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) และเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) และเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดตัวอย่างจากประชากร

1.5.3 ขอบเขตของตัวแปร

1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ตัวแปรที่เป็นต้นเหตุ (Causal Variable) ซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

2. การบริหารแบบเครือข่าย (Network Management)
3. การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)
4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)
5. การบริหารแบบทุนทางสังคม (Social Capital Management)
6. การบริหารแบบไคเซ็น (Kaizer Management)
7. การบริหารแบบโฮเร็นโซ (Horenso Management)

2) ตัวแปรตาม (DependentVariable)ได้แก่ ตัวแปรที่เป็นผล (Response Variable) โดยการแสดงพฤติกรรมออกมาจากการได้รับการกระตุ้นจากตัวแปรอิสระ พฤติกรรมสามารถสังเกตเห็นได้ ซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ

1. ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

1.5.4 ขอบเขตของระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยไว้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเดือนมกราคม 2565 ถึงเดือนมีนาคม 2565

ระยะที่ 2 การคัดสรรสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเดือนมิถุนายน 2565 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2565

ระยะที่ 3 สร้างแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2565 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2566

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 แบบจำลอง หมายถึง ผังความคิดหรือผังมโนทัศน์ที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเทศบาลเมือง เพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.6.2 สมรรถนะของผู้บริหาร หมายถึง บุคลิกลักษณะการบริหารเทศบาลเมืองของผู้บริหาร ที่สะท้อนให้เห็นถึง ทักษะ ความสามารถ เจตคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้มีผลต่อสมาชิกหรือบุคลากรในเทศบาลเมืองสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น ในสถานการณ์และเงื่อนไขที่หลากหลาย โดยเกิดจากภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสมาชิกหรือบุคลากร และสังคม

1.6.3 แบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางการบริหารของผู้บริหารเทศบาลเมือง โดยแสดงถึงผังความคิดหรือผังมโนทัศน์ที่เป็นโครงสร้างและความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร ที่ได้จากการ คัดสรรตัวแปรที่ดีไปพัฒนาผู้บริหารของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อเข้าสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตัวแปรหรือองค์ประกอบที่คัดสรร ประกอบด้วย ตัวแปรพยากรณ์หรือตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร ดังนี้

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลเมือง เพื่อนำไปสู่ความสามารถเชิงแข่งขัน โดยตระหนักว่ามนุษย์เป็นทุนทางปัญญาขององค์กร สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (4) การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

2) การบริหารแบบเครือข่าย หมายถึง กระบวนการในทางการบริหารเพื่อทำให้กลุ่มบุคคลในเทศบาลเมืองที่มีเป้าหมายร่วมกันมารวมตัวกันด้วยความสมัครใจเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีความสัมพันธ์แนวราบมีความเสมอภาคและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องในเทศบาลเมือง สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) องค์กรของเครือข่าย (2) การจัดการเครือข่าย (3) การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย และ (4) การธำรงรักษาเครือข่าย

3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึง กระบวนการบริหารโดยมีหลักการในการมุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนในเทศบาลเมืองมีส่วนร่วมและเป้าหมายผลงานระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งผลประโยชน์ให้สมาชิกของเทศบาลเมือง สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) การทำงานเป็นทีม (2) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (3) การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และ (4) การให้ความสำคัญของผู้รับบริการ

4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อผลปฏิบัติงานและการตรวจสอบวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลเมือง สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (2) การกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (3) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ (4) การให้รางวัลตอบแทน

5) การบริหารแบบทุนทางสังคม หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานของสมาชิกในชุมชน ดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้ชุมชนบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (2) การเห็นคุณค่าร่วมกัน และ (3) ความเกื้อกูลกันในชุมชนเหมือนเครือญาติ

6) การบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) หมายถึง กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน โดยร่วมกันแสดงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น โดยมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในเทศบาลเมือง สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (2) แสวงหาแนวทางพัฒนางานใหม่ๆ (3) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และ (4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น

7) การบริหารแบบโฮเร็นโซ (Horenso)หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานที่บุคลากร มีการวางแผน โดยมีเป้าหมายร่วมกันด้วยระบบอาวุโส ซึ่งมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) ระบบอาวุโส (2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การให้คำปรึกษาและโค้ช และ (4) รายงานผลการปฏิบัติงาน

1.6.4 องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรหรือเทศบาลเมืองที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อรับมือกับแรงกดดันทั้งจากภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สามารถใช้ศักยภาพของตัวบุคคลในเทศบาลเมือง เพื่อสร้างสมรรถนะองค์กร โดยที่บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง องค์ประกอบหรือตัวแปรขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย ตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตาม 7 ตัวแปร ดังนี้

1) ภาวะผู้นำร่วมสมัย หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการตัดสินใจตามสถานการณ์และตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มองเห็นภาพได้ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทาย มีความเป็นไปได้ กลยุทธ์โดยการเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมือง สำหรับการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน และบรรลุเป้าหมาย สามารถวัดได้

จากตัวแปร ดังนี้ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (2) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย (3) มีพันธกิจที่ชัดเจน และ (4) การแบ่งปันค่านิยมกับบุคคลที่อยู่ในองค์กร

3) การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง จัดระเบียบ และการรวบรวม สะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ การจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และนำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการถอดบทเรียนของการบริหารเทศบาลเมืองเพื่อปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนา สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) การนำไปสู่การเรียนรู้ (2) การมุ่งสร้างความรู้ (3) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (4) การมีระบบการสร้างและสะสมความรู้

4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงเจตคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย มีความสนใจเดียวกัน เข้าใจและทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน ปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อชุมชน สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (2) บุคลากรมีคุณภาพสูง (3) การบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง และ (4) มีความไว้วางใจสูง

5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมืองที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน (2) การมีเป้าหมายเดียวกัน (3) การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และ (4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6) การจัดการกระบวนการ หมายถึง การกำหนดลำดับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของทุกฝ่ายในเทศบาลเมือง วิเคราะห์ความต้องการของชุมชนในบริบทของเทศบาลเมือง เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญและตัวบ่งชี้ที่มีผลต่อความสำเร็จของเทศบาลเมืองโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และกำหนดแนวทางป้องกันลำดับดำเนินการที่มีความเสี่ยง สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) การจัดกระบวนการ (2) มีการปรับปรุงกระบวนการ (3) การสร้างกระบวนการใหม่ที่เหมาะสม (4) ปรับปรุงระบบและโครงสร้างขององค์กร และ (5) การปรับตัวองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนในเทศบาลเมือง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จากตัวแปร ดังนี้ (1) กำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จจากงานและกลุ่มเป้าหมาย (4) การแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน และ (5) ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.6.5 ผู้บริหารเทศบาลเมือง หมายถึง นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่มีบทบาทและหน้าที่ จะต้องปฏิบัติและดำเนินการตามที่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 13 พ.ศ.2552 ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาวิจัยเฉพาะเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงปฏิบัติ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ประโยชน์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้บริหารเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สารสนเทศเป็นแนวทางปฏิบัติจากข้อค้นพบมีองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อหลักการบริหารที่จะนำไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

1.2 ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ในเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เจ้าหน้าที่ได้สารสนเทศในการปฏิบัติจากข้อค้นพบจากองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อหลักการปฏิบัติที่จะนำไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

1.7.2 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การขยายองค์ความรู้ในการศึกษาทฤษฎีการบริหาร (Administration) ที่พยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมและแยกแต่ละมิติ ข้อค้นพบดังกล่าวจะเป็นบรรทัดฐานในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย การหาอำนาจจำแนกการวิเคราะห์การพยากรณ์แบบพหุตัวแปร ซึ่งการวิเคราะห์สถิติขั้นสูง จะทำให้ได้ตัวแปรหรือองค์ประกอบหรือมิติเชิงบริหาร ได้แม่นยำสมบูรณ์มากขึ้น

1.7.3 ประโยชน์ในทางระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อเสริมสร้างหรือขยายองค์ความรู้ระเบียบวิธีวิจัยการผสมผสานแนวทางการวิจัย (Guidelines for Mixed Methods Studies) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 2
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารกับการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบ ทฤษฎี ที่สามารถชี้ประเด็นในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ แล้วหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ
2.3 แนวคิดสมรรถนะกับการบริหาร
2.4 องค์กรสมรรถนะสูง
2.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
2.6 การบริหารแบบเครือข่าย
2.7 การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
2.8 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2.9 การบริหารแบบทุนทางสังคม
2.10 การบริหารแบบไคเซ็น
2.11 การบริหารแบบโฮเร็นโซ
2.12 บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2.13 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    2.13.1 งานวิจัยในประเทศ
    2.13.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency)ได้รับความสนใจและเริ่มศึกษาโดยนักวิชาการตั้งแต่ ค.ศ.1970 เป็นต้นมาโดย David McClellandได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต เนื่องจากผู้เรียนของเขาในอดีตที่มีผลการเรียนดีบางคน ไม่ใช่ผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ผู้เรียนที่มีผลการเรียนไม่ดี กลับเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตหลายคนเป็นผู้ที่มีหน้าที่

การงานที่ดีมีชื่อเสียง ได้รับความยอมรับจากสังคม จากข้อสังเกตดังกล่าวจึงทำให้เกิดการเก็บข้อมูลจากผู้เรียนของเขาในอดีตและทำการเปรียบเทียบกับความสำเร็จในชีวิตซึ่งผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในชีวิตไม่ได้เกิดจากผลการศึกษาที่ดีเสมอไป ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต หลายคนอาจไม่ใช่ผู้ที่มีผลการเรียนดีเด่นและผู้ที่มีผลการเรียนระดับดีเด่นอาจไม่ใช่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตจึงทำให้ McClelland เสนอให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency-based Testing) ทดแทนการทดสอบเชาวน์ปัญญาและความถนัดด้านการเรียนเพราะการวัดความถนัดทางวิชาการไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในชีวิตซึ่ง McClelland นำเสนอบทความ “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist ในปี ค.ศ.1973 หลังจากนั้นแนวคิดสมรรถนะของ McClelland จึงได้รับการยอมรับในแวดวงต่างๆ จนช่วงปลายของทศวรรษที่ 80 นักวิชาการในประเทศและต่างประเทศให้ความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตซึ่งปัจจัยสำคัญนั้นคือ “สมรรถนะ” (Competency) ดังนี้

1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

เทื้อน ทองแก้ว (2550, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attitude) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ชูชัย สมิทธิไกร (2552, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือเป็นไปตามเกณฑ์หรือการมีผลงานที่โดดเด่นกว่าในการท างานหรือสถานการณ์นั้นซึ่งสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teachers and Personal Competency) หมายถึง

พฤติกรรมซึ่งเกิดจากการรวมความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะ (Character) ทัศนคติ (Attitude) และแรงจูงใจ (Motivation) ของบุคคล และส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่น

พรพิศ อินทะสุระ (2553, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

พชรวิทย์ จันทร์ศิริ (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ด้วย

องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (2558, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง การผสมผสานของทักษะ ความรู้ พฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

กรกต ขาวสะอาด (2559, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถที่บุคคลแสดงออกมา ซึ่งมีความโดดเด่นและสร้างความแตกต่างจากผู้อื่นทำให้ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง สมรรถนะเกิดจากสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในและภายนอกของบุคคล ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิก แรงจูงใจและบทบาททางสังคม ซึ่งเป็นความสามารถที่วัดได้ สังเกตได้และพัฒนาได้

สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน (2559, หน้า 28) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะมโนทัศน์ในตนเองและแรงจูงใจในการทำงาน ผสมผสานกันจนทำให้บุคคลเหล่านั้น แสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากความหมายของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่บุคคลแสดงออกมา มีความโดดเด่นและสร้างความแตกต่างจากผู้อื่นทำให้ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ สามารถวัดได้สังเกตได้และพัฒนาได้

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะเป็นการนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับเพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 76) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attitude)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 36-37) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัด สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากห้องเรียนหรือห้องอบรมและทักษะ (Skills) เกิดจากการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญในเรื่องนั้น ทั้งนี้ทักษะจะประกอบไปด้วยทักษะด้านการบริหาร (Management Skills) และทักษะในงานเฉพาะด้านหรือในเชิงเทคนิค (Technical Skills)

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำหรือคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยากกว่า ต้องอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้าง

พชรวิทย์ จันทร์ศิริ (2554, หน้า 34) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 ตัว คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กร บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ สมรรถนะประจำสายงาน (Lob Competency) คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ซึ่งหมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติอย่างเดียวจะยังไม่ใช่ Competency แต่จะเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิด Competency และผู้บริหารองค์กรสามารถใช้การพัฒนา Competency เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

สุรชัย พรหมพันธุ์ (2554, หน้า 188) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะมีองค์ประกอบที่มีความสำคัญเกี่ยวพันกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3 ประการ คือ การแสดงออกทางความรู้ (Knowledge) การแสดงออกทางทักษะ (Skill) และการแสดงออกทางคุณลักษณะของบุคคล (Attributes)

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2556, หน้า 2-3) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ (McClelland) ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)คือ ความรู้เฉพาะเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ

2. ทักษะ (Skill)คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept)คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นในใจตนเอง

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้ใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

อธิพงษ์ ฤทธิชัย (2556, หน้า 23) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะตามแนวคิดของสเปนเซอร์ (Spencer) ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait)เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3. แนวคิดของตนเอง (Self-Concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพการใช้ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

กรกต ขาวสะอาด (2559, หน้า 36) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิก แรงจูงใจและบทบาททางสังคม เมื่อรวมตัวกันจะก่อให้เกิดเป็นความสามารถที่โดดเด่น ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ทำให้บุคคลนั้นมีความโดดเด่นที่แตกต่างจากผู้อื่นอย่างชัดเจน

สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน (2559, หน้า 29)ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย สถานการณ์สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดถึงตลอดเวลา ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมหรือการกระทำของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะเฉพาะ หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะทางกายภาพของแต่ละบุคคลในการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับเหมือนกัน

3. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. ความรู้ หมายถึง ข่าวสาร หรือข้อมูลที่เหมาะสมกับงานที่องค์การกำหนด จากองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว สรุปได้ว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีส่วนทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและมีความโดดเด่นที่แตกต่างจากผู้อื่นอย่างชัดเจน

3. ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้หลายประเภท ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, หน้า 16-18)ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency)คือคุณลักษณะหรือสมรรถนะ หรือความสามารถหรือคุณสมบัติภาคบังคับขององค์กรที่กำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอด พนักงานที่ขาดสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) ก็จะต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

2. สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) คือคุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ จะต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งหากตำแหน่งงานต่างกันไปหรือทำงานกันอยู่คนละหน่วยงานก็จะมีสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) ที่ไม่เหมือนกันเพราะลักษณะงานที่ทำนั้นแตกต่างกัน

เทื้อน ทองแก้ว (2550, หน้า 5) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะว่าสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัวเช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษ เฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้

5. สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกัน แต่ความสามารถหน้าที่ต่างกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551, หน้า 29-30) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การ เป็นสมรรถนะรวมที่องค์การคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการจัดการ โดยองค์การให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน

3. สมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงาน หรือฝ่ายงานหนึ่งๆ (Job Family) ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะรวมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานนั้นๆ หรือฝ่ายงานหนึ่งๆ จะต้องประกอบด้วยตำแหน่งงานต่างๆ เช่น การมีมนุษย์สัมพันธ์ เป็นสมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานทุกตำแหน่งในฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. สมรรถนะด้านเทคนิค (Job or Technical Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งหนึ่งๆ โดยพนักงาน

แต่ละคนจะมีสมรรถนะด้านเทคนิค (Job or Technical Competency) แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน เช่น ทักษะการเจรจาต่อรองเป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (JoborTechnical Competency) ของพนักงานขายหรือทักษะการสัมภาษณ์งานเป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (Job or Technical Competency) ของ HR ที่ทำงานด้านการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น

5. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะของคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้นๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 76-77) กล่าวว่า สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามี 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีมและสมรรถนะประจำ (Functional Competency) ได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียนและการบริหารจัดการชั้นเรียน

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 39-47) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

1. CoreCompetencyหมายถึง ความสามารถหลัก หรือศักยภาพหลักหรือสมรรถนะหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก อาจประกอบไปด้วย ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ จิตสำนึกในการบริการและการทำงานเป็นทีม

2. Managerial Competency หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการหรือศักยภาพด้านบริหารจัดการหรือสมรรถนะด้านบริหารจัดการต้องเป็นทักษะทางด้านการบริหารจัดการไม่ใช่ทักษะเชิงเทคนิค เช่น ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ ความคิดเชิงกลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสอนและพัฒนาทีมงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผน การบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารเครือข่าย การสร้างทีมงาน

3. FunctionalCompetencyหมายถึง ความสามารถในงานเฉพาะด้านหรือศักยภาพในงานเฉพาะด้านหรือสมรรถนะในงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามบทบาทและหน้าที่ ซึ่งเป็นทักษะเทคนิค เช่น ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การจัดระบบข้อมูลการสื่อสาร

กรกต ขาวสะอาด (2559, หน้า 32) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทใหญ่และ 4 ประเภทย่อย ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล แบ่งได้เป็น สมรรถนะพื้นฐาน ได้แก่ ความรู้หรือทักษะ และสมรรถนะที่สร้างความแตกต่าง ได้แก่ ทัศนคติ บุคลิก แรงจูงใจและบทบาททางสังคม สมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็นสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะทั่วไปที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะเฉพาะทางที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามสายงานที่ปฏิบัติ

สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน (2559, หน้า 36) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่บุคลากรในองค์การนั้นมีอยู่ทุกคน เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคล

2. สมรรถนะเฉพาะงาน/หน้าที่การทำงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลจะต้องมีตามบทบาทหน้าที่การทำงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

จากประเภทของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า ประเภทของสมรรถนะ อาจแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ 2 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะเฉพาะสำหรับสายงานนั้นๆ เป็นความสามารถในงานเฉพาะด้านซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามบทบาทและหน้าที่

2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ามาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการจัดการเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง การบริหารราชการและการบริหารธุรกิจตลอดจนการจัดการทุกสาขา ในทางปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะผนวกความเป็นศิลป์ หมายถึงการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นศาสตร์หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์กร ผู้บริหารที่ดีก็ควรหมั่นศึกษาหาความรู้ในด้านการจัดการเพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตามผลการวิจัย สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทฤษฎีทางวิชาการและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ตลอดจนใช้ความพยายามของตนมาปรับปรุงบุคลิกของตนให้เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำองค์การด้วยดังนั้นการบริหารจึงเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนและต้องการความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่ายเป็นการระดมทรัพยากรที่สำคัญ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์การ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยสาระสำคัญของบทนี้คือ ได้นำประเด็นที่มีความสำคัญมานำเสนอได้แก่ ความหมายของการบริหารและการจัดการ ความสำคัญของการจัดการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ ทรัพยากรในการบริหาร

จรรยาบรรณในการบริหารงาน จรรยาบรรณในการบริหารภาครัฐ จรรยาบรรณในการบริหารภาคเอกชน โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ในลักษณะต่างๆ เช่น

Herbert (1976, p. 12) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Peter (1998, p. 10) การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักรอุปกรณ์วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

Taylor (2002, p. 5) กล่าวว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2551, หน้า 8) การบริหารเป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง เกี่ยวข้องกับการเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling)

ศิริ ถีอาสนา (2557, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากร ที่เหมาะสมเพื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกันโดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การดังที่ Drucker (1998) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Simon (1965) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากที่กล่าวมาประเด็นสำคัญของการบริหาร (Management) คือ การบริหารสามารถ

ประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างกำไรการบริหารเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุดและประสิทธิผล (Effectiveness) คือการบรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุดและการบริหารสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

สำหรับความหมายของการจัดการนั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Management” อาจแปลว่าการจัดการหรือการบริหารจัดการ ก็ได้ มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของคำว่า “การจัดการ” หลากหลาย ได้แก่ คำว่า การจัดการ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายการจัดการ (Management) หมายถึง การสั่งการ ควบคุมงาน ดำเนินงาน และนอกจากนี้ได้มีนักวิชาการท่านอื่นได้ให้คำนิยามความหมายของการจัดการซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

ความหมายของการจัดการนั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Management” แปลว่าการจัดการหรือการบริหารจัดการก็ได้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังต่อไปนี้

Simon (1965, p. 4) ให้ความหมายว่า การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Dale (1968, p. 4) ให้ความหมายว่า คือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

Harold Koontz (1972, p. 43) ให้ความหมายว่า การดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการ

Stoner (1978, p. 32) ได้กล่าวไว้ว่าวิวัฒนาการตามแนวคิดหลักทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ วิวัฒนาการตามแนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญนำเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆ ช่วงเวลาต่างๆ และแนวคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆ และผลกระทบต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์การอันเป็นผลให้เกิดเป็นสภาวการณ์ขององค์การที่มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์

Drucker (1998, p. 12) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Helliegel and Slocum (1992, p. 9) ให้ความหมายว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Griffin (1999, p. 4) ให้ความหมายของการจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้

ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการจึงจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

Certo (2000, p. 555) ได้ให้ความหมายของ การจัดการ ว่าหมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Schermerhorn (2002, p. 2) ได้อธิบายถึงคำหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับการจัดการนั่นคือ คำว่า “การบริหาร” (Administration) โดยอธิบายว่า “การบริหาร” จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำนิยามใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐ หรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร

จากความหมายของการจัดการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจัดการคือ กระบวนการหรือชุดของหน้าที่ต่างๆ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่ใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล หรือเป็นกระบวนการบริหาร ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงานโดยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์กร การเป็นผู้นำและ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์การธำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ที่นำเสนอมานั้นความหมายเหมือนกัน ใช้แทนกันได้ และบางครั้งอาจจะใช้ร่วมกัน คือ “การบริหารจัดการ” แต่ในบางครั้งอาจมีการนำไปใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร ได้แก่ การบริหาร (Administration) มักจะเป็นเรื่องการกำหนดนโยบาย นิยมนำไปใช้ในการบริหารองค์กรของทางราชการหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร (Schermerhorn, 2002, p. 2, อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ) ส่วนการจัดการ (Management) เป็นเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นิยมใช้ในการบริหารองค์กรทางธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งผลและแสวงหากำไร

2.3 แนวคิด สมรรถนะกับการบริหาร

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความสามารถ ความรู้และทักษะเพื่อให้ งานบรรลุความสำเร็จ และในความสำเร็จนั้น สิ่งหนึ่งที่องค์การหรือระดับผู้บริหาร ควรพิจารณาดำเนินการด้วยก็คือ “สมรรถนะกับการบริหาร” จึงมีผู้ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะกับการบริหารดังนี้

แนวคิดของ Taylor

Taylor (1911) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ เน้นการร่วมมือ ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและ พนักงานโดยเน้นที่ผลผลิตสูงสุด การพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ นอกจากนี้ยังให้ ความสำคัญกับมาตรฐานของงานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการจำแนกงานออกเป็นส่วนๆ และกำหนดเวลาของงานในแต่ละส่วนซึ่งเป็นแนวความคิดที่รู้จักกันดีว่า “Time and Motion Study”ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดโดย เทย์เลอร์ สงสัยความแตกต่างระหว่างคนงานที่มีความสามารถมาก และคนงานที่มีความสามารถน้อยกว่า ทำอย่างไรจึงจะจำแนกคนงานที่เก่งออกจากคนอื่นๆ ได้ เทย์เลอร์ ถูกโจมตีเรื่องการมองคนเป็นเครื่องจักร แต่จริงๆ แล้ว เทย์เลอร์ ไม่ได้ละเลยเรื่องคน เพราะทำให้ทุกคนตระหนักว่า ถ้าต้องการความมีประสิทธิภาพอย่างถาวรต้องทำความเข้าใจกับขีดความสามารถในตัวพนักงาน

แนวคิดของ Spencer, L.M. and Spencer, S.M.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะกับการบริหาร โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การบริหารงานหรือการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง
3. ความคิดริเริ่ม
4. การแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า

สมรรถนะที่ 3 การใช้ศักยภาพการบริหารและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
2. การตระหนักถึงองค์การ
3. การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการของผู้บริหาร (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งมั่นพัฒนาคนอื่นๆ
2. การชี้นำในการใช้อำนาจที่มีอยู่และยืนกราน
3. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม
4. ภาวการณ์เป็นผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงวิเคราะห์
2. การคิดรวบยอด
3. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค

สมรรถนะที่ 6 ประสิทธิผลส่วนตนของผู้บริหาร (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมตนเอง
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความยืดหยุ่น
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์การ

แนวคิดของ Zwell

Zwell (2000) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) 2) การ จัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) 3) อิทธิพล (Influence) 4) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 5) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) 6) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 7) นวัตกรรม (Innovation) 8) ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(Continuous Improvement) และ 10) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise)

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะ ประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตนเองกับผู้อื่น ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) 3) การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) 4) ความ เข้าใจในความเป็นไปขององค์การ (Organizational Savvy) 5) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) 6) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) 7) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) และ 8) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross-Cultural Sensitivity)

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย 1)ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) 2)การพัฒนาตนเอง (Self-Development) 3)ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) 4)คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) 5)การจัดการความเครียด (Stress Management) 6)การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และ7) ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือ การจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) 2) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) 3) การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) และ 4) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) 3) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 5)การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Building Organizational Commitment) 6) การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) และ 7) วัตถุประสงค์หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle and values)

แนวคิดของ Hellriegel, Jackson, and Slocum

Hellriegel, Jackson and Slocum (2005) ได้สรุป สมรรถนะการบริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency) เป็นความสามารถ ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดและตอบคำถามต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ ด้วยการรับฟังและการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณ รวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่กำหนด

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจในภารกิจขององค์การอย่างถ่องแท้ โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นรูปธรรม

5. สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ (Global Awareness Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ องค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น สามารถรับรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ของโลกและผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรม

ที่หลากหลาย และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์

6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-management Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง มีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถ พลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว รู้บทบาทหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อองค์การ ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดของ Bapat and others

Bapat and other (2017) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะหลักของการบริหาร ประกอบไปด้วย 1) การบริหารตนเอง (Self-management) 2) การนำผู้อื่น (Leading Others) 3) การบริหารงาน (Task Management) 4) นวัตกรรม (Innovation) และ 5) ความรับผิดชอบทาง สังคม (Social Responsibility) ดังนี้

1. การบริหารตนเอง (Self-management) ผู้บริหารที่ดีต้องรู้คุณค่า รู้จุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง สามารถที่จะควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขอรับความช่วยเหลือ คำแนะนำเมื่อจำเป็นและยอมรับเมื่อทำผิดพลาด สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเครียด ความกดดัน ในสถานการณ์ต่างๆ ได้และสามารถที่จะรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

2. การนำผู้อื่น (Leading Others) ผู้บริหารต้องดึงศักยภาพของบุคคลอื่นและจูงใจ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สามารถจัดการปัจเจกบุคคลและของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจในกระบวนการกลุ่มและสร้างทีม ผู้บริหารจะต้องกระตือรือร้นที่จะฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อชักจูงบุคคลอื่นและสร้างข้อตกลงร่วมกันให้เกิดความไว้วางใจ เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและความต้องการของบุคคลและสามารถที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือ

3. การบริหารงาน (Task Management) ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแนะนำบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การมอบหมายงาน และการบริหารเวลาและทรัพยากร สามารถขจัดอุปสรรคจากการปฏิบัติงาน พยายามให้บรรลุผลสำเร็จและจัดเตรียมข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อความมีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพขององค์การ

4. นวัตกรรม (Innovation) ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ได้และสามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมไปถึงการสำรวจและบูรณาการมุมมองความคิดที่หลากหลาย และการรับรู้ถึงโอกาสที่ไม่คาดคิดได้

5. ความรับผิดชอบทางสังคม (Social Responsibility) ผู้บริหารต้องยึดถือคุณธรรม ซื่อสัตย์และยุติธรรม ให้ความเคารพนับถือ แสดงความเอาใจใส่ในความแตกต่างระหว่างบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรม มีความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองที่ดี ประพฤติตามหลักธรรมสากล รวมถึงตามค่านิยม กฎหมาย และจรรยาบรรณของกลุ่มและองค์การด้วย

แนวคิดของ Aitken

Aitken (2015) ร่วมกับสำนักงานดิเอ็ดดูเคชั่น รีวิว (The Education Review Office) ประเทศนิวซีแลนด์ สรุปสมรรถนะการบริหารที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหาร ประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้ 1) สติปัญญา (Intellectual) 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) 3)ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) 4)การปรับตัว (Adaptability)และ 5)ความเป็นมืออาชีพ (Professional)ทั้ง 5 ประเภท มีรายละเอียด ดังนี้

1. สติปัญญา (Intellectual) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง มีความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น รู้และกำหนด นโยบายของโรงเรียนและจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการ บริหารโรงเรียน ตัดสินใจโดยใช้ทั้งวิจารณญาณและเหตุผล และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหาร ได้แก่ 1) การรับรู้ในความสำคัญของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวม ปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุผลและตัดสินใจ และ 7) การวางแผน และการจัดระบบงาน

2. การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) หมายถึง ความสามารถใน การวางแผนและจัดระบบปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และสามารถประเมินได้ตามแผน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการจะสื่อความหมายนั้น ปฏิบัติตามบทบาทผู้บริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และสามารถจัดการความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและทางการเรียน 2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับ ลูกค้า 5) การเป็นแบบอย่างและการให้สนับสนุน และ 6) การจัดการความขัดแย้ง

4. การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้ เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดันและมี

ความอดทนต่อการฝืนความรู้สึกและความต้องการของตนเอง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองและอ่อนน้อมถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถปรับตน 2) ความยืดหยุ่น

5. ความเป็นมืออาชีพ (Professional) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนา วิชาชีพปัจจุบันสามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมีวิสัยทัศน์และการแสดงวิสัยทัศน์ 3)การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการด้านการเงินการจัดการสินทรัพย์ของโรงเรียน การจัดการบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัด

การประชาสัมพันธ์จากที่ได้กล่าวมาถึงแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารจะเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะสำคัญในการบริหารงานได้แก่ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

แนวคิดของ Delmont

Delmont (2010) ได้กล่าวถึงสมรรถนะการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
   1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน
   1.2 การตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม
   1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว
   1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม
   1.5 การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้
   1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ
   1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรง ไว้ใจได้ มีคุณธรรม และจริยธรรม
   1.8 การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ
2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย
   2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียนและการนำเสนอในที่ชุมชน
   2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น
   2.3 การนำทีมกรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม

2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียด และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

3.1 การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ

3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม

3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน

3.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริการตามรูปแบบ (Model) สมรรถนะข้าราชการสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถนะหลัก คือ

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization Awareness) ความเข้าใจความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความขวนขวายใฝ่รู้เพื่อสังคมพัฒนาศักยภาพความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การแสดงออกหรือยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ฐานะ หัวหน้าทีมและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม (Moral and Integrity) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ (Service Mind) ความตั้งใจและพยายามของผู้บริหารในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ

2.4 องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง ดังจะยกมานำเสนอไว้แต่พอสังเขปดังนี้

Vecchio and Appelbaum (1995) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุผลปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการลื่นไหลข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่มีการออกแบบเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์กรแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on Intellectual Capital) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) คือผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์กรภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง บุคลากรจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญนโยบายทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่การสอนงาน การประสมประสานของ

งาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Holbeche (2004) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

Buytendijk (2006) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี

Blanchard (2006) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2554) ได้ให้ความหมาย องค์กรที่มีสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานเพื่อจะสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูง ดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะองค์กรทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง

กล่าวโดยสรุป ความหมายองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมซึ่งดึงศักยภาพในตัวของบุคลากร เพื่อสร้างสมรรถนะองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

Lawler (1995) ได้ให้ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรทุกองค์การมีความจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเนื่องจากความอดทนของลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงไป และอดทนน้อยกว่าเดิม จากแต่ก่อน ลูกค้าต้องการความเร็ว ความถูก มีคุณภาพ สินค้าแบบใหม่ และพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการจากผู้ผลิตรายอื่นที่สนองความต้องการ อีกทั้งในปัจจุบันนี้

สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มี 4 ประการ ดังนี้

1. ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขต และโลกาภิวัตน์ ได้นำมาซึ่งคู่แข่งขันทั่วโลก แรงงานราคาถูกที่หลั่งไหลเข้ามา ซึ่งแต่ก่อนมีการแข่งขันกันในประเทศเท่านั้น มีการบริหารงานแบบแคบๆ แต่ในปัจจุบันต้องมีกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหาร และพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ทั่วโลก คู่แข่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ วิธีการแตกต่างกัน และมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบการจัดการและองค์กรเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการใช้วิธีนี้สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ตลาดแรงงานทั่วโลก เนื่องจากคนงานในแต่ละประเทศมีทักษะและค่าแรงแตกต่างกัน องค์กรจึงสามารถดึงดูดแรงงาน และสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์กรสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูก และมีทักษะดีเพื่อทำให้เกิดการประหยัด ทำให้ได้สินค้าราคาถูก ดังนั้นจึงเห็นว่ามีการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น

3. การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่างๆ ในการออกแบบ และจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยจัดการข้อมูลขององค์กรที่ซับซ้อนข้อมูลจำนวนมาก ให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้บริการ และลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้า ดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรมทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น

4. การปรับตัวขององค์การใหม่ พบว่าองค์กรที่ตั้งใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ไม่จำเป็นต้องรื้อระบบที่มีอยู่ บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถเริ่มต้นจากหลักการการดำเนินที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

พสุ เดชะรินทร์ (2549)ได้ศึกษาในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแพร่หลาย เนื่องจากการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรในภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอย่างรุนแรงได้ เพราะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรในการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน และยาวนาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557)ได้ให้ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง โดยนำมาเป็นเครื่องมือการบริหาร และนำมาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ให้ได้ ในหน่วยงานราชการได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อยกระดับการทำงาน และการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

(High Performance Organization) หรือ HPO หรือเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) คือองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง เป็นความจำเป็นขององค์กรทุกองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบัน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์การสมรรถนะสูงมีความสำคัญ คุณลักษณะ องค์ประกอบที่แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละประเภท และเป้าประสงค์ขององค์กร นักวิชาการด้านองค์กร จึงได้เสนอแนวคิด พอสรุปได้ดังนี้

Sentell(1995) ได้เสนอแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงประกอบคุณลักษณะ (Key Characteristics) ที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผลการปฏิบัติงาน (Focus on Customers and Performance)

องค์กรต้องสร้างสิ่งที่สามารถธำรงรักษาจุดเน้นภายนอก ซึ่งมีความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลง ผู้แข่งขัน และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจอื่นๆ รวมถึงการแข่งขันด้านการตลาด องค์กรต้องมุ่งเน้นผู้รับบริการเริ่มต้นโดยการจำแนกผู้รับบริการ การจัดความพึงพอใจและค้นหาองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน กุญแจสำคัญที่สร้างความภักดีของผู้รับบริการ คือความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ และการบริการองค์กรที่ดีที่สุดจะปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ ในขณะเดียวกัน องค์การมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีความเหมาะสมที่สุด

2. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

กระบวนการเป็นชุดของการกระทำที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมายทุกๆ ผลผลิตทางเศรษฐกิจถูกสร้าง โดยกระบวนการหลายๆ กระบวนการ กระบวนการระดับพื้นฐาน คือกระบวนการระดับจุลภาค ซึ่งก่อสร้างขึ้นเป็นหลายๆ กระบวนการตามลำดับไปสู่กระบวนการระดับมหภาค กระบวนการระดับมหภาคหลายๆ กระบวนการรวมกันเป็นระบบ (System) การจัดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

2.1 การมุ่งเน้น จำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Focus-identify an Important Step in an Area of Your Responsibility) แยกแยะทั้งผู้รับบริการ และความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake Holders) และจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ

2.2 กำหนดสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นมีความชัดเจน (Define-Clarifywhatis Supposed to be Happening) เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ สร้างมาตรฐานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการวัดผลงานให้เหมาะสม ภาวะผู้นำในการจัดการสามารถพิสูจน์ได้โดยดูจากมาตรฐาน

2.3 วิเคราะห์ กำหนดสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น (Analyze-Determinewhatis Actually Happening) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการโดยใช้การวัดมาตรฐาน

2.4 ปรับปรุงทำให้ดีขึ้น (Improve-Make it Better) ปรับปรุงกระบวนให้ดีขึ้นอาจจะทำได้โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ออกแบบใหม่

3. ระบบ และโครงสร้างองค์กร (Systems and Structure) ระบบสำคัญมี 2 ระบบ คือ 1) ระบบการผลิตและการส่งมอบซึ่งบางครั้งเรียกว่า ระบบธุรกิจเป็นขั้นตอนการผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ 2) ระบบการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภายในองค์กร ระบบและโครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

4. การพัฒนาบุคลากร (People) บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้าง บุคลากรที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จต้องมีความรับผิดชอบในงาน จึงต้องพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรม บุคลากรต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับบุคลากรด้วยกันกับผู้รับบริการ และผู้จัดหาวัสดุ เพื่อปรับปรุงทักษะ พันธกิจ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน บุคลากรในองค์การยุคใหม่ต้องเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง การมีส่วนร่วมในทีมจะช่วยให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น และประสบผลสำเร็จ

5. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Executive Leadership) ต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย สำหรับอนาคตขององค์กรผู้นำต้องมีความสามารถ มีกำลังใจ และมั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ มีบุคลิกภาพที่ดีและยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ เมื่อมีความจำเป็นผู้นำทุกระดับต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่

สรุปองค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Sentell มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) มุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน 2) การจัดกระบวนการ 3) ระบบและโครงสร้างองค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) ภาวะผู้นำ

Popovich (1998) ได้เสนอแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีความหมายเหมือนกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ปรับรื้อระบบ (Reengineering) และการคิดค้นใหม่ (Reinvention) ซึ่งหมายถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเป็นเครื่องมือขององค์กรและบุคลากรในการทำงานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง มีคุณลักษณะดังนี้

1. องค์กรสมรรถนะสูงมีพันธกิจที่ชัดเจน การสนับสนุนของสถานที่ทำงานสมรรถนะสูงให้ขับเคลื่อนไปสู่พันธกิจทางด้านจิตใจ พันธกิจขององค์กรเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กร ข้อความที่เขียนเป็นพันธกิจ และกระบวนการในการพัฒนาพันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการความชัดเจนของพันธกิจ จะช่วยเป็นกรอบงานสำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2. องค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ เริ่มจากข้อความ วิสัยทัศน์หรือพันธกิจ องค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ที่จะบรรลุพันธกิจ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะกัน และใช้ผลลัพธ์และการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

3. องค์การสมรรถนะสูงกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก เพื่อให้ไปถึงซึ่งความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรได้นำเอาทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลง และศักยภาพในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กร บุคลากรได้รับการกระจายอำนาจให้สร้างพันธกิจ และสัมพันธภาพในงาน โดยไม่จำกัดขอบเขตขององค์กร

4. องค์กรสมรรถนะสูงสร้างกระบวนการใหม่ เพื่อกระตุ้นและสร้าง แรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร ในองค์การสมรรถนะสูง บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและพัฒนาแนวทางใหม่ที่จะช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กร บุคลากรพัฒนาและ รื้อปรับระบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ภารกิจสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยคิดใหม่ทั้งองค์รวม มีการกระตุ้นให้สร้างพันธมิตรจากกลุ่มต่างๆ ตัวแทน หน่วยปฏิบัติ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น และมีความมั่นคงในการผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับผู้รับบริการ

5. องค์กรสมรรถนะสูงมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงเข้าใจพันธกิจขององค์กร และร่วมมือกันสร้างกระบวนการใหม่เมื่อจำเป็น ผู้บริหารสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการเปิดกว้าง

ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มสร้างนวัตกรรม และจัดการความเสี่ยงมีการวัดผลการดำเนินงาน

6. องค์กรสมรรถนะสูงแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน องค์กรสมรรถนะสูง มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจคืออะไร การมีความรู้ในพันธกิจ นโยบาย ผลลัพธ์โครงการจะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันกับตัวเอง โดยดูจากประวัติผลการดำเนินงาน และการแข่งขันกับองค์กรอื่น คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความร่วมมือกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

7. องค์กรสมรรถนะสูงปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า องค์กรสมรรถนะสูงเน้นที่คุณภาพ คุณค่าความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ขององค์กรมากกว่าการยอมทำตามกฎ และข้อบังคับ เริ่มต้นจากคำสัญญาที่สัญญาไว้กับผู้รับบริการนำไปสู่คุณภาพที่สูงกว่า และความพึงพอใจสูงสุด มุ่งมั่นให้เป็นไปตามสัญญา และผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ

8. องค์กรสมรรถนะสูงมีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่ประสบความสำเร็จพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะสื่อสารข้อมูลสารสนเทศความก้าวหน้าในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กร การสื่อสารจะให้แนวคิดใหม่ ทำให้ผู้รับบริการรับรู้ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน มีการประเมินพันธกิจและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ระบบการสื่อสารในองค์กรสมรรถนะสูงทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร ทีมงานผู้บริการและผู้รับบริการมีประสิทธิภาพ

สรุปองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Popovich คือ

1. มีพันธกิจที่ชัดเจน
2. กำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
3. กระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก
4. สร้างกระบวนการใหม่
5. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. แข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน
7. ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการ
8. มีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Carewand Others (2000) ได้เสนอแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงต้องคำนึงถึงผลประกอบการ 3 ด้าน คือ การเป็นองค์กรที่ลูกค้าเลือกใช้บริการหรือซื้อสินค้า (Provider of Choice) การเป็นองค์กรที่พนักงานต้องการทำงานด้วย (Employer of Choice) และการเป็นองค์กรที่ผู้ลงทุน

เลือกลงทุนด้วย (Investment of Choice) ซึ่งได้นำเสนอ HPO SCORES Model มีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้คือ

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร (S=Share Information and Open Communication)การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยกันระหว่างบุคลากรต่างๆ เป็นเครื่องมือสำคัญให้เกิดความเชื่อใจกัน ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความสำคัญในการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C=Compelling Vision)การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นคำตอบของคำถามที่ว่า “What’s the point?” เมื่อทุกคนให้ความสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงความประสงค์ขององค์กร ภาพอนาคตขององค์กร และคุณค่า ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความตื่นเต้น และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์กรสู่ทิศทางเดียวกัน

3. นำไปสู่การเรียนรู้ (O = On going Learning) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา (Building Knowledge Capital) และถ่ายถอดความรู้ (Transferring Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ซึ่งองค์การสมรรถนะสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R = Relentless Focus on Customer Results) ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใด องค์การสมรรถนะสูงต้องเข้าใจว่า ใครคือลูกค้าขององค์กรและวัดผลลัพธ์ของด้านลูกค้า ทำความเข้าใจต่อลูกค้า องค์กรที่เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและบริการที่นำเสนอลูกค้า และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

5. กระบวนการทำงาน และโครงสร้าง (E=Energizing System and Structures) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น ความสอดคล้องระบบและโครงสร้างทำให้ตองสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ตลอดจนการสร้างโอกาสโดยที่โครงสร้างระบบและกระบวนการทำงานสามารถช่วยทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน

6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (S=SharedPowerand Involvement) ในองค์การสมรรถนะสูง อำนาจและการตัดสินใจจะมีส่วนร่วม และกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่ถูกเก็บรักษาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) และการทำงานเป็นทีม (Team) เป็นวิธีทางในการดำเนินชีวิต เมื่อคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในการกระจายอำนาจและยินยอมให้ได้ตัดสินใจซึ่งมีผลต่อการดำรงอยู่ การมีข้อมูลที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในองค์กรสมรรถนะสูง ความรู้สึกของ บุคลากรและการเลือกอำนาจให้ยังมีอยู่ องค์กรสมรรถนะสูงนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดที่บุคลากรมีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในที่สุด อำนาจจากส่วนกลาง และอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันกับการมีความชัดเจนพวกเขาจะปฏิบัติด้วยพันธสัญญา ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร

สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามหลักการของ Carew และคณะ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้
3. นำไปสู่การเรียนรู้
4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า
5. กระบวนการทำงานและโครงสร้าง
6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Linder and Brooks (2004) วิเคราะห์ความรู้และประสบการณ์ตรงจากการให้คำปรึกษาในบริษัทให้คำปรึกษาทางการจัดการ Accenture นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่ได้ผลในการทำให้องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บนฐานการสร้างคุณค่า 2 ประการคือ ผลลัพธ์และความคุ้มค่า โดยด้านคุณค่าในมุมมองของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประโยชน์จากบริการที่ได้รับ ส่วนด้านความคุ้มค่า คือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง (Right Thing, Right Way) ตามแนวคิดนี้ องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Client-Centered) ด้วยการค้นหา ความต้องการและความคาดหวังในมุมมองของผู้รับบริการ

2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome-Oriented) โดยออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจโดยตรง การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการกำหนดวงล้อตั้งแต่กำหนดนโยบายเรื่อยลงมาถึงวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำโครงการกิจกรรมการให้บริการ

3. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (Accountable) โดยกำหนดผลลัพธ์งานและการค่าใช้จ่ายที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณะ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) โดยมองหาโอกาสที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ทดลองความคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพสร้างความแตกต่างจากกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ เพื่อให้องค์กรคล่องตัวตอบสนองโอกาสที่มีได้เร็ว

5. เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา (Open and Collaborative)เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

6. ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Passionate)

สรุป องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Linder และ Brooks มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย
4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น
5. เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
6. ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Buytendijk (2006) ได้ศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่า หรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง สิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน ในที่นี้ได้ยกตัวอย่างองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 2 แห่ง ที่มีการกำหนดพันธกิจที่ดี องค์กรแรกคือ บริษัท NIKE ซึ่งได้กำหนดพันธกิจของบริษัทไว้ว่า “ต้องการที่จะเป็นแรงบันดาลใจ และริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับนักกีฬาทุกคนในโลกนี้ ถ้าท่านมีร่างกาย ท่านก็เป็นนักกีฬาคนหนึ่ง” ส่วนองค์กรที่สองคือบริษัท British Telecom ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า “เรามีความกระตือรือร้นที่เกี่ยวกับลูกค้า ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้า เป้าหมายก็คือการส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่า”

จากพันธกิจขององค์กรทั้งสองแห่ง จะเห็นได้ว่าเมื่อพนักงานได้รับทราบพันธกิจของบริษัทก็จะรู้ว่าควรปฏิบัติให้ได้ผลงานออกมาอย่างไรหรือส่งมอบบริการเช่นใดให้กับลูกค้าของบริษัท

ในองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะมีการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและบรรจุไว้ในแผนการจัดการ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจด้วย

2. การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared Values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และองค์กรที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง บริษัทเฟอร์นิเจอร์ยักษ์ใหญ่ที่ชื่อว่า IKEA เป็นตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเชื่อมโยงค่านิยมทั้งภายในระหว่างพนักงานกับลูกค้าภายนอก โดยที่ IKEA มีพนักงานทั่วโลกถึง 84,000 คน มีสาขา 179 แห่งใน 23 ประเทศ ซึ่ง IKEA ค้นพบว่าลูกค้าต้องการสินค้าดีราคาถูก มีประโยชน์ใช้สอยและออกแบบดี ซึ่งค่านิยมและความคาดหวังของลูกค้า ถูกนำมาสื่อสารให้กับพนักงานในบริษัทได้ทราบ ซึ่งที่บริษัทนี้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้า และมารับของได้ที่โรงงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและทำให้สินค้ามีราคาถูก ส่วนผู้บริหารเมื่อเดินทางไปติดต่องานจะเดินทางในสายการบินชั้นประหยัด ไม่ต้องมีลีมูซินมารับ-ส่ง เพราะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายมากโดยไม่จำเป็น ในการทำงานก็คือค่าใช้จ่ายของพนักงาน จะเห็นได้ว่าบริษัทที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะพยายามอย่างมากที่จะสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมร่วมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ (Focus and Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยังดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้องค์กร โดยทั่วไปจะมีวงจรการบริหาร 2 วงจรหลัก วงจรแรกจะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความเร็ว การประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในกระบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ในองค์กรที่ยังไม่ใช่องค์การสมรรถนะสูง การเชื่อมต่อของทั้งสองวงจรมักจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล แต่ในองค์กรที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงแล้ววงจรทั้งสองวงจรจะมีการเชื่อมโยง โดยกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกส่งผ่านมาถึงวงจรแรกในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์ ตัวอย่างในที่นี้คือบริษัท Ten Behe Group ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสินค้าจากเนื้อวัวของประเทศเบลเยี่ยม ในแต่ละโรงงานจะมีตัวชี้วัด (Balanced Scorecard) ส่วนฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็มีตัวชี้วัดของบริษัท (Corporate Scorecard) โดยมีตัวเสริมแรง คือ ค่าตอบแทน (Incentive Pay) เชื่อมอยู่ในตัวชี้วัดของบริษัทด้วย ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเบี่ยงเบนออกไป จะแสดงเป็นไฟบน Scorecard ที่แสดงผลการปฏิบัติงานในแต่ละ

วัน นอกจากนี้ การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) ในองค์การที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ 4 วิธีคือ 1) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างความมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป 3) การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just-in-time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้าและ 4) การบริหารงานแบบโครงการ (Project-Based-Management) บริษัท Oracle เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะบริษัทพยายามทำหลายๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบริษัทจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

5. การเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร (Shared Business Model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

สรุป องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Buytendijk มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย
2. การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว
5. การเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

Waal (2008) ได้ศึกษาองค์ประกอบ และคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. คุณภาพการจัดการ (Management Quality)
   - 1.1 การจัดการด้วยความเชื่อถือไว้วางใจ
   - 1.2 การจัดการเป็นแบบบูรณาการ
   - 1.3 การจัดการเป็นแบบอย่างที่ดีให้สมาชิกองค์กร
   - 1.4 การจัดการโดยใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว
   - 1.5 การจัดการภาระงานอย่างรวดเร็ว
   - 1.6 การจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีขึ้น
   - 1.7 การจัดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
   - 1.8 การจัดการที่มีประสิทธิภาพ
   - 1.9 การจัดการโดยใช้ภาวะผู้นำ

1.10 การจัดการด้วยความมั่นใจ

1.11 การจัดการกับบุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างชัดเจน

2. การเปิดเผยและปรับการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation)

2.1 การจัดการ โดยมีการพูดคุยกับบุคลากรบ่อยๆ

2.2 บุคลากรมีเวลากับการสื่อสาร แลกเปลี่ยน ความรู้ และการเรียนรู้อย่างเพียงพอ

2.3 บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญๆ เสมอ

2.4 การจัดการให้อภัยต่อความผิดพลาด

2.5 การจัดการพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

2.6 องค์กรมีการขับเคลื่อน

3. การมุ่งมั่นระยะยาว (Long Term Orientation)

3.1 องค์กรรักษาความสัมพันธ์อันดี และยาวนานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 องค์กรมุ่งหมายที่จะให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3.3 องค์กรเติบโตจากความร่วมมือของตัวแทนและลูกค้า

3.4 การจัดการที่ปฏิบัติกับบริษัทมาเป็นเวลานานแล้ว

3.5 องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับบุคลากร

3.6 การจัดการใหม่ๆ ได้รับการส่งเสริมจากภายในองค์กร

4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

4.1 องค์กรใช้กลยุทธ์ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ต่างจากองค์กรอื่น

4.2 กระบวนการขององค์กร ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.3 กระบวนการขององค์กรได้รับการทำให้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4.4 กระบวนการขององค์กรได้รับการจัดให้เป็นไปในแนวเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

4.5 ทุกเรื่องขององค์กรที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน จะมีการรายงานอย่างชัดเจน

4.6 องค์กรรายงานข้อมูลที่เกี่ยวกับการเงินและข้อมูลทั่วไปให้กับบุคลากร

4.7 องค์กรคิดสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องสิ่งที่เป็นสมรรถภาพหลักขององค์กร

4.8 องค์กรคิดสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality)

5.1 การจัดการโดยให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตนเอง

5.2 การจัดการโดยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานได้ผลสำเร็จเป็นพิเศษ

5.3 บุคลากรได้รับการอบรมให้มีสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

5.4 องค์กรมีบุคลากรที่หลากหลายและที่จำเป็น

และจัดกลุ่มคุณลักษณะเป็น 5 กลุ่ม ที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักขององค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 คุณภาพการจัดการสูง (High Management Quality) เป็นปัจจัยแรกและสำคัญที่สุด ในองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะผู้บริหาร และการบริหารในเรื่องสัมพันธภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อและความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรม โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ ความไว้วางใจจากบุคลากร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ชี้แนะบุคลากรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็งภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่น และการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน

ปัจจัยที่ 2 การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness Coupled with Action Oriented) เป็นวัฒนธรรมที่เปิดเผยรวมถึงมีความชัดเจนในการอุทิศทุ่มเทการปฏิบัติ เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เห็นคุณค่าของความคิดเห็นในการสนทนากับพนักงาน บุคลากรให้เวลาในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ยอมรับความผิดพลาดจากการปฏิบัติถือเป็นโอกาสและการเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 ความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (LongTerm Commitment/ Oriented) เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสังคมในภาพกว้าง ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด องค์กรเจริญก้าวหน้าจากความร่วมมือกับคู่ค้า และลูกค้า บริหารความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์องค์กรกับส่วนบุคคล สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุนการจัดการจากภายในองค์กร

ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (Focus on Continuous Improvement and Renewal) เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะรักษาองค์กรให้มีภารกิจด้วยการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่น มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการองค์กรดำเนินการง่าย มีความสอดคล้องกัน มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินแก่สมาชิก สร้างสรรค์นวัตกรรมจากความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมสินค้า กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 5 บุคลากรมีคุณภาพสูง (High Workforce Quality) เป็นปัจจัยที่เกื้อกูลปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลายและเกื้อกูลการจัดการทีม แรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าพัฒนาพนักงานเพื่อการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความหลากหลายและเกื้อกูลกัน โดยสรุปบุคลากรขององค์กรสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่เกื้อกูลกัน และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น

ปัจจัยทั้ง 5 ของคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์และมีผลต่อกัน หากพัฒนาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะส่งผลให้ปัจจัยที่เหลือพัฒนาด้วย และปัจจัยทั้ง 5 สำคัญเท่าเทียมกัน

สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Waal มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณภาพการจัดการสูง
2. การปฏิบัติอย่างเปิดเผย
3. ความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ
5. บุคลากรมีคุณภาพสูง

Miller (2012) ได้ศึกษาบทบาทองค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรเป็นเลิศ ระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายให้กับบุคคลหรือทีม มีทีมงานเป็นเลิศ คือรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี รู้ว่าจะพัฒนางานอย่างไร สามารถประเมินผลงานตนเองได้ มีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารให้อิสระในการบริหารกับทีมงาน การมุ่งสู่ทีมงานเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร กุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงนั้นต้องปรับมุมมองจากเดิมมาสู่มุมมองใหม่ Miller อธิบายด้วยการเปรียบเทียบกับคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิม เมื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงแล้ว คุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 High Performance Organization Shift

From...	To...
High Control	High Trust
Produce Things	Produce Knowledge
Individual Decisions	Team Decisions
Individual Reward	Team-based Reward
Vertical-functional Organization	Horizontal-Flow-based Organization
Fixed Structure	Dynamic Structure
Companies with Walls	Companies without Walls
Financial Secrecy	Open-book Management
Blame-Fix the Person	Blame-Fix the Process

ที่มา : Miller (2021)

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

1. เปลี่ยนจากองค์กรที่มีการควบคุมสูงเป็นมีความไว้วางใจสูง (High Control to High Trust) ความเชื่อถือไว้วางใจทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการเสริมอำนาจ จึงทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

2. เปลี่ยนจากการมุ่งผลิตเป็นการมุ่งสร้างความรู้ (Focus on Making “Things” to Making “Knowledge”) สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนที่มีคุณภาพ ในปัจจุบันคุณค่าสร้างขึ้นจาก "ผลิตภาพในการผลิต" และ "นวัตกรรม" ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก "ความรู้"

3. เปลี่ยนจากการตัดสินใจโดยบุคคลเป็นการตัดสินใจโดยทีม (Individual Decisions Making to Team Decisions Making) คุณค่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายใน องค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่ากับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ดังนั้นการสร้างทีม

ในองค์กร จึงต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4. เปลี่ยนจากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (Individual Rewards to Team-Based Reward) การจัดการองค์กรภายในมีการทำงานเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคลทั้งๆ ที่การปฏิบัติงานทำร่วมกันเป็นทีม เป็นเหตุสร้างความแตกสามัคคีของบุคลากรในองค์กร ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5. เปลี่ยนรูปแบบองค์กรจากแนวดิ่งเป็นองค์การแนวราบ (Vertical to Horizontal Organization) องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย การจัดองค์กรแบบแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ แต่ละทีมงานจะมีการควบคุมกำกับภายในทีมตนเอง (Self-Regulation) และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ

6. เปลี่ยนจากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (Fixed Structure to Dynamic Structure) เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น โครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เปลี่ยนจากองค์กรแบบปิด ไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับ (Companies with Walls to Companies without Walls) องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้ผลิต ไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นเป็นการขัดขวางทำให้องค์การไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้า

8. เปลี่ยนจากการปกปิดข้อมูลเป็นความลับเป็นการเปิดเผยข้อมูล (Financial Secrecy to Open-Book Management) การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ รวมทั้งสถานะทางการเงินให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รับทราบ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและรับผิดชอบผลงานร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รวมถึงเป็นการตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ

9. เปลี่ยนจากการตำหนิที่บุคคลไปเป็นการพิจารณากระบวนการ (Blame the Person to Blame the Process) ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ และแก้ไขร่วมกัน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

สรุป องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Miller มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีความไว้วางใจสูง
2. การมุ่งสร้างความรู้
3. การตัดสินใจโดยทีม
4. การให้รางวัลเป็นทีม
5. มีการจัดองค์กรแนวราบ
6. มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น
7. ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. การเปิดเผยข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9. มีการปรับปรุงกระบวนการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2561)ได้เสนอแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดองค์กรหลายแบบไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization) วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต และองค์กรแบบเครื่องจักร โดยใช้อุปมาอุปมัย ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดเรื่อง องค์การคุณภาพ (Quality Organization) ซึ่งมีการเปรียบเทียบองค์กรเสมือนร่างกายมนุษย์ โดยมีส่วนประกอบต่างๆ เข้ามาประกอบเพื่อให้เป็นร่างกายที่สมบูรณ์ โดยส่วนหัวจะใช้แนวคิดขององค์กรบริหารตนเอง ส่วนหัวใจเป็นแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต ส่วนที่เป็นแขนขา คือ แนวคิดเรื่ององค์กรแบบเครื่องจักร ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูง มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์กรบริหารตนเอง องค์กรบริหารตนเองเป็นแนวคิดที่เปรียบเสมือนเป็นสมองขององค์การ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานขององค์กรที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว บริหารงานได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการควบคุมจากภายนอก ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มีเป้าหมายหลักขององค์กร มีทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้องค์กรในระดับสูง (Double-Loop Learning)ซึ่งเป็นการพิจารณาทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่เดิมว่ามีความเหมาะสมเพียงไร และสามารถเสนอสิ่งที่ดีกว่าได้ถ้าที่มีอยู่เดิมไม่เหมาะสม เพื่อจะทำให้องค์กรไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำ ซึ่งการเรียนรู้ระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะกรณีที่องค์กรมีการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อจะทำให้องค์กรมีการทบทวนและมีการแก้ไขปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ผลเสียหายลุกลามไปอย่างไร้ความรับผิดชอบ อย่างกรณีบริษัทยางไฟร์สโตน รวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะช่วยให้องค์กรมีการสร้าง ประมวล แบ่งปัน และใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เป็นส่วนหนึ่งของแผน เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้มีการดำเนินการ

ในด้านนี้อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นเข็มทิศชี้นำการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องใส่ใจกับผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการทบทวนแผนและกลยุทธ์ขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อสร้างให้ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคมด้วย องค์กรที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าวปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้ จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่ยาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบ การบังคับหรือควบคุมมากนัก

3. องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเน้นความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร โดยความต้องการขององค์กรและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน องค์กรสมรรถนะสูงมีลักษณะคล่องตัวฉับไว (Agility) ไม่เพียงเฉพาะต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการนั้น รวมทั้งมีความฉับไวต่อปัญหาหรือผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ยังสามารถดึงความรู้ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยทำให้องค์กร ไม่คำนึงถึงเฉพาะความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะช่วยทำให้องค์กรคำนึงถึงผลที่มีต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมด้วย เนื่องจากแนวคิดนี้เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร จึงเสมือนเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจขององค์กรด้วยเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร

4. องค์กรแบบเครื่องจักร องค์กรแบบเครื่องจักรเป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน (Enabler) เพื่อให้องค์กรมีระบบงานที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของงานต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมการทำงานตามแนวคิดองค์กรแบบเครื่องจักรจึงเป็นเสมือนแขนขาขององค์กร เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การทำงานขององค์กรที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว
2. วัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์

3. การปรับตัวองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

4. การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2554)ได้เสนอแนวคิด การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และจะเห็นได้ว่าเครื่องมือบริหารต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้นั้นไม่มีความยั่งยืน เนื่องจากมองเป็นส่วนๆ ไม่ได้มองเป็นระบบ และไม่ให้ความสำคัญกับคนแต่องค์กรสมรรถนะสูง มีความเชื่อในศักยภาพของคน มีพื้นฐานมาจากความไว้วางใจ นำเอาจุดอ่อนของเครื่องมือต่างๆ มาแก้ไขแล้วบูรณการทั้งระบบองค์กร ระบบข้อมูล ระบบเทคโนโลยี ระบบคน รวมทั้งความต้องการของลูกค้าและประชาชนนำหน้า การบริหารองค์กรสมรรถนะสูงนั้น มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ต้องมีรากฐานที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์ และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง

2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น

3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย

4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด

5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล

6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

สรุป องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของนิสดารก์ เวชยานนท์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้

3. มีระบบการสร้างและสะสมความรู้

4. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น

5. มีการบูรณาการวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และบุคลากร

6. มีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม

สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงมีทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ซึ่งได้พิจารณาองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงจากความสอดคล้อง ปรากฏว่าบางองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบเดียวกัน บางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน หรือมี

ความหมายในทิศทางเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มพิจารณาองค์ประกอบที่สอดคล้องกันมากที่สุด จึงได้องค์ประกอบหลักขององค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining Vision) องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์ประกอบที่ 4 การจัดการกระบวนการ (Process Management) องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม (Team Work) และองค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

2.5 บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ, 2546) เป็นการบริหารราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ โดยรัฐบาลในส่วนกลางจะกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่ประชาชนหรือหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการสาธารณะต่างๆ ได้ด้วยตนเองตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายมอบให้ ซึ่งการบริหารราชการในส่วนท้องถิ่นนี้ เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)ในปัจจุบันกฎหมายได้กำหนดให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) มีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนา และให้คำปรึกษา แนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2560) กำหนดทิศทาง ตามแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ.2560-2569 ดังนี้

วิสัยทัศน์

มุ่งสร้างท้องถิ่นไทยให้เข้มแข็ง โปร่งใส ก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างมั่นคงตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาองค์กรปกครองท้องถิ่นทุกประเภททุกระดับให้ขับเคลื่อนการพัฒนาการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขในระดับพื้นที่ให้เติบโตอย่างเข้มแข็งสมบูรณ์ ด้วยธรรมาภิบาลที่ทุกภาคส่วนของประเทศให้การยอมรับ เชื่อมั่น และมีภาพลักษณ์ที่ดีในระดับนานาชาติ

2. สร้างสรรค์มาตรการ มาตรฐาน ระเบียบกฎหมายเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 20 ปี ด้วยนวัตกรรมสร้างคุณค่าองค์ความรู้ และเทคโนโลยีแห่งยุคดิจิทัล พร้อมระบบการให้คำปรึกษา แนะนำ การประสานงาน และการสนับสนุนด้วยความเชี่ยวชาญทางการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และการบริหารจัดการในระดับสากล

3. ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการบริการสาธารณะของท้องถิ่นด้วยมาตรฐานการจัดการระดับสากล และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกประเภททุกระดับให้มีความมั่นคง และยั่งยืนเป็นฐานการขับเคลื่อนท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับการเสริมสร้าง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความสมดุลในการพัฒนาของท้องถิ่นกับความจำเป็นในการพัฒนาประเทศสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

4. บริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภททุกระดับให้มีปริมาณ และสมรรถนะที่เพียงพอและสอดคล้องกับความจำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการรองรับภารกิจ การบริการประชาชน และการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง

5. พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ทันสมัยเป็นองค์กรคุณธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณภาพการบริหารจัดการในระดับสากล และวัฒนธรรมที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างการปกครองท้องถิ่นให้เข้มแข็งด้วยระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย 4.0 สู่ประเทศที่พัฒนาแล้วจากฐานของท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ และธรรมาภิบาลในการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมและพัฒนาบริการสาธารณะของท้องถิ่นที่มีคุณภาพเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาองค์กรด้วยฐานคุณธรรม ความรู้ และสมรรถนะสูง เป็นองค์กรระดับสากลที่สังคมยอมรับ

ในปัจจุบันกฎหมายได้กำหนดให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่ 2 ประเภท ใหญ่ๆ คือ

1 รูปแบบทั่วไป ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่ครอบคลุม เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้จะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ประสานงาน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก ตลอดทั้งดำเนินการในกิจการที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กไม่สามารถทำได้ เพราะกิจการดังกล่าวเป็นกิจการที่ครอบคลุมพื้นที่กว้าง เป็นกิจการที่ต้องการความเป็นเอกภาพ และเป็นเรื่องที่เกินขีดความสามารถของหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กจะกระทำได้ ในส่วนของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก มีอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะต่างๆ ภายในพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง

2 รูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร (กทม.) และเมืองพัทยา ซึ่งตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้บัญญัติให้ กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดใหญ่มีอำนาจหน้าที่เทียบเท่ากับ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในขณะที่เมืองพัทยามีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กที่มีพื้นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด อำนาจหน้าที่ของเมืองพัทยาจึงเทียบเท่ากับเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างภายในของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น

ตามที่รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันกำหนดให้สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ส่วนคณะผู้บริหารท้องถิ่นจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนหรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่นก็ได้ ส่งผลให้เกิดการแก้ไขกฎหมายปรับปรุงโครงสร้างภายในของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมุ่งจะให้การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครอง “โดย” ประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยที่ราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งในหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ ได้อีกต่อไป ในส่วนของรายละเอียดของการจัดองค์กรภายในของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบมีดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)

การจัดโครงสร้างภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542 ได้จัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาจังหวัด เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ประกอบด้วย สมาชิกซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากราษฎรตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาจังหวัด และมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สำหรับจำนวนสมาชิกสภาจังหวัดให้ถือเกณฑ์จำนวนราษฎรแต่ละจังหวัดตามหลักฐานทะเบียนราษฎรที่ประกาศในปีสุดท้ายก่อนปีที่มีการเลือกตั้ง ดังนี้

1. ราษฎรไม่เกิน 500,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัดได้ 24 คน
2. ราษฎรเกินกว่า 500,000 คน แต่ไม่เกิน 1,000,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัด ได้ 30 คน
3. ราษฎรเกินกว่า 1,000,000 คน แต่ไม่เกิน 1,500,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัด ได้ 36 คน
4. ราษฎรเกินกว่า 1,500,000 คน แต่ไม่เกิน 2,000,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัด ได้ 42 คน
5. ราษฎรเกินกว่า 2,000,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัดได้ 48 คน

ในการประชุมสภาท้องถิ่นครั้งแรกนั้น จะมีการเลือกตั้งสมาชิกด้วยกันเองขึ้นมาเป็นประธานสภา และรองประธานสภา ทำหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาจังหวัด และดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบของสภา และเรียกประชุมสภาสมัยสามัญและสมัยวิสามัญ การประชุมสามัญโดยทั่วไปแล้วจะมี 2 สมัยต่อปี ส่วนระยะเวลาในการประชุมแต่ละสมัยนั้นเป็นอำนาจของสภาที่จะกำหนดขึ้น สำหรับการเรียกประชุมสมัยวิสามัญนั้นโดยทั่วไปแล้วจะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีเหตุจำเป็นต้องเปิดประชุมสภา และการร้องขอของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม

นอกจากนี้สภาจังหวัดยังมีอำนาจในการแต่งตั้งสมาชิกสภาจังหวัดเป็นคณะกรรมการสามัญ และมีอำนาจเลือกบุคคลซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกสภาจังหวัดร่วมเป็นคณะกรรมการวิสามัญเพื่อกระทำกิจการหรือพิจารณาสอบสวนเรื่องใดๆ อันอยู่ในวงงานของสภาจังหวัด

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในส่วนของหัวหน้าฝ่ายบริหารนี้ เดิมผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่เมื่อมีการตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

พ.ศ.2540 แยกข้าราชการส่วนภูมิภาคออกจากฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำนาจในการเลือก นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็ตกมาเป็นของสภาจังหวัด โดยสภาจังหวัดเลือกสมาชิกสภาจังหวัดหนึ่งคนขึ้นมาเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็จะตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจากสมาชิกสภาจังหวัด ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. สมาชิก 48 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 4 คน
2. สมาชิก 36-2 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 3 คน
3. สมาชิก 24-0 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 2 คน

นอกจากในส่วนของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดแล้ว ในฝ่ายบริหารประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่อื่น ได้แก่ ข้าราชการส่วนจังหวัดที่รับเงินเดือนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยข้าราชการส่วนจังหวัดนี้มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีรองนายกองค์การบริหารส่วน จังหวัดกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชารองลงมา

ในส่วนของการบริหารงานจะแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆ คือ ส่วนอำนวยการดูแลกิจการทั่วไป ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนแผนและงบประมาณรับผิดชอบเรื่องแผน และงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนช่างรับผิดชอบด้านงานช่างและการก่อสร้างโครงการสาธารณูปโภค ส่วนการคลังดูแลด้านการเงิน การคลังและการเบิกจ่ายเงิน และส่วนกิจการสภารับผิดชอบงานของสภาจังหวัด

เทศบาล

เทศบาลถือได้ว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยที่เก่าแก่ที่สุด คือเริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2476 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก เทศบาลของไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ตามเกณฑ์รายได้และประชากรในพื้นที่ สำหรับการจัดโครงสร้างองค์กรของเทศบาลได้ใช้รูปแบบของระบบรัฐสภาเป็นหลัก โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร

สภาเทศบาล

เป็นฝ่ายที่คอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหารตามหลักการถ่วงดุลอำนาจของระบบรัฐสภา สภาเทศบาลนี้จะประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน ซึ่งอยู่ในวาระคราวละ 4 ปี โดยจำนวนของสมาชิกสภาเทศบาลนี้จะขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล คือ

1. สภาเทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน
2. สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิกทั้งหมด 18 คน
3. สภาเทศบาลนคร มีสมาชิกทั้งหมด 24 คน

สภาเทศบาลจะมีประธานสภาหนึ่งคน และรองประธานสภาหนึ่งคน โดยจะเลือกมาจากสมาชิกตามมติสภาเทศบาล ประธานสภามีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาล และควบคุมบังคับบัญชารักษาความสงบ รวมทั้งเป็นตัวแทนของสภาเทศบาลในกิจการภายนอก

คณะเทศมนตรี

สำหรับคณะเทศมนตรีตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (รวมทั้งที่ได้แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2542) ได้กำหนดให้คณะเทศมนตรีประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน มาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามความเห็นชอบของสภาเทศบาล และเทศมนตรีอื่นๆ ตามจำนวนที่กฎหมายระบุดังนี้

1. เทศบาลตำบล มีเทศมนตรี จำนวน 2 คน
2. เทศบาลเมือง มีเทศมนตรี จำนวน 2 คน แต่ในกรณีที่เทศบาลเมืองแห่งใดมีรายได้จัดเก็บตั้งแต่ 20 ล้านขึ้นไป ให้มีเทศมนตรีได้อีก 1 คน
3. เทศบาลนคร มีเทศมนตรี จำนวน 4 คน

เทศมนตรีเหล่านี้มาจากสมาชิกสภาตามความเห็นชอบของสภาเทศบาลเช่นกัน และคณะเทศมนตรีนี้จะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

นอกจากคณะเทศมนตรีแล้ว ในฝ่ายบริหารก็ยังมีพนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงาน หรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาในเบื้องต้น

สำหรับพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ.2543 ซึ่งเป็นกฎหมายฉบับใหม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างเทศบาลให้มีองค์ประกอบใหม่ ดังนี้

1. เทศบาลเมือง และเทศบาลนครให้เปลี่ยนมาใช้รูปแบบนายกเทศมนตรี คือ ให้เทศบาลนั้นมีนายกเทศมนตรีหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้ นอกจากนี้นายกเทศมนตรียังมีอำนาจในการแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมายให้ โดยจำนวนของรองนายกเทศมนตรีจะมีได้ดังนี้

1.1 เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

1.2 เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

1.3 เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนมาใช้รูปแบบนายกเทศมนตรีนั้น ประชาชนในเขตเทศบาลต้องออกเสียงแสดงมติให้การบริหารในเขตเทศบาลใช้รูปแบบนายกเทศมนตรีด้วย

2. ด้านสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความความสำเร็จในการจัดการศึกษาด้านสถานศึกษา ได้แก่

2.1 สถานศึกษาบางแห่งอยู่ห่างไกล ไม่สะดวกต่อการติดต่อประสานงานกับ องค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.2 ครูบรรจุใหม่และครูอัตราจ้าง (ผู้ช่วยครู) ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน

3. ด้านชุมชน พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความความสำเร็จในการจัดการศึกษา ด้านชุมชน ได้แก่

3.1 ผู้ปกครองและชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพราะเห็นว่าเป็นหน้าที่ของสถานศึกษา

3.2 องค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ งดการสนับสนุน ช่วยเหลือสถานศึกษาและนักเรียน เพราะเห็นว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีศักยภาพเพียงพอ ทำให้นักเรียนพลาดโอกาสที่ดีและสถานศึกษาเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ

กล่าวโดยสรุป ปัญหาและอุปสรรค การจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป ด้านกฎหมาย ด้านองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านสถานศึกษา และด้านชุมชน ซึ่งทั้งหมดนี้ ส่วนมากพบปัญหาในเรื่อง นโยบายในการจัดการศึกษาไม่ชัดเจน ระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน การใช้จ่ายงบประมาณไม่คล่องตัวติดขัดเรื่องระเบียบแนวปฏิบัติในการมอบอำนาจ ระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นขาดผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการจัดการศึกษา กฎระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เหมาะสม กับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จากปัญหาที่กล่าวมานี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงต่อไป

2.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, หน้า 11) สุนันทา เลาหนันทน์ (2556, หน้า 5) และมณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551, หน้า 311) นักวิชาการทั้ง 3 คน ให้ความหมายคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคคล ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากร

มนุษย์ การวิเคราะห์งาน การรับสมัครงาน การสรรหา การคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรม และพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 37) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่ากิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่จะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดวิธีการในการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การบริหารค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการเพื่อเป็นค่าตอบแทนและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกันในทุกกระบวนการและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง แต่ผู้บริหารจะทำอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างได้ยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือมนุษย์ ดังที่ จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล (2553, หน้า 32) กล่าวว่า “มนุษย์เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามเป้าหมาย และเป็นปัจจัยที่สร้าง ความแตกต่างที่สำคัญในการแข่งขัน” ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรธำรงรักษาและดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพพร้อมปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในขณะที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหารจัดการเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพที่สุด หาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างแท้จริง จนปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่

ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึง การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ซึ่งการได้คนที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานเป็นผลมาจากกระบวนการทรัพยากรมนุษย์หาคนดีเข้ามาทำงาน และมีระบบบริหารที่ธำรงรักษาคนดีและพัฒนาให้เก่งยิ่งขึ้น สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้คนในองค์กรมีความสุขกับการทำงาน ความสำเร็จในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นการสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจนองค์กรมีสมรรถนะสูง แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

1. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

การทำงานถือเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ คุณภาพชีวิตของการทำงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรจะต้องส่งเสริมเพื่อให้สถานที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ทำให้บุคลากรเกิดความสุข เกิดความรู้สึกมั่นคง เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจนบุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานจนส่งผลดีให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น

1.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) พบว่า ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558, หน้า 153) และทศพร จิรกิจวิบูลย์ (2556, หน้า 10-11)ให้ความหมายคำว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึงความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อสภาวะความเป็นอยู่หรือความสุขของชีวิตโดยรวมได้รับจากประสบการณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและกิจกรรมในสถานที่ทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานที่ทำงาน ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจผ่านกระบวนการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้พนักงานรู้ถึงการมีชีวิตความเป็นอยู่ทั้งในการทำงานที่ดี และนอกจากนี้ จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล (2558, หน้า 118) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาเข้าร่วมงานของผู้มีศักยภาพสูงทั้งหลายในปัจจุบัน

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนิยามไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านสิ่งแวดล้อมกายภาพและด้านจิตใจ ได้ แก่ ภาระงานที่เหมาะสม การมีผู้ร่วมงานที่ดี การมีเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่คุ้มค่า การได้รับความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เจริญเติบโตในหน้าที่และความรู้สึกมั่นคง ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจมีความสุขกับสิ่งรอบตัว รู้สึกว่าชีวิตการทำงานได้รับความสมดุลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวก็จะทำให้ผลลัพธ์ทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กรเติบโตควบคู่กันไปอย่างมีคุณภาพ

1.2 แนวทางในการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล (2558, หน้า 118-120)ได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการขององค์กรที่จะช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เป็นการชูประเด็นการเป็นองค์กรที่พร้อมจะมอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน เน้นย้ำว่าพนักงานสามารถเป็นหุ้นส่วนกับองค์กรได้ สามารถลงทุนเวลาในชีวิตเพื่อให้เกิดคุณค่า ความสำเร็จในแบบที่พนักงานอยากเป็น เพื่อเป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้คนเก่งเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กร

2. การสร้างประสบการณ์ให้พนักงานได้สัมผัสคุณภาพในการทำงานจริงๆ โดยเริ่มจากการทำให้พนักงานใหม่รู้สึกถึงความเป็นมืออาชีพ โดยการสอนงาน จัดหาพี่เลี้ยงดูแล ตั้งแต่ที่พนักงานเข้ามาปฏิบัติงาน การสนับสนุนด้วยเครื่องมือต่างๆ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถใช้ความคิดอย่างอิสระ จัดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมและสวัสดิการที่ดีในการทำงาน

กิจกรรมที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นหน้า ที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม เพราะเมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีก็จะทำให้ทั้งบุคลากรและองค์กรเติบโตควบคู่กันไปอย่างมีคุณภาพ

1.3 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Walton, R.E. เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน ในหนังสือ Criteria for Quality of Working life (Walton, R.E. 1973, pp. 12-16, อ้างถึงใน ปวรรัตน เลิศสุวรรณเสรี, 2556, หน้า 7-8) แบ่งออก เป็น 8 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินอย่างเหมาะสม ไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบจากนายจ้าง มีความเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งของตนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกัน การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอนี้ จะเป็นกระบวนการพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ดี

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย ให้บุคลากรไม่ต้องวิตกกังวลกับอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ (Development of Human Capacities) หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นหัวหน้างานจะต้องมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของตนจน

เป็นที่ยอมรับ นอกจากจะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีแล้ว ยังถือเป็นการให้บุคลากรได้มีการฝึกฝนและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

4. หัวหน้างานจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญเติบโตและความมั่นคงในอาชีพ (Growth and Security) เนื่องจากบุคลากรทุกคนต้องการได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเป็นที่ยอมรับของสังคม เพราะจะเป็นการยกระดับความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Social Integration) หมายความว่า งานที่บุคลากรปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เพราะการได้ปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์กรจะทำให้บุคลากรได้รู้จักตนเอง ได้ทราบจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง จนเกิดการพัฒนาตนเองขึ้นมา

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติจะต้องเป็นงานที่ชอบด้วยกฎหมาย กระบวนการยุติธรรมและหลักจริยธรรม (Constitutionalism) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงาน วิถีชีวิต วัฒนธรรมในองค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคล ยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแสดงออกด้วยเหตุผลที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมอย่างไม่มีขีดจำกัด

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม (The Total Life Space) องค์กรจะต้องหาแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว เช่น การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดความเคร่งเครียดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

8. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (Social Relevance) องค์กรจะต้องมีแนวปฏิบัติที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

จากแนวคิดทั้ง 8 ประการ ของ Walton สามารถสรุปได้ว่า การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานในบางแนวคิดของ Walton เป็นผลมาจากการดำเนินการด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมกับการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นขวัญกำลังใจและยังสามารถเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองและปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความผูกพันต่อองค์กร

2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปิยาพร ห้องแซง (2555, หน้า 43) จุฑาพร กบิลพัฒน์ (2554, หน้า 16) กาญจนา นุใจกอง (2542, หน้า 7) และ Allen and Meyer (1990, p. 2) ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง ความรู้สึก ทัศนคติทางจิตใจของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร ในการยอมรับเต็มใจปรารถนาดีที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ทุ่มเทที่จะปฏิบัติและยอมรับในค่านิยมเป้าหมายขององค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงนั้นจะมีความต้องการที่จะร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรไปจนเกษียณ

นอกจากนี้ รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์ (2554, หน้า 22-23) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการหนึ่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรจากสิ่งที่จะเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ด้วยการสังเกตความร่วมมือ การสนับสนุนองค์กร ความต้องการอยู่กับองค์กรจนถึงเกษียณ และการพูดถึงองค์กรในด้านบวก นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์และพัฒนาจนได้เป็นข้อมูลในการนำมาเป็นกิจกรรมหรือแนวทางเพื่อทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตัวเองและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนิยามไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปคำว่าความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความเต็มใจและทุ่มเทการปฏิบัติ งานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และต้องการร่วมงานกับองค์กรไปให้นานที่สุด ทั้งนี้เป็นผลมาจากองค์กรได้หาแนวทางที่ทำให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน

2.2 รูปแบบของความผูกพันกับองค์กร

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 79-80) ได้เสนอรูปแบบของความผูกพันกับองค์กร ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.2.1 ความผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกทางด้านจิตใจของบุคลากรที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างต่อเนื่อง มีความทุ่มเทตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2.2 ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง ความต้องการของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่ต้องการโยกย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากมีความพึงพอใจกับสิ่งตอบแทน สวัสดิการต่างๆ

ที่ได้รับ หรือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรนี้มานาน เป็นการลงทุนด้านระยะเวลา หากลาออกจะทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้เคยลงทุนกับองค์กรนี้มา และสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่จะได้รับหลังจากนี้

2.2.3 ความผูกพันตามบรรทัดฐานที่ควรเป็น (Normative Commitment) หมายถึง บุคลากรที่มีจิตสำนึกที่ดีกับองค์กร การตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรแห่งนี้ให้โอกาสเรา หากบุคลากรต้องการลาออก จะรู้สึกเป็นกังวลว่าผู้บริหารจะมีความรู้สึกอย่างไร เป็นเหตุผลทางความรู้สึกที่ผูกมัดให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร

จากแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรข้างต้นมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องใส่ใจส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่คู่กับองค์กร เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานมานานมักจะมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และทักษะที่ดีในตำแหน่งหน้าที่ หากบุคลากรลาออกเนื่องจากไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร องค์กรจะต้องจัดหาบุคลากรมาทดแทนซึ่งจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณในการฝึกฝนและใช้ระยะเวลานานพอสมควรกว่าจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ตราบใดที่องค์กรยังต้องขับเคลื่อนต่อ ดังนั้นองค์กรจะต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ และนำมาวิเคราะห์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณภาพเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3. ความจงรักภักดี

3.1 ความหมายของความจงรักภักดี

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความจงรักภักดี พบว่า ปชานนท์ ชนะราวี (2556, หน้า 10-12) ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคลากร ด้วยความเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์กร มีความรู้สึกผูกพัน ความรู้สึกต้องการเป็นเจ้าของและต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภูมิใจต่อองค์กร มีการสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรให้องค์กรมีความผาสุกปกป้องค์กร จากความหวังร้ายจากบุคคลอื่น ตระหนักในด้านดีขององค์กร มีความเชื่อถือและไว้วางใจพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรทุกเมื่อ มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์ก่อนต่อไป รู้สึกและแสดงออกทั้งวาจาและการปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรทั้งต่อหน้าและลับหลัง

นอกจากนี้ อารีรัตน์ หมั่นหาทรัพย์ (2554, หน้า 23) กล่าวว่า ความจงรักภักดีคือความเต็มใจของบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร ความเต็มใจของบุคคลอาจจะเรียกในชื่อที่ต่างกัน เช่น ความจงรักภักดี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ขวัญกำลังใจและความเข้มแข็ง เป็นต้น ซึ่งความจงรักภักดีจะมีความสำคัญแต่ก็ได้รับการยอมรับเพียงเล็กน้อยเท่านั้นว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญขององค์กรเกี่ยวกับความจงรักภักดี

ถวัลย์ เอื้อวิศาลวรวงศ์ (2547, อ้างถึงใน อภิวิชญ์ สุวรรณสุภา, 2557, หน้า 11) ให้ความหมายความจงรักภักดีต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกต้องการที่จะอยู่และไม่อยากไปจากองค์กร มีความ รู้สึกรักใคร่ น่าจะมีสาเหตุมาจากองค์กรมีสิ่งที่เป็นการจูงใจจนทำให้สมาชิกภายในองค์กรรู้สึกเสียดายที่จะต้องจากองค์กรไป นอกจากนี้สมาชิกจะผูกพันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและภาระงานที่สมาชิกทำงานอยู่ กล่าวคือ พึงพอใจที่จะทำและต้องการให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนิยามไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปคำว่าความจงรักภักดีได้ว่า หมายถึง บุคลากรมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยอาจไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนที่อาจได้รับหรือไม่ได้รับ หรือหากมีทางเลือกอื่นที่มีความน่าสนใจกว่าก็ยังพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป นอกจากนี้อาจมีความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อบุคลากรภายในองค์กรและต่อองค์กรมีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรและองค์กรไว้โดยปฏิเสธสิ่งที่มาทำลายความสัมพันธ์อันนี้

จากการวิจัยของ Terrie Lynn Bittner (2008, อ้างถึงใน ปชานนท์ ชนะราวี, 2556, หน้า 20-21) นำเสนอขั้นตอนการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. องค์กรจะต้องคำนึงว่าบุคลากรเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานอย่างหนักเพื่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ
2. องค์กรจะต้องให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและเคารพความรู้และทักษะของพนักงาน ซึ่งบุคลากรมักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ถนัด องค์กรควรให้ความสำคัญ โดยปรึกษาและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. องค์กรจะต้องมีการปรับขั้นตำแหน่งให้กับบุคลากรภายในองค์กรก่อนพิจารณาบุคคลอื่นภายนอกองค์กร
4. องค์กรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตั้งใจปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย
5. องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและจัดหาสวัสดิการนอกเหนือสวัสดิการพื้นฐานที่บุคลากรควรได้รับเพื่อทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ว่าองค์กรมีความใส่ใจบุคลากร

3.2 องค์ประกอบของความภักดี

Hoy & Rees (1974, pp. 274-275, อ้างถึงใน ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์, 2557, หน้า 26-27) จำแนกองค์ประกอบความภักดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect)เช่น การไม่ต้องการย้ายหน่วยงานจากหัวหน้า หรือหากหัวหน้าโยกย้ายหน่วยงานก็มีความต้องการที่จะโยกย้ายตามหัวหน้าไปด้วย

2. ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) เช่น ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า หรือความพึงพอใจหัวหน้าของตน

3. ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) เช่น ความเชื่อมั่นและไว้วางใจความเชื่อถือในหัวหน้า ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า ความรู้สึกว่าหัวหน้ายินดีที่จะแสดงความรับผิดชอบแทนเมื่อตนเองมีความบกพร่องในหน้าที่ และความรู้สึกโดยตรงว่าตนเองรู้สึกจงรักภักดีต่อหัวหน้าโดยปราศจากความพึงพอใจในด้านอื่นๆ

ความจงรักภักดีเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่เป็นการยอมรับในตัวองค์กร ยอมที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนเกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ความจงรักภักดีจึงเป็นอีกบทบาทหน้าที่หนึ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและพัฒนาหรือสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร เพราะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หากองค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรได้นั้น องค์กรก็จะมีความเข้มแข็งสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนประกอบ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 2) การให้ทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ

แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จความร่วมมือจึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่มทีมหรือองค์กรพึงปรารถนา ซึ่งหมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นการร่วมมือกันการร่วมรู้ ร่วมคิดการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน Crowther (1996, p. 273) จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคล และอาจมีความหมายครอบคลุมไปถึงความร่วมมือขององค์กรซึ่งประกอบด้วยการออกแบบและการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย เพื่อนำมาทำแผนปฏิบัติการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินศักยภาพ ผลการปฏิบัติงาน

เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงงาน สมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ ในการทำงานของตน

Lucas (1998, p. 19) ให้ความหมายความร่วมมือในการทำงานขององค์กรว่าเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้น เนื่องจากความต้องการของบุคคล หรือความต้องการขององค์กรในการร่วมกันรับผิดชอบงาน มีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มร่วมมือ สมาชิกมีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเอง และรู้สึกว่าตนได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

Robbins & Finley (1998, p. 27) ยังให้ความหมายของความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นความสำคัญว่า ทุกฝ่ายจะให้การช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน และสามารถทำให้ทีมคงอยู่ได้เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน

Martin (1999, p. 94) เสนอว่า ความร่วมมือในการทำงานไม่ใช่กระบวนการทำงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล (Human Relationship) ในการทำงานร่วมกันของบุคคล สรุปได้ว่า ความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิบัติการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจร่วมมือกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การทำงานร่วมกันดังกล่าวนี้จะประกอบด้วย การวางแผนกำหนดเป้าหมาย ทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามที่กำหนด โดยสมาชิกทุกคนต้องมี จิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธี การเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลัง และการช่วยเหลือกัน

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ

นักการศึกษาได้ให้แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Graham & Wright (1999, pp. 37-41) ได้ศึกษาความหมายของความร่วมมือ จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการศึกษาว่าจะนำความร่วมมือสู่การปฏิบัติได้อย่างไร รวมทั้งได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ สร้างแบบวัดความร่วมมือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความร่วมมือหมายถึง การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achieving Activities)

Weltch & Tulbert (2000, pp. 366-376) ได้ทำการวิจัยและสรุปว่า องค์ประกอบของความร่วมมือมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดการเคารพความคิดใหม่และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วยการฟังและการเสนอความคิด ความรู้สึก 3) การ

แก้ปัญหาที่มีการระบุความต้องการความจำเป็นการระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการ และการประเมิน 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการประเมินการปฏิบัติการ

Mesa Public School (2003, p. 10) เสนอว่า ตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การค้นคว้า และรวบรวมสารสนเทศ 2) การตรงต่อเวลา 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่ม และ 5) การร่วมมือกับทีม

Plymouth State University (2003, pp. 2-4) กล่าวถึง การร่วมมือว่าเป็นความสามารถในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็นร่วมกันของกลุ่ม การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

San Diego State University's College of Education (2003, p. 63) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความร่วมมือ ดังนี้ 1) การมีส่วนช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) 2) การรับผิดชอบ (Taking Responsibility) 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น (Valuing other's Viewpoint) โดยที่การช่วยเหลือแบ่งปัน เป็นการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การตรงต่อเวลา ส่วนการรับผิดชอบเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการประชุม ส่วนการมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่นเป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่น การร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของความร่วมมือ ได้แก่ 1) การช่วยเหลือแบ่งปัน 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การสื่อสารและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การระดมสมองแก้ปัญหา ระบุความต้องการ วางแผน ปฏิบัติงาน และประเมินผล ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความตระหนักในเป้าหมายเดียวกัน 2) ความมุ่งมั่นในการร่วมทีม 3) การสื่อสารที่ดี 4) การมีข้อตกลงหรือพันธสัญญาร่วมกัน และ 5) การมีส่วนร่วม

การสร้างความร่วมมือ

ความร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระหว่างบุคคล ครอบครัวและเพื่อนบ้าน การสร้างความร่วมมืออาจมีทั้งในระดับหุ้นส่วนแบบไม่เป็นทางการ ไปจนถึงระดับการวางแผนสร้างความสัมพันธ์เชิงการร่วมมืออย่างจริงจังเป็นแบบแผน กล่าวได้ว่า ความร่วมมือเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริมความเป็นเพื่อนบ้าน ความเป็นชุมชน เพิ่มความตระหนักในการยอมรับประโยชน์ในการขยายขอบเขตการใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยการลดทอนความซ้ำซ้อน

กนกอร สมปราชญ์ (2548, หน้า 51) ได้ทำการวิจัยความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าการสร้างความร่วมมือ มีลำดับขั้นในการดำเนินการ ดังนี้

1. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify Stakeholder) ความร่วมมือจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการระบุถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจะได้ร่วมประชุมวางแผนกำหนดความต้องการ นิยามเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณประโยชน์ต่อการสร้างความร่วมมือ

2. การสนองเหตุผลและความต้องการในการมีส่วนร่วม (Have Collaborators State Their Reasons for Wanting to Participate) หลังจากการกำหนดผู้เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือซึ่งอาจอยู่ในรูปตัวแทนองค์การหรือครอบครัวชุมชนแล้ว ต้องทบทวนอยู่เสมอว่าความร่วมมือที่ดำเนินการอยู่ได้ สนองความต้องการ โดยทำให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและ แลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญเพื่อสนองตอบความต้องการและเป้าหมายของชุมชนแล้วหรือยัง

3. สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน (Get a Commitment to Stated Goals) ความร่วมมือที่เกิดจากการสั่งการ จะไม่ทำให้เกิดจิตสำนึกและการแลกเปลี่ยนความคิด และหากปราศจากการแลกเปลี่ยนความคิดในการกำหนดเป้าหมาย จะทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือมีน้อย ดังนั้นควรพิจารณาถึงข้อคำถามต่อไปนี้อยู่เสมอ คือ

3.1 ใครมีพันธะสัญญาและมีความสามารถในการระดมทรัพยากร

3.2 ใคร คือ ผู้สนับสนุนหรือผู้ดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ

3.3 ทุกคนมีทักษะเฉพาะมีอำนาจหรือมีความรู้ที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือหรือไม่

3.4 ครอบครัวและชุมชนจะได้รับประโยชน์จากการเมืองครั้งนี้อย่างไร

3.5 เราเป็นหุ้นส่วนที่สะท้อนความต้องการที่หลากหลายของชุมชนหรือไม่

3.6 ประโยชน์ของความร่วมมือจะมีความสำคัญกว่าค่าใช้จ่ายหรือไม่

3.7 เราเคยรู้มาก่อนหรือไม่ว่าเคยมีความร่วมมือระหว่างกลุ่มขององค์การและชุมชนในอดีต

3.8 ผู้บริโภคจะมีความสำคัญเท่ากับหุ้นส่วนใช่หรือไม่

3.9 องค์การแต่ละแห่งมีกลุ่มทีมงานที่พอเพียง และมีเงินทุนที่จะสนับสนุนกิจกรรมความร่วมมืออย่างพอเพียงในการดำเนินการวันต่อวันใช่หรือไม่

3.10 สิ่งใดที่สังคมและผู้นำจะต้องมีต่อการสร้างความร่วมมือ

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Establishing a Shared Vision) การสร้างความร่วมมือจะประสบความสำเร็จจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีภูมิหลังและมุมมองที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม

ความหลากหลายอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุมการหลอมรวมความร่วมมือทำได้ ดังนี้

4.1 ในระหว่างอภิปราย ต้องช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โดยปราศจากการสร้างอาณาจักรทางความคิดส่วนตนจนเกินไป

4.2 สร้างให้เกิดภาวะที่ง่ายต่อการตัดสินใจด้วยคำถาม ได้แก่ ผู้ร่วมมือจะรักษาความสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบได้อย่างไร ผู้ร่วมมือจะย้อนกลับมาประเมินและจะประสบผลสำเร็จได้อย่างไร จะได้ฉลองความสำเร็จหรือไม่ และจะทำอย่างไรผู้ร่วมมือทุกคนมีความรู้สึกว่าได้รับการแบ่งปันอำนาจใช่หรือไม่ และประสบการณ์ใดที่ได้จากครอบครัวหรือเพื่อนบ้านที่ได้นำมาใช้ในการวางแผนสร้างความร่วมมือ

4.3 สร้างการยอมรับในนิยาม วิธีการและบทบาทของสมาชิกโดยการพิจารณาคำถามได้แก่ กิจกรรมที่ดำเนินอยู่เป็นการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมพอเพียงแล้วใช่หรือไม่ ทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจใช่หรือไม่ ทุกคนมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดต่อพันธะสัญญาแล้วใช่หรือไม่การประชุมดำเนินไปอย่างไร และจะมีการสื่อสารข้อสนเทศเกี่ยวกับความร่วมมือในการดำเนินงานและพันธกิจต่างๆ ใช่หรือไม่

4.4 สร้างและประกาศพันธกิจเพื่อแสดงถึงวิสัยทัศน์ และเป้ าหมายร่วมโดยการเน้นย้ำด้วยคำถาม ได้แก่ ใคร คือ ผู้ที่จะปฏิบัติตามพันธกิจเหล่านี้สิ่งใดบ้างที่ต้องเตรียมการและอะไรคือความปรารถนาของหุ้นส่วนทุกคน

4.5 กำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ในขณะเดียวกันจะต้องมีการกำหนดเวลาในการพบปะสังสรรค์ อย่างไม่เป็นทางการระหว่างหุ้นส่วนต่างๆ มีการกำหนดกลไกให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นการให้เสรีภาพในการใช้ภาวะผู้นำของหุ้นส่วนทุกคน

4.6 ให้โอกาสทุกคนแลกเปลี่ยนข่าวสารการประชุมมีการเลือกประเด็นที่เป็นแนวคิดของแต่ละคนมาสื่อสารและอภิปรายเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น

5. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ (Developing a Collaborative Strategic Plan) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จระยะยาวภายในสองถึงสี่ปี ในที่ประชุมผู้มีส่วนร่วมทุกคน ต้องร่วมแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ ความหวัง สิ่งที่เป็นความวิตกกังวลและร่วมกันร่างแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความใส่ใจต่อทรัพยากรที่ขาดแคลน เน้นมุมมองที่หลากหลาย อธิบายถึงรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะเกิดผลต่อองค์การและเพื่อนบ้าน ส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการชี้แจงเหตุผลบริการจัดการโดยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น สร้างพันธสัญญาความร่วมมือในการสร้างพันธกิจและเป้าหมาย และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของหุ้นส่วนทุกคน

6. การกำหนดข้อปฏิบัติในการประชุม (Determining Meeting Rules) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถร่วมกำหนดข้อปฏิบัติบางส่วนในการประชุม ซึ่งอาจเป็นเพียงเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือเรื่องที่จำเป็น ได้แก่

6.1 เริ่มประชุมตามวาระที่กำหนดให้ และมีเวลาเพียงพอต่อการอภิปรายในแต่ละประเด็น

6.2 หุ้นส่วนแต่ละคนต้องได้รับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติให้เสร็จสมบูรณ์ ภายในเวลาที่กำหนด

6.3 เริ่มต้น และสิ้นสุดการประชุมอย่างตรงเวลา

6.4 การใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลเป็นกุญแจสำคัญที่จะดำเนินการในทุกขั้นตอนซึ่งผู้นำจะต้องใช้ ความพยายามอย่างสูงเพื่อแสวงหาข้อตกลงร่วมกันของตัวแทนกลุ่มต่างๆ

7. การสร้างข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Building Consensus About Decision Making) ข้อขัดแย้งต่างๆ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเกิดขึ้น ดังนั้นการสร้างความร่วมมือจึงถือเป็นสิ่งท้าทาย การย้อนกลับไปทบทวนเพื่อหาคำตอบของข้อขัดแย้งและทักษะการสร้างข้อตกลงร่วมกันเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ การให้ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญหากปราศจากความไว้วางใจแล้ว หุ้นส่วนทุกคนจะไม่ยอมเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตัว นอกจากความไว้วางใจแล้วยังมีประเด็นอื่นๆ อีกที่จะส่งเสริมให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน ได้แก่

7.1 การสร้างความสัมพันธ์ โดยกำหนดให้มีช่วงเวลาเป็นระยะๆ ในการร่วมอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความคับข้องใจหรือการยกย่องชมเชย

7.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายทั่วๆ ไปและมีการกำหนดวาระที่จะสะท้อนผลของการปฏิบัติตามจุดประสงค์นั้น

7.3 สื่อสารข้อมูลอย่างทั่วถึงเพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาทบทวนและนำไปสู่ข้อสรุปในที่ประชุม

7.4 การแสดงความยินดีกับความสำเร็จหลังสิ้นสุดการทำงานเพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหนึ่งต่อการสร้างทีมงาน

กล่าวโดยสรุป การสร้างความร่วมมือมีขั้นตอน คือ 1) ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสนองเหตุผลและความต้องการในการมีส่วนร่วม 3) สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 5) การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ 6) การกำหนดข้อปฏิบัติในการประชุม และ 7) การสร้างข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการตัดสินใจ

2.7 การบริหารแบบเครือข่าย

ความหมายของเครือข่าย

Wheatly (1999, p. 61) กล่าวว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกันมีการดำรงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือสรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงมีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่างรูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

Hanson (2003, p. 523) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่าหมายถึงรูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่มองค์กรหรือหลายองค์ การที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้นจะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม เพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกัน คือ มีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสารเต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541, หน้า 13-16) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่าเครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทางสมองมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมจากแนวดิ่งไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงใยความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks)โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิดกระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545, หน้า 46) ได้ให้นิยามของเครือข่ายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาว่า หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลองค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใดๆ ได้ตกลงที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้ วัตถุประสงค์ หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิรูปการศึกษา กลุ่มเครือข่ายนั้น ต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน ทั้งนี้การเชื่อมโยงเข้าหากันเป็นเครือข่าย ไม่ใช่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจเพียง

ต้องการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือร่วมสังสรรค์กันเท่านั้น แต่มันหมายถึงความต้องการที่จะพัฒนาไปสู่การลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

วิชิต นันทสุวรรณ และจำนง แรกพินิจ (2545, หน้า 175) กล่าวถึงเครือข่ายการเรียนรู้ว่าคือ การที่ชาวบ้านรวมตัวกันขบคิดปัญหาของเขา รวมพลังแก้ปัญหา และหาผู้นำขึ้นมาจากหมู่ชาวบ้านด้วยกันเอง แล้วรวมตัวกันเพื่อมีอำนาจต่อรอง มีการต่อสู้ทางความคิดมีการเรียนรู้จากภายนอกมีการไปมาหาสู่ เรียนรู้ ดูงานด้วยกันจนกระทั่งเกิดกระบวนการแก้ปัญหาได้ส่งผลให้การทำมาหากินและเศรษฐกิจแต่ละครอบครัวดีขึ้น

ธนา ประมุขกูล (2547, หน้า 37) ให้ความหมายของคำว่า เครือข่าย คือ ภาพข่ายใยแมงมุมซึ่งแสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่าเครือข่าย คือ การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย เป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกัน เช่น การเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ เข้าเป็นเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เป็นต้น หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์กรต่างๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใดๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยสรรพกำลังอันรวมถึง คนสติ ปัญญา ความสามารถและทรัพยากรในการทำงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่จุดอ่อนของระบบราชการ และเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาที่ยึดพื้นที่ประสานภารกิจและร่วมทรัพยากร (Area, Function and Participation)
เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา

สรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล องค์กร/หน่วยงานต่างๆ ที่เป็นหน่วยย่อยรวมตัวกันด้วยความสมัครใจภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการระดมสรรพกำลังร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ ในการพัฒนาด้วยการให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วมวางแผนร่วมทำร่วมรับผิดชอบร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์การสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่าย

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2543, หน้า 124) ได้สรุปกระบวนการสร้างเครือข่ายไว้ดังนี้

1. ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายเป็นขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานหรือฝ่ายจัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพิจารณาองค์กรต่างๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าเป็นเครือข่ายในการทำงานคำถามในขั้นตอนนี้ คือ 1) จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์กรใด 2) จะได้รับประโยชน์หรือต้องสละประโยชน์ด้านใดบ้างในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย 3) ระยะเวลาใดในการเข้าร่วมเครือข่ายคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อระยะเวลาในการทำงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว

2. ขั้นติดต่อกบองค์กรที่จะเป็นเครือข่ายหลังจากที่ได้ตัดสินใจในองค์กรที่เห็นว่าเหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่ายจะเป็นขั้นตอนของการติดต่อสัมพันธ์ เพื่อชักชวนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการเหมือนกัน และต้องการกระทำกิจกรรมตอบสนองความต้องการเหมือนกัน ดังนั้นจะต้องสร้างความคุ้นเคยและการยอมรับรวมทั้งความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นขั้นตอนของการปลูกจิตสำนึกโดยการให้รางวัล กระตุ้นให้อยากแก้ปัญหาร่วมกันอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย

3. ขั้นการสร้างพันธกรณีร่วมกันเป็นขั้นตอนของการสร้างความผูกพันร่วมกันซึ่งหมายถึง การตกลงในความสัมพันธ์ต่อกัน ในขั้นตอนนี้องค์กรจะเข้าสู่การตกลงที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งในการที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหากลุ่มองค์กรจะต้องมีความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่า กลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning Group) หากพิจารณาในประเด็นของระดับการสร้างเครือข่ายก็จะเป็นขั้นตอนของการให้ความร่วมมือ (Informal Cooperation)

4. ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้นตอนที่การสร้างเครือข่ายปรากฏผลงานเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอนการเริ่มทำกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลงในการทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ในขั้นกลุ่มกิจกรรม (Action Group) หากพิจารณาในประเด็นระดับการสร้างเครือข่ายเรียกว่าเป็นขั้นตอนของการทำข้อตกลง (Formal Agreement)

5. ขั้นตอนการขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มหลังจากขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์จนนำไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกัน จนมีผลงานปรากฏเป็นที่เด่นชัดองค์กรเครือข่ายรู้สึกว่าตนได้รับผลประโยชน์ จากการเข้าเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์จะแน่นแฟ้นขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานฝ่ายปฏิบัติการแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ด้วยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ซึ่งจะนำไปสู่การขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มตามพื้นที่หรือตามลักษณะกิจกรรมในด้านระดับการสร้างเครือข่าย ขั้นตอนนี้อาจอยู่ในระดับการเข้าลงทุนในองค์กรใหม่ (Minority Investment) และการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Joint Venture)

6. ขั้นติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานนั้นอีก

กำลูนเทพ เทวกุล (2536, หน้า 26) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างเครือข่ายจะต้องเริ่มจากตัวแทนที่มีโอกาสจะแผ่ขยายแตกสาขาของเครือข่ายออกไปได้ โดยคำนึงถึงจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดใดจุดหนึ่งหรืออาจจะเริ่มพร้อมกันในหลายๆ จุดที่มีความพร้อม เช่น ในกลุ่มข้าราชการ กลุ่มประชาชนให้เริ่มในลักษณะประชาชนเป็นศูนย์กลางที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างกลุ่มผู้นำให้เกิดขึ้น

ก่อนได้ แก่คณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งอยู่ในรูปของการบริหารสภาตำบลที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยที่คณะกรรมการเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2536, หน้า 14) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การสร้างเครือข่ายจะเป็นลักษณะของการส่งต่อการสืบทอดการสื่อสารซึ่งกันและกัน เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของประชาชนคงจะต้องอาศัยบทบาทจากหลากหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐจะช่วยประสานเสริมสร้างสนับสนุนการเรียนรู้ของประชาชนในวิถีชีวิต ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ประสานงานการเรียนรู้ต่างๆ ในระดับชุมชนมีการใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกเกิดแนวความคิด (Concept) ที่ไม่ใช่วิธีการสั่งการ เป็นการสื่อสารในระดับที่ก่อให้เกิดความเข้าใจแบบยืนยันได้ (Positive Approach) และที่สำคัญที่สุดก็คือ ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานระหว่างบุคคลภายในหรือจากหน่วยงานภายนอก จะต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันว่าจะทำเพื่ออะไร มีคุณค่าอย่างไร เมื่อประสานแล้วผลที่ตามมาจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการทั้งคน องค์การ และชุมชน

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (2547, หน้า 84) ได้จำแนกการก่อตัวของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

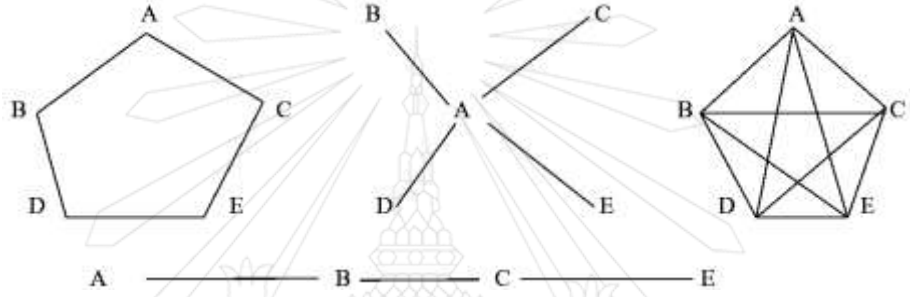
1. เครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งและสนับสนุนของภาคส่วนต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายที่ภาครัฐหรือหน่วยงานบางแห่งต้องการส่งเสริมหรือเข้าไปจัดตั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาตามแนวนโยบายของภาครัฐ และเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กบชุมชนในการพึ่งพาตนเอง เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายพัฒนาชุมชน เป็นต้น จะมีโครงสร้างความสัมพันธ์ ในแนวดิ่งซึ่งเป็นไปตามกระแสของแหล่งทุนและนโยบายของหน่วยงานนั้นๆ

2. เครือข่ายที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความสมานฉันท์ การร่วมแรงร่วมใจของฝ่ายต่างๆ ที่มองเห็นความจำเป็นในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน แล้วมารวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ ตลอดจนการพึ่งพาอาศัย โดยเป็นเครือข่ายที่มีการสื่อสารและความผูกพันที่มีชีวิตชีวา มีกระบวนการที่ประสานสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการอย่างแท้จริงของสมาชิก มีแนวทางการดำเนินการที่เป็นอิสระจากการครอบงำของฝ่ายต่างๆ และมีโครงสร้างความสัมพันธ์ในแนวราบ

3. เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ได้แก่เครือข่ายที่เกิดจากสถานการณ์และประเด็นปัญหาที่ทุกฝ่ายเห็นว่าจำเป็นต้องใช้ความเป็นเครือข่ายในการแก้ปัญหาและสร้างพลังในการเรียนรู้ หรือต่อรอง เพื่อให้เกิดการพัฒนากิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง และมีผู้ประสานงานเพื่อให้เครือข่ายมีความต่อเนื่อง

ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2549, หน้า 37) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายว่าเป็นระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสิ่งมีชีวิตที่ควรได้รับการสร้างโอกาสในการเชื่อมโยง

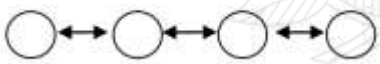
เครือข่ายต่อไปเรื่อยๆ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ การส่งสารที่เป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ชัดเจนให้ผู้รับเข้าใจง่าย และการรับสารที่เปิดใจรับข้อมูลหรือข่าวสารอื่นที่อยู่นอกเหนือจากความคิดที่ตนมีอยู่เดิม ความสามารถในการสื่อสารของเครือข่ายการส่งสารและการรับสารที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดการขยายเครือข่ายออกไปในวงกว้างได้ และเครือข่ายจะต้องมีจุดยืนมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมที่จะเชื่อมโยงองค์กรอื่นอยู่เสมอรวมทั้งมีความยืดหยุ่นไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัวนัก แต่เน้นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของเครือข่ายเป็นสำคัญ ดังภาพที่ 2.1



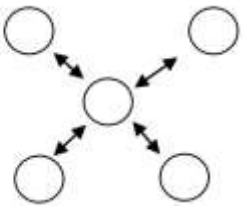
ภาพที่ 2.1 แบบแผนการเกิดเครือข่าย (Pattern of Network)

Hanson (2003, p. 116) ได้กล่าวถึง การส่งข่าวสารภายในหรือระหว่างองค์การโดยผ่านเครือข่ายว่า มีรูปแบบของการสื่อสารอยู่ 5 รูปแบบ ที่แตกต่างกัน ได้แก่ แบบรูปโซ่ (Chain) แบบวงล้อ (Wheel) แบบวงกลม (Circle) แบบทุกช่อง (All channel) และแบบตัววาย (Y-shape) ดังภาพที่ 2.2

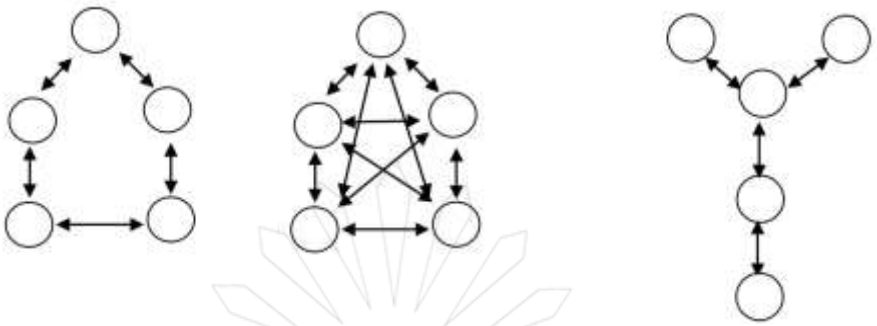
1. แบบลูกโซ่ (Chain)



2. แบบวงล้อ (Wheel)



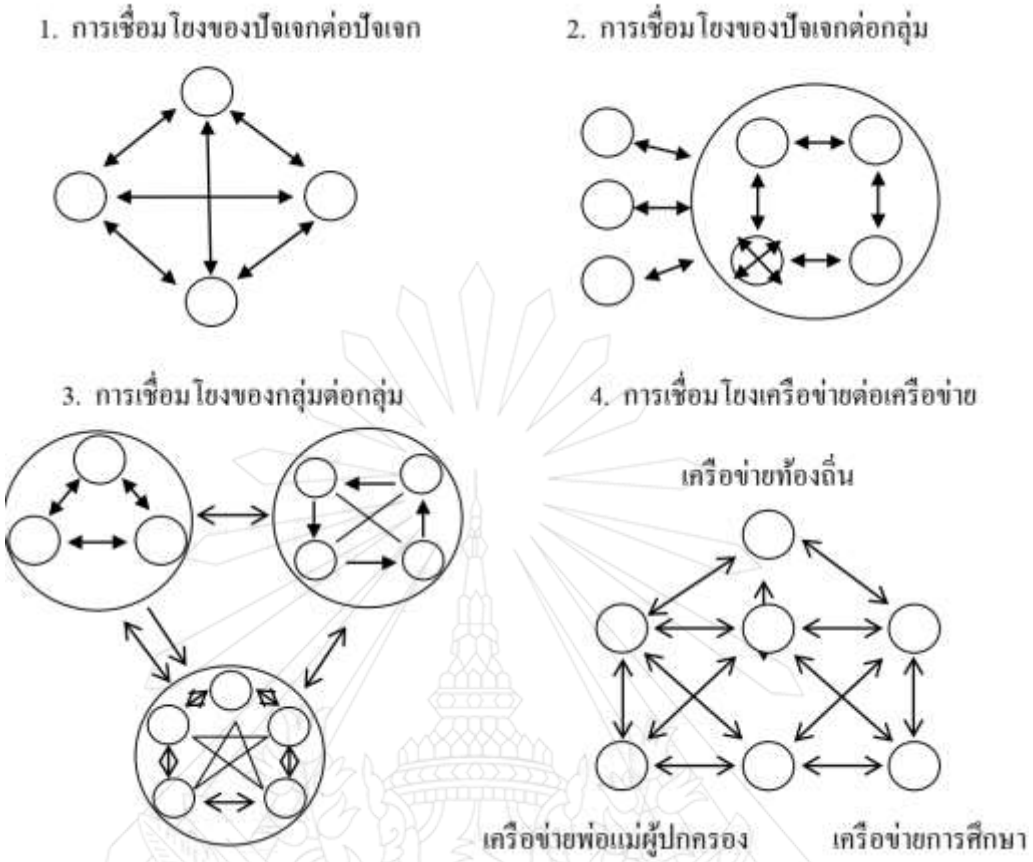
3. แบบวงกลม 4. แบบทุกช่อง (All Channel) 5. แบบตัววาย (Y-Shape)



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการสื่อสาร

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2545, หน้า 9) ได้ศึกษาพบว่าการสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel) ลูกโซ่ (Chain) และตัววาย (Y-shape) บุคคลที่อยู่ตรงกลางของโครงสร้างการสื่อสารจะได้รับเลือกเป็นผู้นำ ส่วนการสื่อสารแบบวงกลม (Circle) และแบบทุกช่องทาง (All Channel) ไม่ได้ระบุว่าใครเป็นผู้นำและสมาชิกในกลุ่มสื่อสารแบบวงกลมและแบบทุกช่องทางจะได้รับข่าวสารเท่าเทียมกันทุกคน การสื่อสารในลักษณะวงล้อลูกโซ่และตัววายจะมีลักษณะแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralization) แต่การสื่อสารแบบวงกลมและแบบทุกช่องทางจะมีลักษณะแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545, หน้า 30) ได้จำแนกลักษณะการเชื่อมโยงของเครือข่ายความร่วมมือไว้ดังนี้ คือ 1) การเชื่อมโยงของปัจเจกต่อปัจเจก 2) การเชื่อมโยงของปัจเจกต่อกลุ่ม 3) การเชื่อมโยงของกลุ่มต่อกลุ่ม และ 4) การเชื่อมโยงของเครือข่ายต่อเครือข่าย ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ลักษณะการเชื่อมโยงของเครือข่ายความร่วมมือ

Swansburg (1996, pp. 14-19) กล่าวว่า การสื่อสารที่ไม่ดี หรือขาดประสิทธิภาพนั้นจะก่อให้เกิดความตึงเครียดในองค์การได้หรืออาจจะก่อให้เกิดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ และอาจทำให้อัตราการขาดงาน โอนย้าย ลาออก หรือการประท้วงมากขึ้น สิ่งที่จะตามมาคือผลผลิตที่ต่ำและไม่มีคุณภาพการสื่อสารในรูปแบบของเครือข่ายความร่วมมือนั้นจะก่อให้ เกิดความมุ่งมั่นและความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งภายในและระหว่างเครือข่าย การสื่อสารจะเกิดขึ้นตลอด 24 ชั่วโมง การสื่อข่าวสารข้อมูลจะต้องมีความสะดวกคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือสื่อสารชนิดหนึ่งที่มีความจำเป็นจะต้องนำมาใช้เพราะสามารถส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทุกรูปแบบทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ประกอบด้วย 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) 3) การสื่อสารระดับเดียวกันหรือการสื่อสารในแนวราบ (Lateral Communication) และ 4) การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทและรูปแบบของเครือข่ายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545, หน้า 37) ได้แบ่งเครือข่ายออกเป็นประเภทต่างๆ โดยใช้เกณฑ์บางประการประยุกต์เครือข่ายเพื่อปฏิรูปการศึกษา สรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ประเภทของเครือข่าย

เกณฑ์การแบ่ง	ประเภทของเครือข่าย
1. ขนาดของกลุ่ม	1. เครือข่ายร่วม (Total network) 2. เครือข่ายย่อย (Sub network)
2. พื้นที่	1. เครือข่ายระดับหมู่บ้านในพื้นที่ตำบล 2. เครือข่ายระดับหมู่บ้านข้ามพื้นที่ตำบล 3. เครือข่ายระหว่างตำบลในอำเภอใดอำเภอหนึ่ง 4. เครือข่ายระดับตำบลข้ามพื้นที่อำเภอ 5. เครือข่ายระดับอำเภอในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง 6. เครือข่ายระดับอำเภอข้ามพรมแดนจังหวัด 7. เครือข่ายระหว่างจังหวัดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง
3. ประเด็นที่สนใจร่วมกัน	เครือข่ายประเด็นที่สนใจอาจแบ่งได้หลากหลาย เช่น เครือข่ายการศึกษาทางเลือกเครือข่ายการเรียนรู้ ฯลฯ
4. วิชาชีพของสมาชิกกลุ่ม	เป็นเครือข่ายที่แบ่งตามวิชาชีพของสมาชิก เช่น เครือข่ายนักการเมือง เครือข่ายนักวิชาการ เครือข่ายครูและบุคลากรทางการศึกษา เครือข่ายนักธุรกิจ ฯลฯ
5. บทบาทของกลุ่ม	เป็นเครือข่ายที่พิจารณาแบ่งตามบทบาทหน้าที่หลักที่ดำเนินการอยู่ เช่น เครือข่ายการศึกษาวิจัยเพื่อปฏิรูปการศึกษา เครือข่ายผู้สนับสนุนด้านการเงิน ฯลฯ
6. ลักษณะภาคีที่ร่วมในเครือข่าย	1. เครือข่ายแนวนอน 2. เครือข่ายแนวตั้ง
7. ระดับความผูกพัน	การแบ่งด้วยเกณฑ์นี้ ใช้ระดับความผูกพันระหว่างบุคคลที่เป็นจุดศูนย์กลางของเครือข่ายกับภาคีต่างๆ ซึ่งอาจแบ่งได้ในลักษณะเครือข่ายที่มีความผูกพันใกล้ชิดในระดับ รองลงไปตามลำดับจนถึงความผูกพันในระดับห่างไกล

อรรณพ พงษ์วาท (2544, หน้า 194-195) ได้เสนอแนะรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานศึกษาไว้ 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐรวมตัวกันเป็นเครือข่าย
2. การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐแห่งใดแห่งหนึ่ง หรือหลายๆ แห่ง กับภาคส่วนอื่น ได้แก่ บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย
3. รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นๆ
4. รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน
5. รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับเอกชนและภาคส่วนอื่นๆ ที่ระบุไว้ในรูปแบบที่ 2 และ 3
6. รูปแบบเครือข่ายที่อาจเกิดจากการริเริ่มระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและของเอกชน หรือระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคส่วนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยไม่มีการชี้นำ กำกับหรือครอบงำ บงการจากหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษาใดๆ และยังให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า รูปแบบของเครือข่ายโรงเรียนควรตั้งอยู่บนหลักการความสมัครใจ ความเสมอภาค การพึ่งพิงพึ่งพาอาศัยกัน ความสัมพันธ์ทั้งแนวราบและแนวนอน และต้องลดความเป็นราชการลง (Less Bureaucratic Model) บนพื้นฐานของการไม่รวมศูนย์ที่จะเป็นอุปสรรคในการก่อตัว และการดำรงอยู่ ตลอดจนการดำเนินงานของเครือข่าย

สหัทยา วิเศษ (2547, หน้า 175) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรเครือข่ายในจังหวัดพะเยา และกล่าวถึงประเภทของเครือข่ายว่าออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะการเกิดของเครือข่าย โดยเครือข่ายประเภทนี้ อาจแบ่งเป็นเครือข่ายในด้านต่างๆ คือ

1.1 เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งของภาครัฐ เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายอาสาพัฒนาชุมชน เป็นต้น ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีกระบวนการทำงานและโครงสร้างที่ค่อนข้างเป็นทางการ มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดมาจากภาครัฐ และได้รับการสนับสนุนจากภาคภาครัฐในด้านต่างๆ

1.2 เครือข่ายที่เกิดจากการสนับสนุนขององค์การพัฒนาเอกชน ซึ่งมีการรวมกลุ่มเครือข่ายตามประเด็นปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้น เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านการเงินชุมชน ด้านสุขภาพ ด้านเกษตรกรรม โดยที่ลักษณะของเครือข่าย ประเภทนี้ จะเป็นกลุ่มเครือข่ายที่เกิดขึ้น

ตามธรรมชาติ มีลักษณะไม่เป็นทางการมีการจัดโครงสร้างที่ง่ายๆ ไม่ซับซ้อนซึ่งอยู่ในลักษณะแนวราบ (Horizontal) ไม่มีประธานมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการนำเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน

1.3 เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการก่อตัวของภาคประชาชน หรือเครือข่ายภาคประชาชน โดยเป็นเครือข่ายที่เกิดจากการเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและเชื่อมโยงกระบวนการนั้นเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายวัฒนธรรมพื้นบ้าน เครือข่ายปราชญ์ท้องถิ่น เป็นต้น

2. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ได้แก่ เครือข่ายที่ดำเนินการโดย ยึดภารกิจหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาเป็นเกณฑ์ ในการแบ่งเครือข่าย โดยเป็นการรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมเป็นครั้งคราวตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือแบ่งออกเป็นหลายประเภทแตกต่างกันไป ทั้งนี้อยู่ที่หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการแบ่งประเภท เช่น แบ่งตามลักษณะการเกิด แบ่งตามลักษณะกิจกรรม แบ่งตามจุดมุ่งหมายของเครือข่าย เป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

องค์ประกอบของเครือข่าย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545, หน้า25) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่าย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้มุมมองด้วยกัน (Common perception) ที่ถือว่าเป็นหัวใจของเครือข่าย สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาร่วมกันและมีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้ เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกัน จนทำให้กระบวนการเคลื่อนไหวมีพลังและเกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์ และมีความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest/Benefit) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All Stakeholders Participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำ

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ปัญหาจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย เพื่อเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกันและยังส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายด้วย

ธนา ประมุขกูล (2547, หน้า 37) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่ายว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมาชิก ได้แก่ สมาชิกแกนหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานตามเป้าหมายเครือข่าย และสมาชิกเสริมที่เป็นฝ่ายสนับสนุน

2. กรรมการผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิดการจัดการที่ดี สามารถนำพาเครือข่ายขับเคลื่อนไปด้วยพลังร่วมของสมาชิก

3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ถือเป็นจุดร่วมสำคัญของการเป็นเครือข่ายถ้าเป็นเป้าหมายต้องชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมและคงอยู่ของสมาชิก

4. กิจกรรม การจัดกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และร่วมทรัพยากรของสมาชิกด้วยกันเองการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการตีความ สร้างความหมายเครือข่าย Making Meaning การสื่อสารการบริหารข้อมูลการปฏิสัมพันธ์ เห็นและเข้าใจเป้าหมายร่วมทั้งระยะสั้นระยะยาวและเฉพาะหน้า

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (2547, หน้า 85) กล่าวว่า จุดร่วมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่

1. หน่วยชีวิต หรือสมาชิก ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายและเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่าย

2. จุดมุ่งหมายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพราะความเป็นเครือข่าย หมายถึง การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก สิ่งที่จะยึดเหนี่ยวสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกัน และกระทำอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม

4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่ายจะต้องมีการพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

5. ระบบความสัมพันธ์ และการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย ได้แก่ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน ทั้งการสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ถิระพันธ์ (2546, หน้า 43) กล่าวว่า องค์ประกอบของเครือข่าย ประกอบด้วย

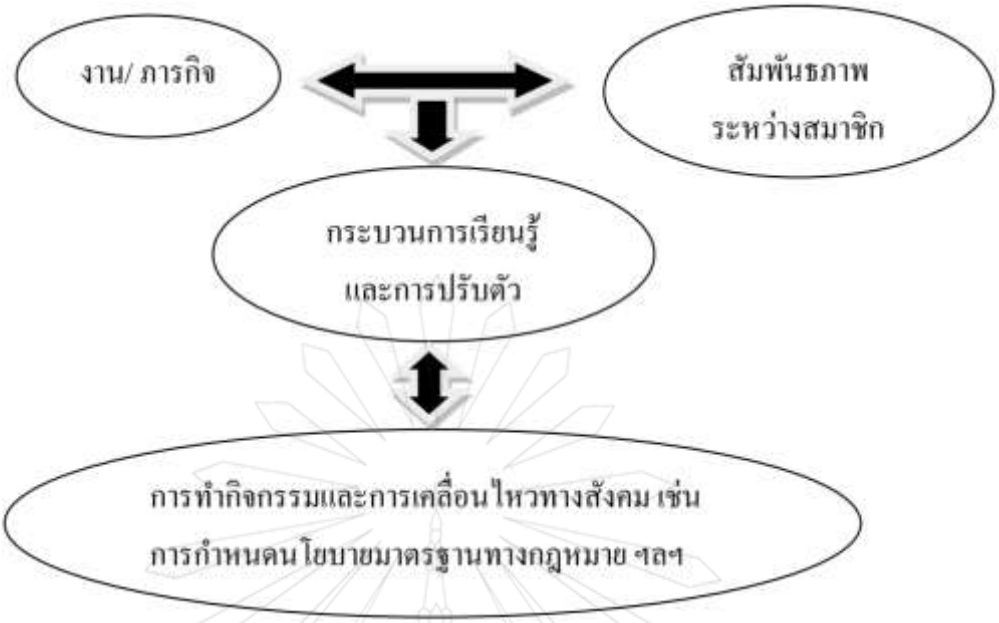
1. การเรียนรู้ (Learning) ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการของตนเองและผู้อื่น
2. การลงทุน (Investing) ได้แก่ การลงทุนด้านเวลา และพลังงานในการติดต่อและเชื่อมประสานกับบุคคลต่างๆ
3. การดูแล (Nurturing) ได้แก่ การดูแลสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกของเครือข่ายอย่างใกล้ชิด ทั้งในเรื่องของการทำงานและความสัมพันธภาพส่วนตัว
4. การรักษา (Keeping) ได้แก่ การรักษาทิศทางในการบรรลุ เป้าหมาย โดยเฉพาะการตรวจสอบความต้องการของสมาชิกและการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของเครือข่าย มีดังนี้ 1) สมาชิกเครือข่าย 2) เป้าหมายร่วมกัน 3) การมีประโยชน์ร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งการที่จะวิเคราะห์ว่าเครือข่ายมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของเครือข่ายเป็นสำคัญ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้องค์ประกอบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) กิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของเครือข่าย 2) เทคนิค วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 3) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 4) คุณลักษณะที่ดีของสมาชิกและผู้นำเครือข่าย 5) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (2547, หน้า 84) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการทำงานของเครือข่ายต่างๆ ว่ามีลักษณะร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่
2. การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน
3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว
4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างกระบวนการทางนวัตกรรม และวาทกรรมในการพัฒนาจะเห็นได้ว่า กระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคีร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่ายที่กว้างขวางออกไปพร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่าโดยมีระบบการสื่อสาร และนวัตกรรมใหม่ เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการทำงานของเครือข่าย

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542, หน้า 189) ได้สรุปกระบวนการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 3) การสร้างเครือข่ายของกลุ่ม 4) การสร้างกิจกรรม 5) การต่อรองเพื่อการดำเนินกิจกรรม 6) การต่อรองเพื่อการดำเนินกิจกรรม 7) การร่วมกันประเมินผลการดำเนินงาน และ 8) การร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ

Cohen and Uphoff (1980, p. 222) ได้จำแนกกระบวนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making)
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation)
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit)
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

Shaeffer (1994, pp. 116-118) ได้ระบุกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการมีส่วนร่วมที่สามารถนำไปประยุกต์ในบริบทการจัดการศึกษา ดังนี้

1. การรวบรวมและตรวจสอบ การวิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลสภาพปัญหา
2. กำหนดนิยาม จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดเป้าหมาย
3. การประเมินความเป็นไปได้ของข้อมูล
4. การตัดสินใจและการวางแผนการดำเนินงาน

5. การออกแบบยุทธศาสตร์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล

6. การออกแบบยุทธศาสตร์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ ผลการจัดสรรงานและความรับผิดชอบให้กับทีมงาน

7. การปฏิบัติตามแผนงาน

8. การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน

9. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารแบบเครือข่ายที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาเป็นตัวแปรคัดสรรหรือเป็นตัวแปรพยากรณ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์กรของเครือข่าย 2) การจัดการเครือข่าย 3) การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย และ 4) การธำรงรักษาเครือข่าย

2.8 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM ซึ่งมีผู้แปลเป็นไทยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการไว้หลายคำ เช่น การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

มีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพหลายท่านทั้งที่เป็นชาวญี่ปุ่น ชาวตะวันตก แม้แต่ชาวไทย ได้ให้ “คำนิยาม” หรือ “คำจำกัดความ” ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เอาไว้อย่างหลากหลาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. นิยามตามมาตรฐาน ISO/DIS 8402 (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550, หน้า 90) นิยามความหมายของ TQM ว่า เป็นวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่ยึดมั่น “คุณภาพ” เป็นศูนย์กลาง โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกขององค์กรและสังคม

2. Hradesky (1996, อ้างถึงใน สุกัญญา โฆวิไลกุล, 2547, หน้า 59) กล่าวว่า TQM เป็นปรัชญาเป็นชุดเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้าย ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่า ปรัชญาและกระบวนการ ในที่นี้จะต่างจากปรัชญาและกระบวนการทั่วไปที่ว่า ทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถปฏิบัติได้ TQM เป็นกลวิธีในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านโครงสร้าง มุ่งให้เกิดความพึงพอใจทั้งลูกค้าภายในและภายนอก

3. กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา (Department of Defense) อธิบายว่า “TQM เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุกๆ จุดที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุกๆ กระบวนการ ประสิทธิผลแห่งการปรับปรุง

นั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ทันกำหนดและสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด”

4. Juran, Joseph M. (1989, p. 10) อธิบายว่า “เกณฑ์การตัดสินรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award เป็นนิยามของ TQM ที่ดีที่สุด และสมบูรณ์ที่สุด”

5. Duncan, William L. (1994) อธิบายว่า “TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่า มูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ใน TQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรกๆ อาทิ เดมิ่ง, ไฟเกนบาม, อิชิคะวะ และจูรัน” (http://portal.in.th/innoneng/pages/753/)

6. Oakland .J.S. (1989, p. 287) อธิบายว่า TQM คือ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของ TQM สามารถประยุกต์ใช้ในทุกองค์การได้เป็นอย่างดี

7. Aggarwal Sumer (1993, p. 12) อธิบายว่า TQM เป็นปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคล เป็นการดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด กิจกรรมต่างๆ จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและรักษาผลกำไรในระยะยาว โดยการปรับปรุงคุณภาพการผลิต สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับ องค์การต้องใช้หลักพื้นฐานด้านการบริหารร่วมกันและขจัดอุปสรรคของหน่วยงาน เน้นการฝึกอบรมและการศึกษา การบริหารจะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงกับความพอใจของผู้รับการบริการ ในด้านคุณภาพ มีความยืดหยุ่น ตั้งราคาสมเหตุสมผล การบริหารต้องพิจารณาไปที่ความเหมาะสมของการผลิตที่มีคุณภาพที่ระดับต้นทุนต่ำสุด ซึ่งเท่ากับการมองไปที่ความต้องการของผู้รับบริการด้วย

8. Torbin (1993, p. 9) ได้ให้คำจำกัดความของ TQM ว่า หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการประมวลความพยายามทั่วทั้งองค์กรที่จะทำให้เกิดความสามารถเชิงได้เปรียบในการแข่งขัน TQM ถือเป็นระบบคุณภาพที่ต้องมีการเชื่อมโยงกับการพิจารณาทางด้านการเงิน มีการนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบของกระบวนการที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ

9. Hradesky (1996, pp. 2-3) กล่าวว่า TQM เป็นปรัชญา เป็นชุดของเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้าย ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่า ปรัชญาและกระบวนการในที่นี้ จะต่างจากปรัชญาและกระบวนการทั่วไปที่ว่า ทุกคนในองค์การจะต้องสามารถปฏิบัติได้ TQM เป็นยุทธวิธี (Tactics) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านโครงสร้าง มุ่งให้

เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีพันธะรับผิดชอบ (Involved and Committed)

10. Williams (1994, pp. 1-2) อธิบายคำว่า TQM เป็นลักษณะของการใช้คำให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่สนใจ (Buzzwords) เป็นลักษณะธรรมชาติของการบริหารในอเมริกาที่มุ่งให้ทุกคนสนใจและเอาใจใส่ และเป็นเครื่องหมายแสดงถึงการเปลี่ยนแปลง (Signal Change) ซึ่งเดิมการผลิตทางอุตสาหกรรมของอเมริกาได้มุ่งเน้นเฉพาะคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ มากกว่าเน้นคุณภาพของการผลิตและการบริการ เมื่อมีการแข่งขันมากขึ้นโดยเฉพาะการนำเข้าจากญี่ปุ่น ทำให้ชาวอเมริกาต้องหันมาสนใจการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) จนเป็นที่รู้จักและแพร่หลายในระยะต่อมา วิลเลี่ยมได้อธิบายว่า TQM เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างถาวร (Create Constantly Improving Quality) เป็นรูปแบบของการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและการบริการ

11. Feigenbaum (1987) ได้นิยามไว้ว่า TQM คือ ระบบอันทรงประสิทธิภาพ ซึ่งรวมความพยายามของกลุ่มงานต่างๆ ภายในองค์กร ทำการพัฒนา รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพเพื่อก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาดในการผลิตและบริการ ขณะเดียวกันสามารถรักษาความพอใจของลูกค้าได้

12. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพโดยรวมไว้ว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมคือ แนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกๆ คนในองค์กร โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร และต่อสังคม

13. วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, หน้า 93) ได้ให้นิยามคำว่า Total Quality Management (TQM) ปรัชญาแนวความคิด และเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์กรและสังคมโดยรวม

14. สุวรรณี แสงมหาชัย (2541, หน้า 21-22) ได้ให้คำนิยามคำว่า Total Quality Management (TQM) คือ ภาระผูกพันขององค์การในระยะยาวในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้น ณ ทุกจุด ในทุกขั้นตอนของการทำงานและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของพนักงานทุกคน ทั้งนี้ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นของประชาชนหรือลูกค้า และ

เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์คุณภาพให้เกิดขึ้นในการดำเนินวิถีชีวิตการทำงานในองค์การ

15. ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์ (2545, หน้า 53-54) เห็นว่า TQM เป็นปรัชญาของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้หน่วยงานหรือองค์กรใดๆ มีเครื่องมือในทางปฏิบัติ เพื่อการสนองและ ก้าวล้ำเหนือความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้า โดยให้ความหมาย ดังนี้

Total หมายถึงสมบูรณ์แบบ เป็นกระบวนการที่ครบวงจร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและดำเนินอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

Quality หมายถึง ความสามารถในการสนองความต้องการหรือเกินความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

Service หมายถึง ศิลปะในการสร้างสรรค์ประโยชน์ให้ลูกค้าด้วยความสามารถของเรา

ดังนั้น การบริการที่มีคุณภาพสมบูรณ์ (Total Quality Service) เป็นกระบวนการในการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการดำเนินธุรกิจ การมุ่งเน้นคุณภาพและการบริการ ทำให้ลูกค้าใช้เงินมากขึ้น 3 เท่า บอกเล่ากบคนอื่นๆ ถึงประสบการณ์ที่ดีอย่างน้อยอีก 4 คน ถ้าพบกับบริการที่ไม่ดีจะบอกเล่าให้กับคนอื่นๆ อย่างน้อย 13 คน

16. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, หน้า 117-126) นิยามไว้ว่า TQM คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจและ TQM เป็นระบบบริหาร ที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับล่างสุดในทุกฝ่ายทุกแผนก ในทุกขั้นตอนของการผลิต ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA เชิงสถิติใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่การส่งเสริมการศึกษา ความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงานของบริษัทและสังคม มีการพัฒนาการวิจัยเทคโนโลยีที่ใช้ให้มีความก้าวหน้าเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคม ไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกบสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

17. วิทยากร เชียงกูร (2547, หน้า 312) นิยามไว้ในหนังสือ อธิบายศัพท์ทางด้านการบริหารจัดการ ไว้ว่า TQM คือ แนวคิดที่เน้นคุณภาพตั้งแต่ระดับบนลงมาถึงระดับล่าง เป็นแนวคิดที่วิศวกร อเมริกัน 2 คน เริ่มนำไปใช้ในญี่ปุ่นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีพื้นฐานอยู่ที่การฝึกให้คนงานรู้จักกำกับผลงานตนเองอย่างละเอียดทุกขั้นตอน และเน้นความรู้สึกผูกพันที่จะสร้างคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร แนวคิดนี้มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตั้งเป้าไม่ให้มีข้อบกพร่องเลย แนวคิดดังกล่าวได้ผสมกับแนวคิด Kaizen หรือการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่องของญี่ปุ่น เป็นทั้งเทคนิคและปรัชญาที่เหนือกว่า Quality Control (QC) ที่ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานหนึ่งควบคุมคุณภาพของงาน โดยที่ TQM เน้นให้ทุกคนทำงานมีคุณภาพตั้งแต่ต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) หมายถึง ระบบการบริหารซึ่งมีหลักการในการมุ่งเน้นคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลงานระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งสร้างผลประโยชน์ให้สมาชิกขององค์กรและสังคม โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การมุ่งเน้นลูกค้า (2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ (3) การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ทั้งนี้หลักการคุณภาพทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนานำองค์กรไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในที่สุด ทั้งนี้ หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะเห็นเป็นรูปธรรมได้นั้นต้องอาศัยระบบปฏิบัติการที่คอยขับเคลื่อนภายในองค์กร

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ถ้าพิจารณาจากความหมายภาษาอังกฤษ จะพบว่า Total แปลว่า ทั้งหมด สมบูรณ์ เต็มที่ เด็ดขาด Quality แปลว่า คุณภาพ และ Management แปลว่า การจัดการ ดังนั้น เราอาจจะอธิบายความหมายของ TQM ว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย หลักการที่สำคัญ 3 ประการ ตามที่ Tenner and Detoro (1992) อ้างถึงใน สุกัญญา โฆวิไลกูล (2547, หน้า 61-63, ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ, 2546, หน้า 59-64) กำหนดไว้อธิบายได้ ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

คำพูดที่ว่า “ลูกค้า (Customer)” เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายอย่างเดียวของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า ของ Peter F. Drucker ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจร่วมสมัย (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้เราคิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ และไม่ว่าธุรกิจของเราจะใหญ่แค่ไหน หรือลงทุนมากเพียงใด ถ้าไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ ธุรกิจนั้นก็ไร้ซึ่งอนาคต

อาจกล่าวได้ว่า ลูกค้าคือคุณภาพ และคุณภาพก็คือลูกค้า ดังนั้นพนักงานในองค์กรธุรกิจทุกคน จึงต้องมีสำนึกในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนว่า ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ไม่ใช่เพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น เพราะลูกค้าเป็นผู้ให้เงินเดือน ความสุข และความมั่นคงในชีวิตแก่เรา ลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ องค์กร ทำให้ธุรกิจต้องติดตาม เรียนรู้ และพยายามคิดแบบ

ลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ สร้างความพอใจ และความชื่นชมจากลูกค้าได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับลูกค้าจะไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าจริงๆ หรือที่เรียกว่า “ลูกค้าภายนอก (External Customer)” ที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่จะขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไปซึ่งรอรับผลงานหรือบริการ ที่เรียกว่า “ลูกค้าภายใน (Internal Customer)” โดยทำหน้าที่เป็น “ผู้ส่งมอบภายใน (Internal Supplier)” ในการส่งมอบผลงานและสร้างความพอใจ ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็น “ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain)” จากผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) ผู้ส่งมอบ และลูกค้าภายใน ไปจนถึงลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพของธุรกิจ โดยความสัมพันธ์จะต้องเป็นระบบที่สอดคล้อง ส่งเสริมและต่อเนื่องกันอย่างเหมาะสม ถ้าโซ่ห่วงใดมีความบกพร่อง ก็จะทำให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพขาดความสมบูรณ์ และสร้างปัญหาขึ้น ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงต้องมีสำนึกแห่งคุณภาพและความเป็นเลิศ (Excellence)ไม่ทำงานให้เสร็จแบบขอไปที แต่ต้องระลึกเสมอว่าผลงานของเขาจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า หรือบริการที่ธุรกิจส่งมอบให้แก่ลูกค้า ถ้าผลงานของเขามีปัญหาก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปมีอุปสรรค และทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะมีผลกระทบในด้านลบและย้อนกลับมาที่เขาในที่สุด

ตารางที่ 2.3 ผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า หรือบริการที่ธุรกิจส่งมอบให้แก่ลูกค้า

ลูกค้า	ผู้ส่งมอบ
1) ใครเป็นลูกค้าที่ต้องการผลงานของเรา	1) ใครเป็นผู้ส่งมอบของเรา
2) อะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	2) อะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงของเรา
3) เราจะหาความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร และเราสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	3) เราจะสื่อสารความต้องการของเราถึงผู้ส่งมอบอย่างไร และเราจะทำให้ผู้ส่งมอบเข้าใจความต้องการของเราอย่างไร
4) เราจะวัดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	4) ผู้ส่งมอบของเรามีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของเราหรือ ไม่เพียงใด
5) เรามีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่ และเราต้องปรับปรุง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร	5) ถ้าเรามีความต้องการเปลี่ยนแปลง เราจะแจ้งต่อผู้ส่งมอบอยางไร
6) เราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลาหรือไม่ และเราจะสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา การไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	

ที่มา: อันธิกา เจริญสุข (www.squared.chula.ac.th)

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

โลกพัฒนาก้าวหน้าขึ้นทุกวินาที นวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ องค์การที่หยุดการพัฒนา ก็เหมือนการก้าวถอยหลัง เพราะคนอื่นที่ตามมาจะก้าวทัน แซงหน้าและทิ้งให้เราอยู่ข้างหลังและแห้งตายไป การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพขึ้น สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์การ ซึ่งต้องทำในทุกระดับและขั้นตอน โดยองค์การที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคม ซึ่งเราสามารถดำเนินงานได้ ดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

2.2 พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง

2.3 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติ และไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Company - Wide Involvement)

ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers) หรือ CEOs ที่ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้น แต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ (Do it right the first time and every time) โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่า TQM หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่สมบูรณ์สำหรับลูกค้า ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การ ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่พลวัตและพัฒนาไม่หยุดยั้ง มิใช่การดำเนินงานแบบครั้งต่อครั้ง หรือทำงานให้ดีกว่าคนอื่นก็พอแล้ว เราจะเห็นว่า TQM จะมีขอบเขตที่กว้างขวางในการดำเนินงาน ซึ่งจะครอบคลุมมากกว่าการสร้างหลักประกันในคุณภาพของสินค้าหรือบริการ แต่ TQM จะเป็นแนวทางในการบริหารกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภคอย่างสมบูรณ์ในทุกขั้นตอน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Oskland. 1993)

TQM ไม่ใช่เพียงแต่เทคนิคการจัดการคุณภาพในความหมายที่แคบอย่างที่เราเคยรู้จักกันแต่ TQM จะเป็นทั้งปรัชญา กรอบความคิดและวิธีการบริหารเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ความคล่องตัวและความสามารถในการแข่งขันของทั้งองค์การ ซึ่งจะต้องสร้างความเป็นเอกภาพและความคล่องตัวของระบบ โดยเราสามารถประยุกต์ TQM ได้กับทั้งธุรกิจการผลิตและบริการ หน่วยราชการและองค์การไม่หวังผลกำไร เพื่อหล่อหลอมสมาชิกให้ร่วมกันไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของธุรกิจ ซึ่ง TQM จะมีความแตกต่างจากการจัดการหรือควบคุมคุณภาพทั่วไป ในตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ความแตกต่างระหว่าง TQM กับการจัดการหรือควบคุมคุณภาพทั่วไป

TQM	การควบคุมคุณภาพ
1) ลูกค้าเป็นผู้กำหนดความต้องการหรือคุณภาพ	1) ทำให้ได้ตามมาตรฐานของผู้ออกแบบ
2) มุ่งลดต้นทุนของธุรกิจโดยรวม	2) ยึด “ราคาถูก หรือ ต้นทุนต่ำ” ในการผลิต
3)ทำการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3)ใช้การติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐาน
4) คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของพนักงานทุกคนในองค์การ	4)คุณภาพเป็นหน้าที่ของหน่วยงานควบคุมคุณภาพ
5)กำจัดความสูญเปล่าด้วยการขจัดความบกพร่องต่างๆ โดยพยายามทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จะได้ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงานใหม่	5) ความผิดพลาดเป็นความสิ้นเปลืองและความสูญเสียขององค์การ จึงต้องควบคุมไม่ให้ออกไปสู่มือของลูกค้า

ที่มา : ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2556, หน้า 65)

จากตารางที่ 2.4 แสดงให้เห็นว่า มุมมองแบบดั้งเดิมที่คุณภาพเป็นหน้าที่หนึ่งหรือหน่วยงานหนึ่งในองค์การ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบประจำ จะไม่เพียงพอต่อการทำธุรกิจให้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแตกต่างจาก TQM ซึ่งเป็นระบบคุณภาพที่แทรกอยู่ในทุกการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพ เรียนรู้จากปัจจัยแวดล้อม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังที่ (Oskland, 1993) กล่าวว่า “เราไม่สามารถจะมองข้ามความสำคัญในการนำคุณภาพมาเป็นอาวุธเชิงกลยุทธ์ขององค์การและผู้บริหารในหลายองค์การได้นำ TQM มาใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่ออนาคต”

จะเห็นว่า TQM เป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ วิธีการคิดและการปฏิบัติงานของธุรกิจ โดยดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการแก้ปัญหา พัฒนากระบวนการและดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างคุณภาพให้แก่สินค้าและบริการ โดยที่ TQM มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ

1. การลดต้นทุนและการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ จะเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อการดำรงอยู่และการแข่งขันขององค์การ

2. สร้างความพอใจและความซื่อสัตย์ของลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับปัจจุบันและอนาคต ซึ่งธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อให้ได้และธำรงรักษาลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

3. สร้างความพึงพอใจในงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้เขามีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานของธุรกิจ

4. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์การคุณภาพโดยสมบูรณ์ (Perfect Quality Organization) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาการ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่า TQM เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์การเรียนรู้

การแข่งขันด้านคุณภาพจึงเป็นการดำเนินงานที่สร้างสรรค์ และควรส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ขึ้นในทุกองค์การ สังคม และประเทศ เพื่อที่จะพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และมั่นคง ไม่ใช่การทำงานแบบสุกเอาเผากิน หรือขายผ้าเอาหน้ารอดเช่นทุกวันนี้ อย่างไรก็ดี ยังไม่สายที่เราจะกลับตัวและพิจารณาความบกพร่องของตนเอง เพื่อทำการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ และพัฒนางานที่ดีอยู่แล้วให้ก้าวหน้าต่อไป ไม่เช่นนั้นในอนาคตลูกหลานเราคงไม่มีที่ยืนในเวทีโลก

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งขจัดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน โดยการดำเนินงานในเชิงรุก (Proactive) ที่ตื่นตัวและป้องกันล่วงหน้า ผ่านการดำเนินงานที่พยายามประสานทรัพยากร และกิจกรรมขององค์กรให้เข้าสู่เป้าหมายด้านคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด นอกจากนี้ TQM ยังเป็นทั้งเทคนิคหรือเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา พัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเราสามารถสรุปประโยชน์จากการทำ TQM ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของตลาด สามารถจะสร้างสินค้าและบริการให้เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างรายได้ กำไร ความอยู่รอด และการเจริญเติบโต ของธุรกิจ

2. ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน สามารถบริหารต้นทุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบ และแก้ไขได้ง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

4. พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ จึงเกิดความพอใจในการทำงาน

5. มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ โดยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารที่ยังคงความทันสมัย และอยู่ในความสนใจของผู้บริหารต่อไป โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะไม่ใช่เครื่องมือแบบชั่วครั้ง ชั่วคราวตามแฟชั่น (Fad) ในการบริหารงานที่ต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ทำให้องค์การมีความคล่องตัวสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสภาพแวดล้อมอย่าง

รวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม ผ่านบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถแก้ไขปัญหา และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะแตกต่างจากการจัดการและการควบคุมคุณภาพแบบเดิมที่ดำเนินงานเชิงป้องกัน และติดตามแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ ขณะที่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะดำเนินงานในเชิงรุกที่มุ่งแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ และดำเนินงานครอบคลุมทุกขั้นตอนของธุรกิจ ที่ต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจ และฝังรากลึกลงไปในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน สร้างความพอใจให้ลูกค้า ความพอใจในการทำงาน และผลักดันให้องค์กรดำเนินไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ (สุกัญญา โฆวิไลกูล, 2547, หน้า 61-63 ; ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ, 2546, หน้า 59-64)

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) ลูกค้าคือคุณภาพ และคุณภาพก็คือลูกค้า ดังนั้นพนักงานในองค์กรธุรกิจทุกคน จึงต้องมีสำนึกในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนว่า ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ไม่ใช่เพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น เพราะลูกค้าเป็นผู้ให้เงินเดือน ความสุข และความมั่นคงในชีวิตแก่เรา ลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ องค์กร ทำให้ธุรกิจต้องติดตาม เรียนรู้ และพยายามคิดแบบลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ สร้างความพอใจ และความชื่นชมจากลูกค้าได้อย่างแท้จริง 2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพขึ้น สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์การ ซึ่งต้องทำในทุกระดับและขั้นตอน โดยองค์การที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคม และ 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Company-Wide Involvement) โดยทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ (Do it right the first time and every time) โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

มีแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญได้แก่ Prajogo and Sohal (2004, pp. 443-453) ได้ศึกษามิติของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในการกำหนดผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพและด้านนวัตกรรมการศึกษาเชิงประจักษ์ว่า มี 8 องค์ประกอบ โดยกล่าวถึง ความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเอาใจใส่ต่อลูกค้า ข้อมูลการวิเคราะห์ การจัดการบุคลากร การจัดการกระบวนการคุณภาพของการผลิต และนวัตกรรมของผลผลิต

Lewis and Smith (1994, p. 114) กล่าวไว้ใน The House of Quality ว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้ในการอธิบายแนวความคิดพื้นฐานและหลักสำคัญของ Total Quality ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. หลังคา (Roof) หรือโครงสร้างสูงสุด ประกอบด้วยระบบสังคม (Social System) ระบบเทคนิค (Technical System) และระบบการจัดการ (Management System)

2. หลักสำคัญทั้งสี่ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การพูดตามความจริง (Speak with Facts) และการเคารพในตัวบุคคล (Repeat to People)

3. รากฐานของการจัดการทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ การบริ หารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารกระบวนการ (Process Management) การบริหารโครงการ (Project Management) และการบริหารงานส่วนบุคคล (Individual Task Management)

4. เสามุมทั้งสี่ (The Four Corner Stones) ได้แก่ ภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และเป้าหมาย วัตถุประสงค์

James, P.T.J. (1996, p. 46) ได้สร้างโมเดลของการจัดการคุณภาพเชิงรวมซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญหน้าอยู่ องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร 2) ปรัชญาของการจัดการคุณภาพเชิงรวม 3) กระบวนการของการจัดการคุณภาพเชิงรวม 4) ลูกค้า 5) การฝึกอบรมและให้การศึกษา 6) การติดต่อสื่อสาร 7) เครื่องมือเกี่ยวกับคุณภาพ และ 8) วัฒนธรรมองค์กร

อนันต์ เตียวต๋อย (2551, หน้า 203) ดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบการบริหารรูปแบบการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

ช่วงโชติ พันธุเวช (2552, หน้า 68-70) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการการศึกษาเชิงคุณภาพจะเกิดผลสำเร็จได้เริ่มที่ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำสูงสุดขององค์กรทั้งเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ชี้นำและเป็นผู้สร้าง โดยเฉพาะผู้บริหารแบบ TQM ให้ความสำคัญเรื่องนี้มาก การจัดการคุณภาพต้องการความทุ่มเท และความมุ่งมันของผู้บริหารระดับสูง ที่เริ่มจากการกำหนดทิศทาง เป้าหมายนโยบายคุณภาพ และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นลำดับแรก ระบบการจัดการคุณภาพเกี่ยวข้องกบการนำเอาระบบการจัดการคุณภาพและกระบวนการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย แนวความคิดการจัดการคุณภาพการศึกษาแบบ TQM ได้แนวคิดจากมหาวิทยาลัยของรัฐแคลิฟลอเนีย โอเลกอน วิสคอนซิน และมิสซิสซิปปี้ เป็นต้น (California State University, Oregon State University, University of Wisconsin-Stout, Northwestern Missouri และ University of Northern Colorado) ตัวอย่างของ Northwestern Missouri ได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพแบบทีคิวเอ็มเข้ามาใช้จึงได้กำหนดนโยบายด้านคุณภาพและการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ ได้แก่ เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้ สวัสดิการและขวัญกำลังใจ ระบบการเงินยืดหยุ่น และความสัมพันธ์กับชุมชน จึงได้ดัชนีวัดคุณภาพของมหาวิทยาลัย 9 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) การคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา 3) คอมพิวเตอร์ 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) การพัฒนาตนเองและสังคม 6) ความมีวินัย 7) การนำและทีม 8) การผสมผสานทางวัฒนธรรม และ 9) การรักษ์วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549, หน้า 3-5) ได้เสนอแนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกๆ คนในองค์กร โดยมุ่งเน้นเป้าหมายไปที่ความสำเร็จระยะยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรและต่อสังคม มีองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความมุ่งมันและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการในทุกระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในที่เป็นข้าราชการเพื่อนร่วมงาน ส่วนราชการอื่น และลูกค้าภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและประชาชน 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนทุกระดับและทุกหน่วยงานในองค์กร 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 5) การคำนึงถึงผู้ส่งมอบว่าเป็นหุ้นส่วน และ 6) การมีการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2550, หน้า 103-126) ได้ให้นิยามความหมายระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่า ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจและ TQM เป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับล่างสุด ในทุกฝ่ายทุกแผนก ในทุกขั้นตอนของการผลิต ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่การส่งเสริม

การศึกษา ความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงานของบริษัทและสังคม มีการพัฒนาการวิจัยเทคโนโลยีที่ใช้ให้มีความก้าวหน้าเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานของบริษัท และสังคม ไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1)ระบบการนำ 2)มุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด 3) กลยุทธ์การวางแผนและโฮริน คังชิ 4) ระบบบริหารคุณภาพ 5) เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 7) การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

โกศล ดีศิลธรรม (2547, หน้า 41) ได้ให้นิยามความหมายของ TQM ว่าเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการผลิต/บริการ เพื่อยกระดับคุณภาพและลดต้นทุน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กร และได้เสนอแบบจำลองการเชื่อมกระบวนการ TQM ไว้ 7 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) นโยบายและการวางแผน 3) การวิเคราะห์สารสนเทศ 4) คน 5) การบริหารกระบวนการคุณภาพ 6) มุ่งเน้นที่ลูกค้า และ 7) สมรรถนะองค์กร

แบบจำลองทีคิวเอ็มของคะโน ได้จินตนาการว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเปรียบเสมือนกับบ้านมีองค์ประกอบที่สำคัญ หลังคาบ้าน เปรียบเสมือนความพึงพอใจของลูกค้า เปรียบเหมือนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่รองรับการบรรลุวัตถุประสงค์ เสา 3 ต้น เปรียบเหมือนเสาต้นที่ 1 เป็นแนวคิด (Concepts) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประการ คือ การนำความต้องการของตลาดมากำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ (Market-in) กระบวนการถัดไปคือ ลูกค้าของเรา (Next Process Are Customer) เน้นที่การปรับปรุงกระบวนการ (Process Orientation) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standardization) การป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำ (Prevention) การบริหารงานตามวงจร PDCA และการบริหารโดยใช้ความจริง (Management by fact) เสาต้นที่ 2 เป็นเทคนิควิธีการ (Techniques) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4 ชุด ได้แก่ เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง เครื่องมือควบคุมคุณภาพใหม่ 7 อย่าง เทคนิคทางสถิติและการวิเคราะห์เชิงตัวเลข และเสาต้นที่ 3 ยานพาหนะ (Vehicles) ได้แก่ การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Management) และการปรับปรุงงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อาทิ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ไคเซ็น 5 ส. พื้นบ้าน เปรียบเหมือนแนวการสร้างแรงจูงใจ ฐานราก เปรียบเหมือนเทคโนโลยีเฉพาะตัวขององค์กร (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2550, หน้า 1)

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ หมวดที่ 1 การนำองค์การ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้น

ผู้ปฏิบัติงาน หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 9)

Martinez-Lorente และคณะ (1998) ศึกษาวิจัยเรื่อง TotalQuality Management: Origins and Evolution of the Term จากการศึกษาพบว่า “มิติร่วม” ที่คล้ายคลึงกันของ TQM คือ 1) ความมุ่งมันของผู้บริหารสูงสุด 2) การมุ่งเน้นลูกค้า 3) ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ 4) การบริหารบุคลากร 5) ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร 6) กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ 7) การบริหารจัดการกระบวนการ 8) ข้อมูลและรายงานเกี่ยวกับคุณภาพ 9) บทบาทของแผนกคุณภาพ และ 10) การจัดระดับเทียบเคียง

การจัดการตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ร่วมลงนามในบันทึกความเข้าใจ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทยขึ้นมา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (Word Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น และได้ถูกนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนารางวัลคุณภาพอื่นๆ ในภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation หรือ HA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal หรือ SEPA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีข้อ กำหนดต่างๆ แบ่งออกเป็น 7 หมวด ด้วยกัน คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554, หน้า 14)

สำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ระบุถึงหลักการของการบริหารงานคุณภาพ 8 ประการ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำไปใช้ในการนำองค์กรโดยมุ่งให้เกิดการปรับปรุงสมรรถนะ ซึ่งได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 2) ความเป็นผู้นำ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) การบริหารเชิงกระบวนการ 5) การบริหารเชิงระบบ 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 7) การตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริง และ 8)ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2550, หน้า 1)

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่นักวิชาการมีความเห็นตรงกันที่สุดว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรควรประกอบด้วย 1) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การบริหารเชิงกระบวนการ 4) การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง และ 5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.9 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดาเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์งานได้ดังนี้ (ชอุ่ม กรไกร และ อำนาจ วิปยาวัติ, 2559, หน้า 406-408)

1. การยืนยันตำแหน่งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ที่ใด ใกล้หรือไกลจากจุดมุ่งหมายที่กำหนด ขณะนี้ผลการปฏิบัติงานเพียงใด และสถานะปัจจุบันขององค์กรคืออะไร เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจบริหารได้อย่างสมเหตุผล การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้องค์กรที่มีหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน ซึ่งตั้งอยู่สถานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน มีข้อมูลสำหรับการตั้งเกณฑ์เทียบ ทำให้ผู้บริหารทราบว่าผู้ปฏิบัติที่ดีที่สุดคือใคร หรือหน่วยงานใด

2. การสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนเมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานในส่วนใดไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รายงานจากระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือนให้กับผู้บริหารว่าต้องดำเนินการแก้ไขเพราะเกิดความคลาดเคลื่อนระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นแล้ว การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จัดเป็นเครื่องมือมือทางการบริหารที่ช่วยแปลกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่บรรลุผลและเปลี่ยนแผนงานให้เป็นการดำเนินการพร้อมให้ข้อมูลเพื่อติดตามและรายงานความก้าวหน้า

3. การยืนยันความสำคัญของงาน

ในสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอด การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยืนยันได้ว่า ความสำคัญของงานหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ถูกต้อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้แตกต่างกันตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จผู้บริหารไม่สามารถและไม่ควรพยายามให้ความสนใจกับงานทุกอย่างขององค์กร งานบางอย่างมีความสำคัญมากกว่างานอื่น

4. การสื่อสารตำแหน่งขององค์กร

การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าใจว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไร ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร และองค์กรต้องการสิ่งใดบ้างเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1. ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency: CIDA (2001, p. 911, อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุง การบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness)และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตาม กระบวนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทางบริหารและรายงานผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2550, หน้า 3) ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, หน้า 146) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งแบบผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้ง

ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Relayed Pay)

สำเริง แหยงกระโทก และรุจิรา มังคละศิริ (2550, หน้า 206) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ว่า การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการจัดการที่ มุ่งหมายผลการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าว ทุกคนในหน่วยงานต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างตัวชี้วัดผลการดาเนินงานที่เป็นรูปธรรม และ วัดผลปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมพันธ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิงขึ้นและแสดงผลงานจิตสาธารณะ

กรมชลประทาน (2557, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า การบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลผลิตและผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน

2. ลักษณะขององค์กรที่บริหารแบบม่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2539; ศักดิ์ดา แดงเถิน, 2555)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมาย เหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดี ได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่น จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิด และความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. กระบวนการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Richard S. Williams, 1998, pp. 25-27, อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547, หน้า 2-3) ได้กำหนดกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

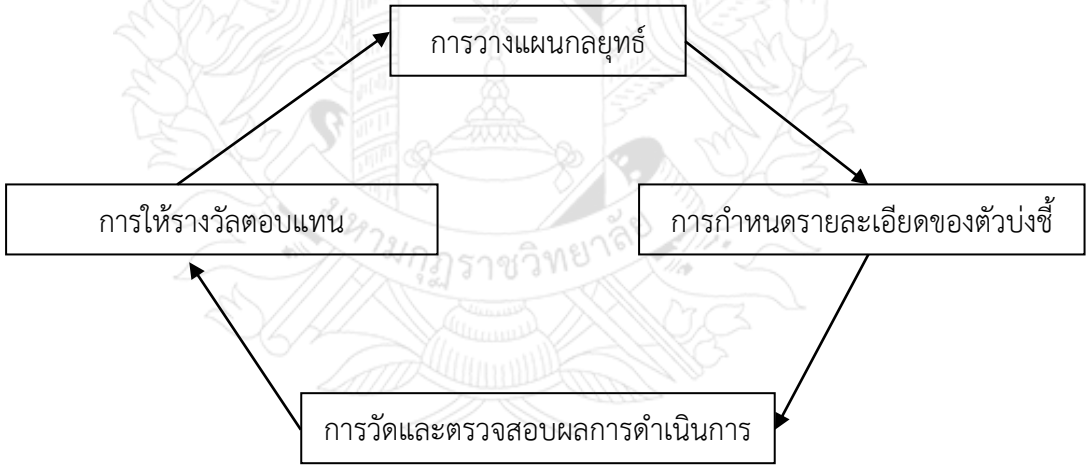
1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มา ซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) จะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy)

รวมทั้ง พิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบังชี้วัดผลการดาเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐาน เกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้แสดงในแผนภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ริชาร์ดส์ วิลเลียม (Richard S. Williams, 1998)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคทางการบริหารที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Work Process Improvement) กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับถึงความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการบริหารภาครัฐ อาทิ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ นิวซีแลนด์ แคนาดา ออสเตรเลีย มีรายละเอียดขั้นตอนดำเนินงาน จำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (ศักดิ์ดา แดงเถิน, 2555, หน้า 56)

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5 ปี ของหน่วยงาน/ส่วนราชการที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และของหน่วยงานโดยรวม การกำหนดกลยุทธ์ ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานที่คาดหวังของหน่วยงาน ไว้ในรูปของตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึงการระบุรายละเอียดของผลผลิตกิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งที่เป็นส่วนผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับผิดชอบในแต่ละรอบปีทำการ ซึ่งควรจะต้องสอดรับ มีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและสอดรับกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการ ได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจักต้องดำเนินการโดยระบุในรูปแบบ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) การดำเนินการเพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการได้รับความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี แลได้รับการอนุมัติ งบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการดำเนินงานตามแผนและจัดระบบ ในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงถึงผลความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงาน จริงกับเป้าหมายที่วางไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแกไข้ ให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานตามปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนด ของแผนกลยุทธ์ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่าการดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จหรือไม่มีปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวมหรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยอาจดำเนินการโดยมอบหมายให้หน่วยงานภายนอก (Third Party) ที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลงานแลได้รับการยอมรับจากรัฐบาลและส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการประเมินและรับรองผลการดำเนินงาน

กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถเขียนสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจ ได้ดังแผนภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ศักดิ์ดา แดงเถิน (2555, หน้า 56)

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้กำหนดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาระบบการจัดการ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารการจัดการศึกษาภาครัฐ (PMQA)ซึ่งมาตรฐานนี้กำหนดขึ้นเพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการตามภารกิจ และให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย ผู้รับบริการพึงพอใจ และมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยมีเกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 1 ดังนี้

1. มีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงบริบทของสานักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. มีค่านิยม แนวคิด เป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา
3. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ
4. มีระบบการจัดการและการให้บริการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
5. มีระบบการตรวจประเมินภายในที่มีประสิทธิภาพ
6. มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จจากการบริหารจัดการ โดยมีเกณฑ์การประเมิน ตามตัวบ่งชี้ที่ 2 ดังนี้

1. มีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเกณฑ์การประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 3 ดังนี้

1. มีการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารจัดการ
2. มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาระบบงาน
3. มีผลงานหรือวิธีที่ปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ (Best Practice)

4. เทคนิคทางการบริหารแบบม่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเชิงกระบวนการ จัดเป็นกระบวนการที่บูรณาการเทคนิคทางการบริหารหลายเทคนิคมาใช้ในการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การนำเทคนิคการวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและเกี่ยวโยงในการทำงานขอหน่วยงานย่อยทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว เทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งเป็นหัวใจในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากหน่วยงานไม่สามารถวัดผลงานที่ปฏิบัติได้ก็จะไม่สามารถปรับปรุงการทำงานให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้เทคนิคการเทียบเคียงงาน (Benchmarking) ซึ่งเป็นเทคนิคในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best

Practice) กับหน่วยงานที่เป็นผู้นำในการมีผลงานที่ถึงพร้อมทั้งในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เทคนิคการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) อันจะช่วยยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เทคนิคการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล เทคนิคการประเมินผลโครงการที่จะช่วยพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ และเทคนิคการให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่อรอง ในการกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนที่องค์กรผู้ปฏิบัติงานจะได้รับ ซึ่งแต่ละเทคนิคจะมีสาระสำคัญโดยสังเขป ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

1. การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) การจัดทำแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคในการกำหนดกรอบแนวทางการทำงานระยะยาวและปานกลางในรูปแบบของวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรเนื่องจากการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จอาจจะทำให้หน่วยงานย่อยภายในมองแต่ผลงานระยะสั้น แผนองค์กร และแผนกลยุทธ์จะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กรกับเป้าหมายแผนงานโครงการในระดับปฏิบัติและยังสามารถใช้ในการประสานแผนงานกับหน่วยเหนือ เพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ผลงานกับเป้าหมาย และการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานอาจเป็นการวัดผลงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานง่ายๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดได้หลายแง่หลายมุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) การวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นกลไกที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สมตามความคาดหวังของประชาชน นอกจากนั้นการวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร การปรับปรุงการมอบหมายอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณและการให้แรงจูงใจแกเจ้าหน้าที่ด้วย

3. การเทียบเคียงงาน (Benchmarking)

การเทียบเคียงงานเป็นกระบวนการคัดเลือกองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในสาขาเดียวกับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียง โดยทำการศึกษาให้ทราบถึงกระบวนงานขององค์กรที่เป็นผู้นำและมีผลงานชั้นแนวหน้า มีรูปแบบ แนวทางการปฏิบัติงานอย่างนั้น เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นกรอบแนวทางในการวางแผนยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ถึงระดับที่องค์กรต้นแบบดำเนินการ พร้อมทั้งจัดให้มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้พร้อมทั้งติดตามดูแลผลงานที่เกิดขึ้น อนึ่งการเทียบเคียงงานเป็นเทคนิคที่ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานแล้วเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงาน และกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรต้นแบบ เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนงานให้ดีขึ้นและสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเทียบ

4. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

การพัฒนาคุณภาพการให้บริการเป็นเครื่องมือและเทคนิคการปรับปรุงงานขององค์กรภาคเอกชนนิยมในการยกระดับคุณภาพการบริการ โดยเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ การศึกษาสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณภาพของการให้บริการ อาทิการเข้าถึง/ความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) เช่น สถานที่สามารถไปมาสะดวก เวลาเปิดทำการที่เหมาะสม ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ความไม่ยุ่งยากหรือความง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity)เช่น การมีแบบฟอร์มสั้น เข้าใจง่าย ไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือภาษีที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (Timeliness) และการให้บริการที่ปลอดภัย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจะถูกนำมาใช้ในการออกแบบปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้คุณภาพมากขึ้น กระบวนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการยังมีขอบข่ายรวมถึงการจัดให้มีกลไกสำหรับให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของบริการ การให้รายละเอียดข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริการ การมีทางเลือกให้ผู้รับบริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ

5. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting)

การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพันธะความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานคู่สัญญา เป็นกระบวนการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานที่หน่วยงาน ผู้รับทำงานจะต้องส่งมอบและทรัพยากร ปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ที่ผู้ซื้อผลงานจะต้องให้การสนับสนุน โดยปกติแล้วการทำสัญญาข้อตกลงว่าด้วยผลงานจะเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ให้สัญญากับผู้รับสัญญา (ผู้ควบคุม) ที่จะให้งานสำเร็จตามเงื่อนไข พร้อมทั้งระบุการให้รางวัลหรือการลงโทษกรณีที่ผลงานสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย

การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคที่สามารถนำประยุกต์ใช้ในการมอบหมายในภาคเอกชน โดยการทำสัญญานี้อาจเป็นสัญญาที่จัดทำขึ้นภายในองค์กร และเป็นสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์กร การทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และข้อตกลงเกี่ยวกับการบริการภายในด้วย สำหรับในภาคราชการจะเรียกสัญญานี้ว่าข้อตกลงผลงานของส่วนราชการ หรือข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ

6. การมอบอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy)

ในกระบวนการบริหารมุ่งสัมฤทธิ์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารองค์กรที่จัดทาสัญญาส่งมอบงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ควบคุมการดำเนินงานให้เกิดผลงานตามข้อตกลง ผู้บริหารองค์กรจะได้รับการมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน เพื่อที่จะได้สามารถกำกับติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในการนี้ผู้บริหารองค์กรจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคทิ้งไป เพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงาน

7. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของรายงาน ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับติดตามและตรวจทานว่าองค์กรได้มีผลการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นไว้ โดยอาจเป็นการตรวจสอบผู้ตรวจสอบจากภายนอก อันได้แก่คณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการ และหรือการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในองค์กร อนึ่งในปัจจุบันเน้นของการตรวจสอบจะมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชีการเงิน หรือการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะมาดูที่ความสำเร็จของโครงการและผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

8. การประเมินโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ในเชิงลึกภายหลังที่ได้มีการดำเนินงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อตรวจสอบถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าของงานตามนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจก แจงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผล รวมทั้งบ่งชี้ระดับความสำเร็จที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่เป็นผลจาก การประเมินโครงการจะช่วยชี้ถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะทางแก้ไข และกระตุ้นให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย อาทิการปรับปรุงแกไขการสิ้นสุดงานการทดแทน

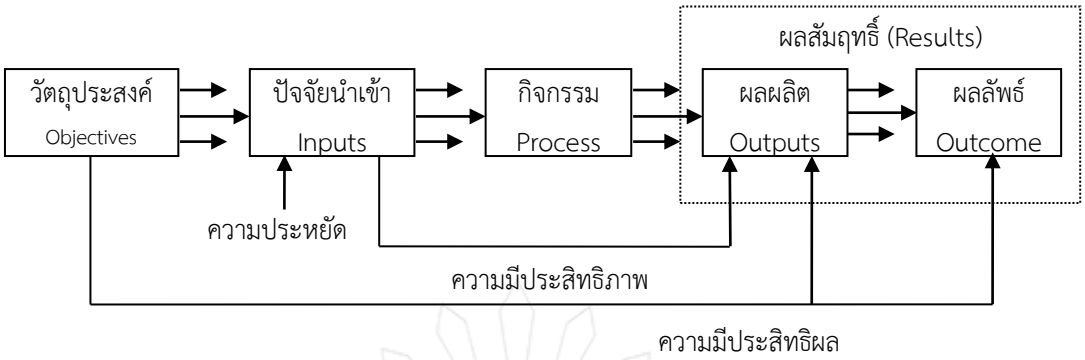
5. การวัดผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

หลักการและความสำคัญของการวัดผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนา องค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบ กิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน มีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2.7 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของ การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กร จะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการสรุป ดังนี้



ภาพที่ 2.8 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า ความหมายของส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objects) หมายถึงวัตถุประสงค์ของงานเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว

2. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่ต้องการ เช่น เงินทุน บุคลากร อาคาร เทคโนโลยีอุปกรณ์ทรัพย์สินทางปัญญา กฎระเบียบ เป็นต้น

3. กิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน (Process) หมายถึงการนำปัจจัยนำเข้ามาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดผลงานตามมาตรฐานคุณภาพการทำงานที่องค์กรได้กำหนดไว้

4. ผลผลิต (Outputs)หมายถึงผลงานหรือบริการที่จัดทำขึ้นโดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาตต่างๆ เป็นต้น

5. ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึงผลกระทบที่เกิดจากผลิต หรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัตรประชาชนที่ได้รับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นที่พอใจ คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลง และได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

6. ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

7. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้

8. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs)กับผลผลิต (Outputs)ได้แก่การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามี

ผลผลิตเพิ่มมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง องค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้เกิดได้ โดยปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือการประหยัด (Economizing) คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้า

9. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของงานว่า องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้ามากน้อยเพียงใด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อไปนี้ (ศักดิ์ดา แดงเถิน, 2555, หน้า 62)

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จานวนสินค้า ที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชาระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

6. ตัวบ่งชี้วัดปริมาณ (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้นประกอบด้วยตัวบ่งชี้วัดมากมายหลายประเภท ดังนั้นการเลือกใช้งานต้องเลือกใช้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการจะวัดผล และการสร้างตัวบ่งชี้วัดที่ดีควรจะมีคุณสมบัติต่อไปนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550, หน้า 63)

1. ต้องมีความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant)ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไขของผู้ป่วย

2. ต้องมีความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (Objectivity)ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error)ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ต้องมีความเป็นกลาง (Neutrality)ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (Labor Productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงานประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการ

ปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกล มากกว่าแรงงาน

4. ต้องมีความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้คือ สามารถเก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

6. ต้องมีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

7. มีค่าของมาตรวัดหรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัดหากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่า 50 หรือ 120 นั้นจะตีความได้อย่างไร

8. มีความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

9. มีความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้คือ การนำเอาตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนา จึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

นอกจากนี้คุณลักษณะของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานต้อง SMART คือ

1. Specific ตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวบ่งชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

2. Measurable เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวบ่งชี้วัดอื่น และใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3. Achievable สามารถบรรลุผลสำเร็จได้องค์กรหรือหน่วยงานไม่ควรใช้ตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงานที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

4. Realistic มีความสมจริงตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานมีความเหมาะสมกับองค์กร และไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวบ่งชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การวัดผลการปฏิบัติงาน จะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันกาล

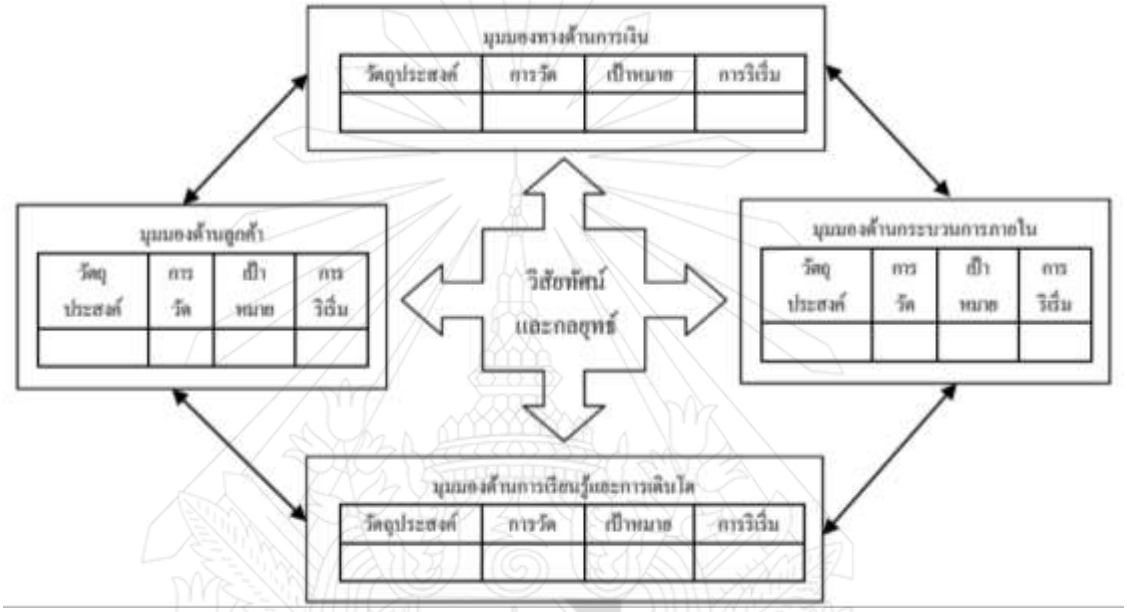
กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดรับกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน มีการคำนึงหรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กร และพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกๆ ฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการพัฒนาการของกรอบแนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงานแบบ Balanced Scorecard : BSC

Kaplan and Norton (1996, p. 121) ได้แนะนำเทคนิค Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาคธุรกิจ โดยเพิ่มเติมมิติทางด้านลูกค้า (Customers Perspective) มิติด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร (Internal Perspective) และด้านมิติทางด้านเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) เพื่อใช้ในการตรวจวัดและวิเคราะห์ผลงานขององค์กรเข้าไป นอกจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่เดิมที่เน้นมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อใช้ในการตรวจวัดและวิเคราะห์ผลงานขององค์กรเข้าไป นอกจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่เดิมที่เน้นมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ค่านิยม ของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างครอบคลุม

การพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อวัดผลงานจึงเป็นการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กรแบบใหม่ โดยใช้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระยะยาว ผนวกเข้ากับแผนปฏิบัติการระยะสั้นตามกรอบแนวคิดของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางนี้จึงมีข้อได้เปรียบการวัดผลการ

ปฏิบัติงานด้านการเงิน หรือการวิเคราะห์เฉพาะด้านและแยกส่วนแบบดั้งเดิม ตรงที่สามารถใช้การวิเคราะห์นั้นเป็นเครื่องมือ กำหนดวิสัยทัศน์สื่อความหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายและแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร และช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีความคุ้มค่า (Value of Money) แนวความคิดของ Balanced Scored (BSC) ทั้ง 4 มุมมอง ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.9 มุมมองของ Balanced Scorecard (พสุ เดชะรินทร์, 2548, หน้า 20)

จากภาพ Balanced Scorecard (BSC) ประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้การพัฒนา โดยในแต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งความหมายของวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) นั่นคือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น

1.1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ เป็นต้น

1.1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ กานำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจกรรมที่ดี เป็นต้น

1.1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

1.2 ตัวชี้วัด ได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

1.2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ มุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่รายได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

1.2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป

1.2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ

1.2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

1.3 เป้าหมาย ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

1.3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

1.3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

1.4 แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้นโดยในชั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากนั้นในทางปฏิบัติจริงมักเพิ่มข้อมูลปัจจุบัน ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด แต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น นอกเหนือจากช่องต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้

เนื่องจาก จะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรสิ่งนั้นต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการนี้เริ่มจากมุมมองด้านการเงิน คือ การพยายามทำกำไรให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดจะเกิดขึ้นได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลง โดยรายได้จะเพิ่มขึ้นนั้น ก็มาจากการที่องค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือทำให้ลูกค้าพอใจ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นมุมมองด้านลูกค้าและการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ในขณะที่มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะมองว่าการที่องค์กรมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า จะเห็นว่ามุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล ส่งผลให้บรรลุกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ต่อไป

2. การวัดผลการปฏิบัติงานจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectation)

Curtis and Kastner (1985, p. 185) ได้พัฒนาแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับมิติด้านความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) อันประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น บุคลากร/พนักงาน ลูกค้า/ผู้รับบริการ และชุมชนหรือรัฐ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคุณลักษณะของความคาดหวังในเชิงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มีความเหมาะสม การพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมุ่งที่ลักษณะของความคาดหวังหรือผลประโยชน์ที่พึงส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

3. การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

The European Foundation for Quality Management (EFOM) ได้พัฒนารูปแบบและตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กรตามแนวทาง TQM ที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ขึ้น ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กรที่ครอบคลุม ทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ โดยในการนี้ EFQM ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินผลงานภายใต้หลักการ RADAR Logic ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนคือ

3.1 การประเมินผลงาน (Results)

3.2 การประเมินวิธีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Approach)

3.3 การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Deployment)

3.4 การประเมินวิธีที่องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review)

Model EFQM ใช้กลุ่มของตัวบ่งชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อยคือ กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) และ กลุ่มปัจจัยตาม (Results) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) ประกอบด้วย
   1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)
   1.2 นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy)
   1.3 สมาชิกขององค์กร (People)
   1.4 พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources)
   1.5 กระบวนการทำงาน (Process)
2. กลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย
   2.1 ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results)
   2.2 ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร (People Results)
   2.3 ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results)
   2.4 ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results)

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นพันธะหน้าที่ที่ผู้บริหารและองค์กรสาธารณะ ต้องดำเนินการเพื่อชี้แจงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์กรทราบถึงความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น รวมทั้งอธิบายสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าว เพื่อที่จะได้ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ สามารถวินิจฉัยสั่งการ และเป็นเครื่องมือทางการบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่เพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจและแนวคิดวิธีการและประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ความพร้อมของข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่จะนำมาใช้ตัดสินใจและปฏิบัติงาน มีเงื่อนไขที่สำคัญ ดังนี้

6.1 ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูง ทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำมีความเข้าใจ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่คือ สนับสนุน ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ ในการบริหารงานประจำวัน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้

เจ้าหน้าที่ทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1) การกำหนดพันธกิจ และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์กรจะต้อง ให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ และแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์และเป้าหมายนั้นจะต้องสอบถามความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงสร้างนี้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐที่ไม่ได้ให้บริการเอง แต่จ้างบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานอื่นให้เป็นผู้ดำเนินการแทนหน่วยงานของรัฐนั้น ควรจะได้รวมแผนงานและเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงาน (ของบริษัทเอกชน) ลงในรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐด้วย

2) การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์ว่าระดับใดจึงจะเรียกว่า เป็น “งานที่มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพ” จากนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นไป

6.2 การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้า และกิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

1) การพัฒนาตัวชี้วัด การเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้การบริการ และตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวชี้วัดที่คอรบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นด้วย โดยตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มีตัวชี้วัดในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำ และรักษาระบบข้อมูลด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการควรจะให้คำนิยาม ความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในโครงการให้ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในองค์กรและบุคคลภายนอกที่สนใจสามารถทำความเข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน

2) การพัฒนาระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการวางแผนจัดการให้เป็นระบบควรบวรจร โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าองค์กรต้องการข้อมูลตัวชี้วัดใดบ้าง มีวิธีการจัดเก็บข้อมูลอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดเก็บ จัดเก็บในช่วงใดบ้าง มีระบบในการประมวลผลข้อมูลอย่างไร จึงจะออกเป็นรายงานที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดได้ การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวม ประมวลผลข้อมูล เป็นเรื่องที่จำเป็น

อย่างยิ่ง เพราะจะต้องมีการจัดการกับข้อมูล ผลการปฏิบัติงานจำนวนมาก การจัดซื้อคอมพิวเตอร์และการวางระบบสารสนเทศนี้ต้องใช้งบประมาณและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการพัฒนาระบบ สารสนเทศที่สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลาที่จำเป็น ก็เป็นเรื่องที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ ให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้คุ้มค่ากับการลงทุนด้วย ดังนั้นความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้

6.3 การพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ผู้บริหารทุกระดับถือได้วามีบทบาทสำคัญในการดำเนินโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัว และมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนา และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจาวัน ในขณะเดียวกัน ต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและให้เข้าใจในเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

7. การพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย

การพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย แบ่งออกได้ 3 ระดับ สรุปได้ดังนี้

7.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวง

“กลุ่มกระทรวง” หมายถึง กลุ่มของกระทรวงต่างๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจัดกลุ่มกระทรวงออกเป็นเศรษฐกิจ กลุ่มสังคม และกลุ่มนโยบายการบริหารและกำกับตรวจสอบ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มหรือกระทรวงมุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มกระทรวงโดยเน้นถึงผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระยะยาว ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับมหภาค พร้อมกับคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มกระทรวงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายรวมโดยไม่แยกกระทรวง แต่ละกระทรวงต้องทำงานประสานกันและรับผิดชอบร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายในกลุ่มกระทรวง

7.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวง

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวงมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระยะยาว และระดับกลยุทธ์โดยพิจารณาในลักษณะที่เป็นองค์กรหนึ่ง และมีสมมติฐานว่า กลยุทธ์ของกระทรวงเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันของทุกกรม ไม่แบ่งกลยุทธ์ในระดับกรมหรือหน่วยงานย่อย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของกระทรวง

7.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกรม

การบริหารในระดับกรมนอกจากมุ่งเน้นถึงการปฏิบัติงานของกรมในระดับกลยุทธ์ระยะกลางถึงระยะยาวแล้วยังคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอีกด้วย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกรมขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ในระดับกรมเป็นสำคัญและมีสมมติฐานว่าทุกอย่างในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของกรม ไม่มีการพิจารณาแยกเป็นกองหรือแยกตามกระบวนการ

8. ประโยชน์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

8.1 ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหาร ของส่วนราชการรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนที่รับบริการหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์พึงพอใจกับการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่ และควรปรับปรุง การปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สนับสนุนองค์กรให้สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร และระหว่างองค์กรได้ องค์กรมีหน่วยงานย่อยหลายหน่วย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกันสามารถใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยสำหรับการตั้งเกณฑ์เทียบเพื่อหาว่า หน่วยงานใดมีผลงานการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

ตัวอย่างเช่น รายงานผลการปฏิบัติงานประจำงวดของกรมที่สำนักงานสาขาหลายแห่งแสดงให้เห็นว่า สำนักงานสาขา ก. ได้ผลงานการปฏิบัติงานดีที่สุด หากกรมใช้สำนักงานนี้เป็นเกณฑ์เทียบและวิเคราะห์ว่าสำนักงานสาขา ก. มีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไรและมีปัจจัยการสนับสนุนอะไรบ้าง กรมจะได้ข้อมูลสำหรับสำนักงานสาขาอื่นๆ นำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

8.2 สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน ก.พ.ได้ออกแบบระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งทำงานบนอินเตอร์เน็ตเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในทันทีที่มีการบันทึกค่าของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จ และผลิตรายการผล การ

ปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารเมื่อต้องการรายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรกำลังมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

8.3 แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายขององค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริงโดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนการปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

องค์กรที่มีแผนกลยุทธ์นอกจากจะสามารถใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติแล้วยังใช้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติและวัดความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ได้ด้วย

8.4 ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับภายในองค์กรตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตำแหน่ง ผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทัศนะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

สำหรับการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์และประชาชนภายนอกองค์กรนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นคุณค่าและความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และประโยชน์ขององค์กรผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้แก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในทำนองกลับกันผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ค้นหาความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์และประชาชนผู้รับบริการและปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังได้อย่างเต็มที่

8.5 สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกเหมาะสมสำหรับการสร้างพันธะรับผิดชอบให้เกิดกับผู้บริหารขององค์กรข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มความโปร่งใส ให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์

และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

8.6 จัดสรรงบประมาณได้ตรงความต้องการและสถานการณ์จริง

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณองค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรมประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

8.7 ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย

ข้อมูลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบายสาธารณะได้ตรงความต้องการของประชาชนผู้รับบริการรบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดมีประสิทธิผลหรือความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงใด

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าองค์ประกอบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ 2) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน 3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน 4) การให้รางวัลตอบแทนเพราะได้แนวคิดจากโสภณ ศรีพจน์ ซึ่งกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆ ที่พัฒนาแล้วนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นตัวแปรคัดสรรหรือเป็นตัวแปรพยากรณ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนดำเนินงาน 2) การกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดผลการดำเนินงาน 3) มุมมองขององค์กร 4) การให้รางวัลตอบแทน และ 5) กลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า

2.10 แนวคิดการบริหารทุนทางสังคม

แนวคิดและความสำคัญของทุนทางสังคมเป็นที่ยอมรับขององค์กรพัฒนาระหว่างประเทศต่างๆ อาทิ ธนาคารโลก (World Bank) องค์กรความร่วมมือเพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) เป็นต้น ซึ่งต่างก็ตระหนักในคุณค่าของทุนทางสังคมว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืนอันนำไปสู่ความผาสุกของคนในชาติ โดยเฉพาะ OECD นั้น พิจารณาว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจเกิดจากทุน 4 ประเภทที่สำคัญ คือ ทุนทางกายภาพ ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ ทุนมนุษย์และทุนทางสังคม ซึ่งจากการประเมินประสิทธิภาพของปัจจัยการผลิตทั้ง 4 ทุนดังกล่าว พบว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนเป็นผลมาจากปัจจัยด้านทุนมนุษย์และทุน

ทางสังคมถึง 4 ส่วน ขณะที่เกิดจากทุนทางกายภาพและทุนทางทรัพยากรธรรมชาติเพียง 2 ส่วน เท่านั้น

ในบริบทไทย ทุนทางสังคมถือเป็นทุนสำคัญที่เสริมสร้างวิถีชีวิตที่ดีงามของคนในสังคมและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการปกครองของประเทศมาช้านาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริการและกระบวนการผลิตในภาคเศรษฐกิจ การช่วยบรรเทาความรุนแรงและแก้ปัญหาในยามที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและทุนทางเศรษฐกิจมีข้อจำกัด การบรรเทาปัญหาและฟื้นฟูคนไทยและสังคมไทยให้กลับมาดำรงสถานะเดิมได้จำเป็นต้องอาศัยทุนทางสังคมช่วยสนับสนุน ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ได้มีนักคิดและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านประเมินว่า การที่สังคมไทยยังดำรงอยู่ได้เนื่องจากมีทุนทางสังคมมากมายเป็นตาข่ายรองรับที่มีความเชื่อมโยงหนาแน่นอยู่บนพื้นฐานเอกลักษณ์ความเป็นไทยที่มีจุดเด่นหลายประการ อาทิ การมีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนทั้งชาติ การมีระบบเครือญาติและชุมชนที่เข้มแข็งบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจไมตรี ชอบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สถานการณ์โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมสามารถเชื่อมโยงกันได้ทั่วโลก ความสัมพันธ์ต่างๆ มีความซับซ้อนหลายมิติ โครงสร้างเศรษฐกิจ โครงสร้างสังคมเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นวิทยาศาสตร์ ความเป็นอุตสาหกรรมมากขึ้น ประเทศไทยต้องเผชิญและรับผลกระทบจากบริบทจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่สำคัญได้แก่กระแสโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายคนโดยเสรี การเปิดเสรีทางการค้า การรวมกลุ่มความร่วมมือระหว่างประเทศ จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรม และวิถีการดำเนินชีวิตของคนไทย ขณะที่กระแสโลกที่เปลี่ยนจากยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Base Society) ไปสู่สังคมยุคหลังฐานความรู้ (Post Knowledge Base) นั้นจะส่งผลให้ประเทศไทยต้องเร่งรีบพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากกระแสดังกล่าวมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้มีความรู้และทักษะหลายอย่าง สามารถทำงานได้หลากหลาย มีคุณธรรมและมีจิตสำนึกสาธารณะ นอกจากนี้ ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ ความรวดเร็วของการสื่อสาร การขยายตัวของเมือง และการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อวัฒนธรรม ค่านิยม วิถีการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ รวมถึงปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคม ตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน และประเทศ ดังนั้น ถ้าประเทศไทยสามารถนำทุนทางสังคมที่มีอยู่มาอนุรักษ์ ฟื้นฟูพัฒนาต่อยอดและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมแล้วก็จะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชาติให้มีความสุข ประเทศชาติมีความสมดุลและยั่งยืนต่อไป (สุวรรณี คำมั่น และคณะ, 2551, หน้า 1-2)

ทุนทางสังคมหรือ Social Capital นั้นได้ปรากฏขึ้นครั้งแรกในการอภิปรายของ Lyda Judson Hanifan Rural School Community Centers ซึ่งได้อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ที่

สามารถพบเห็นได้ในชีวิตประจำวันของคน เช่น สิ่งที่เกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Good Will) การสร้างมิตรภาพ (Fellowship) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) และการติดต่อสัมพันธ์กันทางสังคม (Social Relationships) ระหว่างบุคคล ครอบครัว และเครือญาติ อันทำให้เกิดหน่วยงานสังคมขึ้นมา การสร้างทุนทางสังคมขึ้นในชุมชนจะต้องมีการสะสมทุนก่อน กล่าวคือ คนในชุมชนต้องมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน และต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าครอบครัว พร้อมทั้งต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ฉันญาติมิตรกับเพื่อนบ้าน ทุนทางสังคมจึงมีการสะสมขึ้นมา ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมดังกล่าวจะช่วยให้คนบรรลุถึงความต้องการทางสังคมตามที่ตนเองต้องการ และยังสนับสนุนให้ทุนทางสังคมเกิดศักยภาพที่เพียงพอต่อการปรับปรุงการดำเนินชีวิตของคนทั้งชุมชนให้ดีขึ้นมาได้ ในลักษณะนี้โดยภาพรวมแล้ว ชุมชนจะได้รับประโยชน์จากความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในขณะที่สมาชิกเองก็ได้รับประโยชน์จากการคบหาสมาคมกัน อันจะนำมาซึ่งมิตรภาพ ความช่วยเหลือเกื้อกูล และความเห็นอกเห็นใจกัน

สำหรับประเทศไทย ในระยะแรกๆ คำว่า ทุนทางสังคมที่ปรากฏในช่วงแรกยังมีความชัดเจนไม่มากนัก แต่ก็ได้มีการกล่าวถึงทุนทางสังคมในแง่มุมต่างๆ และได้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์บางประการของประชาชนในชุมชนของสังคมไทยซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ใกล้เคียงสอดคล้องกับความหมายของคำว่าทุนทางสังคม โดยในระยะแรกเริ่มจากท่านอาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้กล่าวถึงและให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องความสัมพันธ์ของประชาชนในชุมชน โดยได้มีการอธิบายไว้ในกฎหมายปกครองเกี่ยวกับลัทธิสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเป็นชุมชนขนาดย่อมที่มีรากฐานอยู่บนความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของสมาชิกในชุมชนโดยไม่ต้องมีการปกครองกันมาก ที่เรียกว่า “สามัคคีธรรม” นอกจากนั้นอาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ยังได้เขียนหนังสือชื่อ “ความเป็นอนิจจังของสังคม” ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับประเพณีชาวนาในการช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมมือร่วมใจในการทำนา เช่น การลงแขก การไถนา ดำนาเกี่ยวข้าว เป็นต้น

ในช่วงประมาณทศวรรษที่ 20 ได้มี “สำนักวัฒนธรรมชุมชน” เกิดขึ้นมาในสังคมไทย โดยสำนักนี้ได้วิพากษ์วิจารณ์การพัฒนาประเทศว่า มีผลในสังคมไทย ต้องพบกับประสบการณ์ ที่ขัดแย้งกับคุณค่าของสังคมอันเป็นการโต้แย้งความคิดของรัฐบาลในขณะนั้นโดยสำนักนี้พยายามสนับสนุนให้คนในท้องถิ่นได้หันกลับมาศึกษาประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของชุมชนของตนเองเพื่อสร้างจิตสำนึกอันช่วยทำให้เห็นและตระหนักคุณค่าของวัฒนธรรมชุมชนของตนเองและคุณค่าโดยส่วนรวมซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมชุมชนนี้ก็มีความเกี่ยวเนื่องกับทุนทางสังคมอย่างแนบแน่น

หากจะกล่าวถึง “ทุนทางสังคม” ที่แปลมาจากคำว่า “Social Capital” ก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นคำใหม่ที่เริ่มมีขึ้นในสังคมไทย ช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 และจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนั้นทำให้ประเทศไทยต้องหันมาทบทวนทิศทางการพัฒนาประเทศโดยที่รัฐบาลกำหนดให้มีโครงการเพื่อการลงทุนทางสังคม (Social Investment Program: SIP) โดยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการและ

เงินกู้จากธนาคารโลกเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยยึดหลักการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับทุนทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความเข้มแข็งของสังคมและชุมชน และเมื่อรัฐบาลกำหนดให้มีโครงการเพื่อการลงทุนทางสังคมให้ความสำคัญกับฐานทุนทางสังคมเป็นรากฐานการพัฒนา จึงส่งผลให้แนวคิดทุนทางสังคมในประเทศไทยขยายตัวกว้างขวางยิ่งขึ้นในแวดวงการพัฒนาของไทย บทความฉบับนี้จัดทำขึ้นขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอแนวคิด ความสำคัญ ความเชื่อมโยงของทุนทางสังคม ตลอดจนแนวทางการนำทุนทางสังคมมาใช้เพื่อการพัฒนาสังคม ให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554, หน้า 37-40)

แนวคิดและความสำคัญของทุนทางสังคมเป็นที่ยอมรับขององค์กรพัฒนาของประเทศต่างๆ ว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน นำไปสู่ความผาสุกของคน ในชาติทุนทางสังคมของไทย คือ “ทุนทางสังคม เกิดจากการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำสายใยผูกพันและวัฒนธรรมที่ดีงามของสังคมไทยผ่านระบบความสัมพันธ์ที่มีการสะสมในลักษณะเครือข่าย ได้แก่ คน สถาบัน วัฒนธรรม และองค์ความรู้ ซึ่งจะเกิดเป็นพลังในชุมชนและทุนทางสังคม”

ความหมายของทุนทางสังคม

James Coleman (1999) ได้นิยามทุนทางสังคมโดยใช้เกณฑ์หน้าที่ (By Function) ว่าเป็นความหลากหลายของหน่วยทางสังคม ซึ่งมีองค์ประกอบร่วม 2 ประการคือ มิติด้านโครงสร้างสังคมและมิติด้านการเอื้อหรือหนุนเสริมให้เกิดการกระทำ โดยผู้กระทำทั้งจากตัวบุคคลและจากองค์กร รวมทั้งอธิบายถึงรูปแบบของทุนทางสังคม วาทุนทางสังคมเหมือนกับทุนในรูปแบบอื่นๆ สามารถสร้างผลิตภาพ และสร้างโอกาสในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ทุนทางสังคมเหมือนกับทุนกายภาพและทุนมนุษย์ แต่อาจจะไมสามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์และอาจใช้ได้กับงานบางอย่าง และทุนทางสังคมไมเหมือนกับทุนกายภาพและทุนมนุษย์คือ ทุนทางสังคมจะอยู่ในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำด้วยกันเอง โดยทุนทางสังคมจับต้องไม่ได้ และไมใช่คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น การศึกษา ทักษะ เป็นต้น

Robert D. Putnam (1993) ได้นิยามทุนทางสังคมว่า เป็นลักษณะเด่นขององคกรทางสังคม เช่น ความไว้วางใจ (Trust) บรรทัดฐาน (Norms) และเครือข่าย (Networks) ซึ่งสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของสังคม โดยการส่งเสริม เกื้อหนุน การร่วมมือในการดำเนินงานซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังชี้ให้เห็นถึงกระบวนการเกิดของทุนทางสังคมนั้น เริ่มจากประชาชนในสังคมมีระบบคิด และค่านิยมที่ดีร่วมกัน ดังนั้น ทุนทางสังคมในรูปเครือข่าย ส่งผลให้ 1) เพิ่มศักยภาพในการทำงานและช่วยลดต้นทุนในการทำงานได้มากกว่าการทำงานแบบปัจเจกเชน 2) เกิดจารีตประเพณีที่เกี่ยวกับการพึ่งพาอาศัยกันหรือต่างตอบแทน ทำให้องค์กรชุมชนแข็งแรงและมีพลังมากขึ้น 3) เกิดความไว้วางใจ

ระหว่างกันของคนในเครือข่ายทำให้การติดต่อและระบบข้อมูลข่าวสารมีความสะดวกรวดเร็ว และ 4) มีการนำความสำเร็จร่วมกันในอดีตมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความร่วมมือในอนาคต

World Bank (1999) ระบุถึงสถาบัน ระบบความสัมพันธ์และบรรทัดฐานที่ช่วยหลอหลอมการมีปฏิสัมพันธ์กันในสังคม ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงสังคมเข้าด้วยกัน รวมทั้งได้กล่าวถึงทุนทางสังคมและนำแนวคิดทุนทางสังคมไปใช้ในรูปของทุนแบบหนึ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนา โดยพยายามที่จะตอบคำถามว่า อะไรเป็นทุนทางสังคมและจะทำอย่างไรเพื่อที่จะเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สุดต่อประเทศหรือชุมชน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ก่อให้เกิดการสร้างองค์กรที่เป็นประโยชน์ หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความยึดเหนี่ยวกันในสังคม สามารถนำไปพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืนได

สถาบันเพื่อการศึกษาวิจัยและนวัตกรรม (1999) (Center for Education, Research and Innovation) ขององค์กรความร่วมมือเพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) สรุปว่าทุนทางสังคมคือการสร้างเครือข่ายและกระบวนการต่างๆ ที่มีบรรทัดฐานการปฏิบัติ (Norm) ค่านิยม (Value) และความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในการเกื้อหนุนความร่วมมือภายในและระหว่างกลุ่มตางๆ ในสังคม

Bain and Hicks (1999) ไดแบ่งทุนทางสังคมเป็น 2 ระดับคือระดับมหภาคกับระดับจุลภาค โดยระดับมหภาค (Macro) จะครอบคลุมบริบทขององค์กรหรือสถาบันต่างๆ ซึ่งจะเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ภายใต้โครงสร้างแบบเป็นทางการ อาทิ รูปแบบของการปกครอง แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับกฎหมาย และระดับของการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นเสมือนสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระดับจุลภาค และระดับจุลภาค (Micro) ถือเป็นศักยภาพภาพของการรวมตัวขององค์กรในแนวนอน รวมทั้งเครือข่ายในการพัฒนา ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ 1) สาระหรือวิธีคิด (Cognitive) ความเข้าใจ และการเรียนรูในเรื่องต่างๆ ของประชาชน เป็นสิ่งที่จับต้องยาก เพราะอยู่ในรูปของการให้คุณค่า (Values) ความเชื่อ (Beliefs) ทัศนคติ (Attitudes) พฤติกรรม (Behavior) และบรรทัดฐานของสังคม (Social Norms) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คุณค่า ซึ่งประกอบด้วยความไววางใจ (Trust) ความสามัคคี (Solidarity) และการต่างตอบแทน (Reciprocity) คุณค่าเหล่านี้ถือเป็นค่านิยมร่วมกันระหว่างสมาชกในชุมชน และเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ชุมชนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ส่วนร่วมมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และ 2) โครงสร้าง (Structural) จะสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบและระดับการปฏิบัติของสถาบันท้องถิ่น ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่สามารถสนองตอบต่อการพัฒนาชุมชน จึงมักจะเกิดในองค์กรแนวราบและมีความเป็นเครือข่าย

Thomas Ford Brown (1999) ได้ให้ความหมายว่า ทุนทางสังคมเป็นกระบวนการวิเคราะห์ระบบในการจัดสรรทรัพยากรทั่วทั้งเครือข่ายทางสังคม (Allocating Resources) ที่มีความสอดคลองกับรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างการยึดติดกับความเป็นตัวตนของปัจเจก (Individual

Egos)ที่อยู่ภายในเครือข่าย แนวคิดเกี่ยวกับระบบจะมีการวิเคราะห์ที่ครอบคลุม 3 มิติ/ระดับ ประกอบด้วย 1) ระดับ Micro พิจารณาถึงการยึดติดกับความเป็นตัวตน ทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากรที่เกิดจากความเป็นตัวตนในระดับปัจเจก และความเป็นตัวตนที่มีอยู่ในเครือข่ายทางสังคม โดยมุ้งเน้นความเกี่ยวพันระหว่างปัจเจกชนกับผลลัพธ์สุดท้าย (Individual Nodal Outcomes) ภายใต้สังคมที่เป็นอยู่ 2) ระดับ Meso พิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเครือข่าย ทั้งในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการยึดติดกับความเป็นตัวตนที่หลากหลายในเครือข่าย และรูปแบบการไหลเวียนของทรัพยากรในเครือข่ายนั้น อาจกลาวได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นพิจารณากระบวนการสรางเครือข่าย และผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดจากการกระจายทรัพยากร และ 3) ระดับ Macro เป็นการศึกษาแนวคิดของทุนทางสังคมที่แฝงตัวอยู่ในโครงสร้าง โดยพิจารณาจากเครือข่ายเฉพาะแห่งที่มีทุนทางสังคมแฝงตัวอยู่ในระบบเศรษฐกิจ การเมือง และระบบวัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม ที่มุ่งเน้นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรม การเมือง และเศรษฐกิจระดับมหภาคที่มาจากภายนอก ซึ่งเป็นเงื่อนไขผูกมัดกับเครือข่าย โครงสร้างหรือความสัมพันธ์ในสังคม รวมทั้งความเป็นพลวัตของโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนย้ายเครือข่ายด้วย

Spencer & Spencer (1999) ได้ให้ความหมายของ Competency ความเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ไดผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล รวมถึงการตอบสนองของบุคคลหรือข้อมูลต่อสถานการณสำคัญ 3) แนวคิดของตนเองเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ คานิยม และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง 4) ความรู เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่ และ 5) ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (2551) ได ศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางสังคมทั้งในเชิงความหมายแคบและความหมายกว้าง โดย 1) แนวคิดตามความหมายแคบ (Narrow Concept)เป็นการรวมกลุ่มในแนวราบ (Horizontal Association) ระหว่างประชาชนโดยอาศัยเครือข่ายทางสังคม (Social Networks) และบรรทัดฐานร่วมกัน (Associated Norms) เพื่อที่จะบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันกันของกลุม ซึ่งมีคุณลักษณะในเชิงองค์กรสร้างสังคมและ/หรือเศรษฐกิจ ดังนั้น เครือข่ายทางสังคมและบรรทัดฐานที่มีร่วมกันของกลุ่มคนในสังคมที่ทำให้เกิดหรือเป็นผลมาจากการร่วมมือหรือการประสานงาน จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญชุมชนที่มีระดับการพัฒนาสูง โดยเปรียบเทียบมักจะไดรับการสนับสนุนจากเครือข่ายที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประชาคม และทำให้เกิดบรรทัดฐานร่วมกันจากการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบระหว่างกัน เป็นผลทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ในสังคม และ 2) แนวคิด

ตามความหมายกว้าง (Broader Concept) เป็นการรวมเอากลุ่มในแนวตั้งเขามารวมกับกลุ่มในแนวราบ ซึ่งการรวมกลุ่มแนวตั้งจะมีลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงลำดับชั้น และมีความไม่เท่าเทียมในการกระจายอำนาจระหว่างสมาชิกของกลุม จึงเป็นการรวมเอาความสัมพันธ์ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐเขาด้วยกันภายใต้วัตถุประสงค์ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย

สำหรับรูปแบบทุนทางสังคมหรือการเขามามีส่วนร่วม แบงออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเชิงโครงสร้าง (Structure) หมายถึง บทบาทของเครือข่ายทางสังคมที่ส่งเสริม/สนับสนุนโดยกฎ ระเบียบ และจารีตที่ขจัดปัญหา Collective Actions ในสังคมจากการให้/แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ทุนทางสังคมในรูปแบบนี้จึงมีลักษณะที่เป็นวัตถุวิสัย (Objective) และสามารถสังเกตการณ์เกิดขึ้น/ลดลงไดอย่างชัดเจน และ 2) รูปแบบเชิงวิธีการคิด (Cognitive) หมายถึง บรรทัดฐาน (Norms) คุณค่า (Value) ความไว้วางใจ (Trust) ทัศนคติ (Attitudes) และความเชื่อ (Belief) ซึ่งมักเป็นสิ่งที่จับยากและไมเป็นตัวตน (Non-material) และมีลักษณะเป็นอัตตวิสัย (Subjective) ทำให้การสังเกตและวัดการมีอยูหรือเสื่อมสลายไดยาก นอกจากนี้ ยังไดสรุปความหมายและองค์ประกอบของทุนทางสังคมใหสอดคลองกับบริบทของสังคมไทย ดังนี้

ทุนทางสังคม เกิดจากการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำ บนฐานของความไวเนื้อเชื่อใจ สายใยผูกพันและวัฒนธรรมที่ดีงามของสังคมไทยผ่านระบบความสัมพันธ์มีการสะสมในลักษณะเครือข่ายขององค์ประกอบหลัก ไดแก่ คน สถาบัน วัฒนธรรม และองค์ความรู ซึ่งจะเกิดเป็นพลังในชุมชนและสังคม

สถาบันพระปกเกล้า (2554, หน้า 7) กล่าวว่า ทุนทางสังคม คือ สิ่งดีๆ ที่มีอยู่ในชุมชน ประกอบด้วย ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรบุคคล หรือ ปราชญ์ชาวบ้าน เครือข่ายของการรวมตัวกันในรูปแบบต่างๆ ภายในประชาคม บรรทัดฐาน และความไว้วางใจ ซึ่งส่งผลให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถกระทำการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยความร่วมมือจะสำเร็จก็ต่อเมื่อได้มีการเชื่อมต่อถึงกัน และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทุนทางสังคมมีลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะเป็นผลพลอยได้ที่เกิดจากกิจกรรมทางสังคม

สรุปได้ว่า การบริหารทุนทางสังคม ประกอบไปด้วยตัวแปรคัดสรรหรือตัวแปรพยากรณ์ 1) ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) 2) การเห็นคุณค่าร่วมกัน (Share Values) และ 3) ความเกื้อกูลกันในชุมชนเหมือนเครือญาติ (Reciprocity)

2.11 แนวคิดการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น Kaizen เป็นภาษาญี่ปุ่น คำว่า Kai มีความหมายว่า การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาขึ้น และคำว่า เซน (Zen) หมายถึง ดี เมื่อรวมคำเข้าด้วยกันจะหมายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ หรือการปรับปรุงเล็กน้อยภายใต้สถานภาพ

เดิมโดยเป็นผลของความพยายามที่ต่อเนื่อง เป็นแนวคิดพื้นฐานที่คนญี่ปุ่นใช้อยู่ในวิถีชีวิตของตน (อดิเรก เพ็ชร์รื่น และพุทธกาล รัชธร, 2554)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา บริษัทต่างๆ ของญี่ปุ่นได้เริ่มต้นพื้นฐานใหม่ ไคเซน Kaizen ถูกนำมาใช้ในการบริหารเชิงคุณภาพ เป็นการปรับปรุงตั้งแต่กระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพ และการบริหาร โดยกิจกรรมทั้งหมดจะต้องดำเนินการในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ และในการดำเนินการจะต้องเกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทำให้เกิดความรับผิดชอบและเกิดการพัฒนา ทุกคนมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงาน

ช่วงปลายทศวรรษ 1970 ผู้นำทางอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนจากโลกตะวันตกโดยประเทศสหรัฐอเมริกามาสู่โลกตะวันออกโดยประเทศญี่ปุ่น อุตสาหกรรมของญี่ปุ่นที่มุ่งดำเนินกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซน (Kaizen)โดยเริ่มจากอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยบริษัท โตโยต้า (Toyota) ตามมาด้วยอุตสาหกรรมหลักอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมเหล็กกล้า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เป็นผลให้ต้นทุนลดลง มีคุณภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันจนกลายเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมชั้นนำ และมีส่วนแบ่งในการครอบครองตลาดโลกได้ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองของญี่ปุ่นตลอดเวลาทำให้เกิดผลิตภัณฑ์จากนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอยู่เสมอ

ในปี ค.ศ.1980 ได้มีการวิจัยที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาซูเซต (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแกนนำในการทำวิจัยความแข็งแรงของวงการอุตสาหกรรมญี่ปุ่น อันนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ไคเซนกลายเป็นที่รู้จักและเป็นคำที่สามารถสื่อสารกันได้ทั่วโลก

ความหมายของไคเซ็น

ไคเซ็น (Kaizen) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อัมพิกา ไกรฤกษ์ (2534) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) แปลว่าการปรับปรุง ซึ่งจะปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และเป็นหน้าที่ของทุกๆ คน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและคนงาน

นิพนธ์ บัวแก้ว (2551) กล่าวว่า ไคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่นที่มีความหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป (Continual Improvement)เนื่องจาก ไค (Kai)แปลได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง (Change) และเซน (Zen) หมายถึง ดี (Good) โดยไคเซนเป็นแนวความคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation)ของทุกคนเป็นหลักและเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุง มากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (Return of Improvement)

สมบัติ นพรัก (2550) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และยังหมายถึง วิธีดำเนินการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ปรัชญาของไคเซ็นถือว่าวิถีชีวิตของคนเราเป็นชีวิตแห่งการทำงาน ชีวิตทางสังคม และชีวิตทางครอบครัวที่ควรจะได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ไคเซ็นในความหมายในเชิงการบริหาร

งานอุตสาหกรรม จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และสม่ำเสมอหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงคุณภาพ การทำงานทันต่อเวลา การบริหารงานโดยไม่บกพร่อง การร่วมมือกันทำงาน การปรับปรุงผลิตภาพ เป็นต้น

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2549) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) คือการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและผลักดันนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. การมีจิตสำนึกในการไคเซ็น และมีความคิดในเชิงนวัตกรรม หรือ Effort Improvement

2. การสร้างระบบงานหรือโครงสร้างที่เกื้อกูลกัน มีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ได้แก่ Cost reduction, Eliminate MURI-MURA-MUDA, JIT (Just in time), CS (Customer service) in next process, Jidoka, PPS (Practical Problem Solving)

3. การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดและแนวทาง Share idea, Learning by mistake, Standardized, Yokoten (ถ่ายโอนความรู้)

จากความหมายทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่า ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างให้เกิดการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการโดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการร่วมกัน

การปรับปรุงแบบไคเซ็น (Kaizen)

การปรับปรุงสมัยเก่านั้นมักจะกระทำโดยการอาศัยงานวิจัยและพัฒนา (R&D : Research & Development) เช่น ใช้เทคโนโลยี มีการลงทุนที่สูงและใช้เครื่องมือใหม่ๆ ซึ่งการปรับปรุงลักษณะนี้ก็คือ “นวัตกรรม” หรือ “Innovation” และเป็นภารกิจของระดับบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับผู้ปฏิบัติและผู้ปฏิบัติเป็นเพียงผู้ที่ทำตามคำสั่งหรือข้อกำหนดที่กำหนดไว้ ไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ในความเป็นจริง การรักษาสภาพไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะสภาพที่ดีมักจะค่อยๆ ลดลงและจะกลับมาดีขึ้นเมื่อเกิด Innovation ในครั้งต่อไป

แนวคิดของ Kaizen จึงเข้ามาเสริมจุดอ่อนที่เกิดขึ้น คือ เป็นการปรับปรุงเพื่อการรักษาสภาพและปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทีละเล็กทีละน้อยผสมผสานไปกับการปรับปรุงแบบนวัตกรรมหรือ Innovation หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แนวคิดไคเซ็นนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปตลอดเวลา ซึ่งแตกต่างจากการปรับปรุงงานด้วยการอาศัยงานวิจัยและพัฒนา (R & D : Research & Development) จะมีลักษณะการคิดแบบใหม่ๆ การดำเนินการแบบใหม่ เป็นการก้าวกระโดดออกจากรูปแบบเดิมโดยอาศัยนวัตกรรม

หลักการเริ่มต้นใช้แนวคิดไคเซ็น Kaizen

ความคิดสร้างสรรค์หรือคิดนอกกรอบ

ความคิดสร้างสรรค์หรือคิดนอกกรอบเป็นประโยชน์มากในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ความคิดสร้างสรรค์ให้มุมมองที่แตกต่าง บางครั้งการแก้ไขปัญหาแบบตรงไปตรงมาอาจไม่ได้ผลหรืออาจมีราคาแพง ไม่เกิดความคุ้มค่าได้

แนวคิด เลิก ลด เปลี่ยน

1. การเลิก หมายถึง การพิจารณาหรือวิเคราะห์ขั้นตอนใดของการทำงาน หรือกิจกรรมใดที่เป็นอยู่อย่างนั้น สามารที่จะตัดออกหรือเลิกทำได้หรือไม่เอากิจกรรมนั้นออกไปแล้วมีจะผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นหรือไม่อย่างไร โดยดูความจำเป็นเป็นหลัก

2. การลด หมายถึง การพิจารณาว่าในการทำงานนั้นมีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำซ้ำๆ กันไปมา หากว่าเราไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนั้นออกได้ก็ต้องพยายามลดจำนวนครั้งในการกระทำเพื่อจะได้ไม่ต้องทำงานแบบซ้ำๆ กัน โดยที่ไม่เกิดประโยชน์อันใด

3. การเปลี่ยน หากว่าเราพิจารณาแล้วว่า ไม่สามารถเลิก และลดงานหรือกิจกรรมใดได้ เราก็อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนวิธีการ เปลี่ยนวัสดุ เปลี่ยนทิศทาง หรือเปลี่ยนองค์ประกอบ เป็นต้น

สิ่งที่ต้องคำนึงในการทำไคเซ็น (Kaizen)

1. ไคเซ็น (Kaizen)ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง

2. ไคเซ็น (Kaizen) เป็นสิ่งที่เราทุกคนทำอยู่ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว จึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจัง และมีหลักการมากขึ้น

3. ไคเซ็น (Kaizen) จะต้องทำให้การทำงานง่ายขึ้นและลดต้นทุน แต่ถ้าทำแล้วก่อความยุ่งยากจะไม่ถือว่าเป็นไคเซ็น Kaizen

ขั้นตอนของหลักการไคเซ็น (Kaizen) มีดังนี้

1) ค้นหาปัญหาและกำหนดตัวข้อของปัญหา

2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหาเพื่อรู้สถานการณ์ของปัญหา

3) วิเคราะห์หาสาเหตุ

4) กำหนดวิธีการแก้ไขสิ่งที่ต้องระบุคือ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร

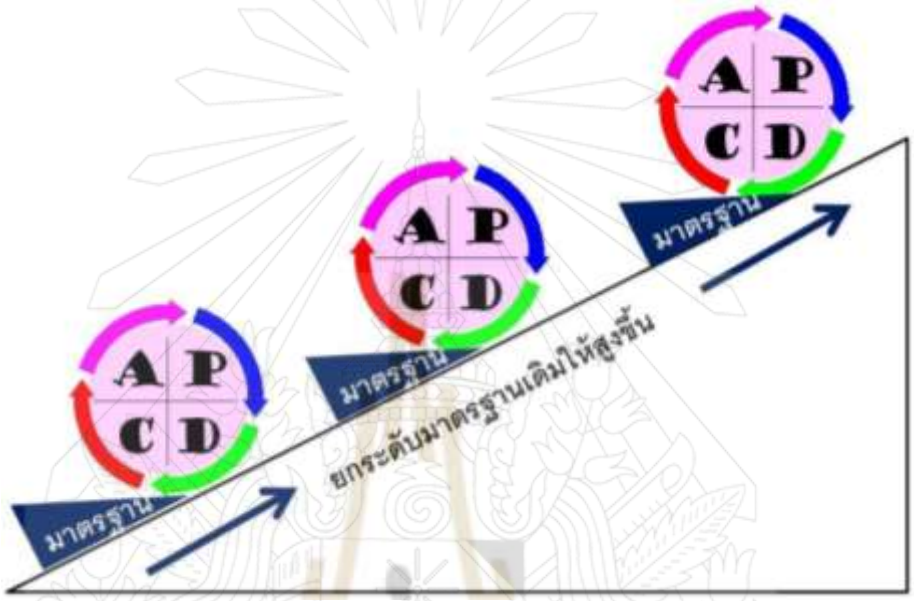
5) ใครเป็นคนทำ และทำอย่างไร

6) ลงมือทำ

7) ตรวจสอบผล/ผลกระทบต่างๆ และการรักษาสภาพที่แก้ไขแล้ว โดยการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน

วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง

แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม ต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้นเมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพอย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” “Deming Cycle” ดังแสดงในภาพประกอบที่ 10 จะเห็นได้ว่า วงล้อ PDCA จะทำให้ระดับมาตรฐานสูงขึ้น



ภาพที่ 2.10 วงล้อคุณภาพเดมมิง

โครงสร้างของ PDCA ประกอบไปด้วย

Plan (วางแผน) การวางเป้าประสงค์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและเป็นจุดเริ่มต้นการค้นหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข วางแผนกับเวลาให้ครอบคลุมว่า ใครจะทำ ทำอะไร จะแล้วเสร็จเมื่อไหร่ จะทำอย่างไร รวมทั้งการแบ่งหน้าที่ให้ครบถ้วน

Do (ลองลงมือทำ) ก่อนลงมือทำต้องเตรียมขั้นตอนและทรัพยากรต่างๆ ให้พร้อมเสียก่อน รวมถึงหากเป็นเรื่องใหม่ๆ ควรเตรียมเรื่องการฝึกอบรมด้วย

Check (ทำการตรวจสอบ) พิจารณาผลจากการลองทำว่าก่อให้เกิดตามสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่

Action (ปรับเพื่อนำมาใช้) นำกระบวนการที่ได้ลองทำแล้วได้ผลตามที่วางแผนไว้ มากำหนดให้เป็นแนวทางของการทำงานปัจจุบัน หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ต้องปรับเปลี่ยน

กระบวนการและลองทำใหม่โดยเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์ การหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาจนถึงรากของปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพื่อหาเป้าหมายและกระบวนการที่แท้จริง

ขั้นตอนของการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต จะเห็นได้ว่าผลที่ได้จาก Act จะนำไปสู่การทำงาน Plan ในวงรอบถัดไป

ขั้นตอนการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพภายในองค์กรตามแนวทางของ PDCA

	การบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร
Plan	- กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน - กำหนดโครงสร้างทีมงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ - กำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย - สำรวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร 1) ด้านการผลิต อาทิ ประสิทธิภาพการผลิต อัตราของเสีย เป็นต้น 2) ด้านบุคลากร อาทิ ทัศนคติของพนักงาน ความรู้ความเข้าใจ ช่องทางการสื่อสาร เป็นต้น - วางแผนดำเนินการ ทั้งในส่วนของการปรับปรุงและการจัดกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริม
Do	- ดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพตามแผนงาน 1) ปรับปรุงงานผ่านเครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เลือกใช้ 2) รณรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
Check	- ติดตามผลการดำเนินงานรายกิจกรรม และเทียบกับเป้าหมาย - สรุปผลการดำเนินงาน
Act	- วิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรม - นำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร - จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดการปรับปรุง

จะเห็นได้ว่าการปรับปรุงงานไม่ว่าจะปรับปรุงด้วยการเพิ่มผลิตภาพหรือคุณภาพหรือการบริหารกิจกรรมภายในองค์กรการวางแผนอย่างเหมาะสมจากการศึกษาข้อมูลอย่างรอบด้านนั้นถือเป็นการเริ่มต้นที่ดี การดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ แต่จะต้องมีการติดตามตรวจสอบความคืบหน้า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นระยะ เพื่อจะได้

นำมาปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง การแก้ปัญหาหรือการดำเนินการหากได้นำมาทบทวนและสรุปข้อดี ข้อด้อย หรือข้อที่ควรปรับปรุงจะทำให้สามารถนำไปแก้ไขในครั้งต่อไปได้ง่ายขึ้น

การค้นหาสาเหตุของปัญหาแบบไคเซน (Kaizen)

เทคนิค 5W1H

คือ เทคนิคการแก้ปัญหาโดยเราจะต้องเริ่มจากการตั้งคำถาม 5 คำถามขึ้นมา เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงดังนี้ (ซารีน่า ไวยสุภี, 2554)

What คือเรื่องหลักของการรวบรวมข้อมูลเหตุผลและการนำเสนอ อาจจะเป็นที่ระบุไว้ในชื่อเรื่องและวัตถุประสงค์ อาจต้องจะกำหนดกระบวนการที่อาจประกอบด้วยส่วนที่เหลือของเอกสาร

Who สิ่งแวดล้อมอื่นๆ คนหรือกลุ่มความกังวลมันอาจอธิบายเอกสารหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายการหรือขั้นตอน

When หมายถึงเมื่อไหร่ในเวลาใดที่เกี่ยวข้องมันอาจจะเป็นส่วนหนึ่งกับจุดที่เหมาะสมที่จะต้องดำเนินการบางครั้งมันอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์ของการกระทำตามเงื่อนไข

Where เหตุการณ์หรือกระบวนการนั้นเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไหร่ .

Why เหตุใดถึงทำสิ่งนั้น หรือเพราะเหตุใดถึงเกิดเหตุการณ์นั้นๆ อาจมีการพิจารณาที่ไม่เกี่ยวข้อง อาจจะเกิดจากนโยบายหรือขั้นตอน

How เหตุการณ์หรือสิ่งที่ทำนั้นเป็นอย่างไรบ้าง เมื่ออธิบายนโยบายกระบวนการหรือขั้นตอนอาจเป็นส่วนสำคัญที่สุด

เทคนิคแผนภูมิก้างปลา (Fish Bone Diagram) หรือแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

เป็นเครื่องมือที่เหมาะกับการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการถาม 5Why เพื่อแยกแยะสาเหตุที่ซับซ้อนด้วยผังก้างปลา โดยจะเขียนชื่อปัญหาไว้ที่ปลายด้านหนึ่งและเขียนสาเหตุของปัญหาแตกแขนงออกไป ทำให้เข้าใจได้ง่าย

แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผลในชื่อของ "ผังก้างปลา" (Fish Bone Diagram) เนื่องจากหน้าตาแผนผังมีลักษณะเหมือนปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนจะรู้จักในชื่อของแผนผัง อิชิกาว่า (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

1. แผนภูมิก้างปลาจะใช้เมื่อ
    1) เมื่อต้องการหาสาเหตุของปัญหา
    2) เมื่อต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจกับกระบวนการอื่นๆ
    3) เมื่อต้องการให้เกิดการระดมสมอง จะทำให้ทุกคนในกลุ่มทราบถึงปัญหา
2. การทำแผนภูมิก้างปลา มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมี 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้
    1) กำหนดประโยคปัญหาที่หัวปลา
    2) กำหนดปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ
    3) ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย
    4) หาสาเหตุหลักของปัญหา
    5) จัดเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุ
    6) ใช้แนวทางการปรับปรุงที่เหมาะสมและจำเป็น
3. ผังก้างปลาประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้
    1) ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงที่หัวปลา
    2) ส่วนสาเหตุ (Cause) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น
        2.1) ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
        2.2) สาเหตุหลัก
        2.3) สาเหตุย่อยหรือสาเหตุรอง

เทคนิควิธีการในการทำไคเซ็น (Kaizen)

เทคนิควิธีการในการทำไคเซ็น (Kaizen) หรือร่มแห่งไคเซ็น (The Umbrella of Kaizen) มีองค์ประกอบดังนี้ Customer Orientation การคำนึงถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นหลักการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ (พนิดา หวานเพ็ชร, 2555)

1. Total Quality Control (TQC) ระบบการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
2. Kanban System วิธีการควบคุมให้ทันเวลา
3. Quality Improvement การปรับปรุงคุณภาพในการผลิตหรือการให้บริการ
4. Just in Time (JIT) ระบบการผลิตแบบทันเวลา
5. Zero Defect ระบบการผลิตที่มีของเสียเป็นศูนย์
6. Small group activity กิจกรรมกลุ่มย่อย
7. Suggestion System ระบบข้อเสนอแนะ
8. Robotics ระบบการผลิตโดยใช้หุ่นยนต์ในการผลิต
9. Automation ระบบการควบคุมอัตโนมัติ

10. Discipline in the work place ระเบียบวินัย ข้อบังคับในสถานที่ทำงาน
11. Total productive Maintenance (TPM) ระบบการบำรุงรักษาทวีผล
12. Productivity improvement หมายถึงการปรับปรุงการผลิต
13. New-product Development หมายถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่



ภาพที่ 2.11 กิจกรรมภายใต้ร่มไคเซ็น

แสดงให้เห็นถึงเทคนิคหลายอย่างของไคเซ็น (Kaizen) ในการนำมาใช้ปรับปรุงงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะต่างๆ ของเทคนิคในการทำไคเซ็นประกอบเพียง 2 ตัวอย่าง ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพในการผลิตหรือการให้บริการ Quality Improvement และระบบข้อเสนอแนะ Suggestion System

1. การปรับปรุงคุณภาพในการผลิตหรือการให้บริการ (Quality Improvement) การปรับปรุงคุณภาพเป็นการยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะเริ่มทำหลังจากที่ระบบงานมีเอกสารเป็นมาตรฐานการทำงาน และมีระบบการควบคุมคุณภาพแล้ว องค์กรต้องทำให้มาตรฐานที่มีอยู่สูงขึ้น เพราะความต้องการของลูกค้ามีสูงขึ้น และคู่แข่งก็พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทำให้มาตรฐานสูงขึ้น นั่นคือ การทำการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement : QI)

องค์กรสามารถเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพได้โดยการจัดตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team, QIT) ทีมละประมาณ 5-7 คน โดยเป็นทีมงาน เป็นผู้ซึ่งทำงานในกระบวนการเดียวกัน หรือมีปัญหาคล้ายคลึงกัน ในตอนเริ่มหัวข้อปัญหาอาจจะยังมีจำนวนน้อยเพราะ

ข้อมูลยังไม่ถูกเปิดเผยหรือยังไม่เคยมีข้อมูลมาก่อน แต่ถ้าหากทำไปแล้วสักระยะ พนักงานจะยอมรับการปรับปรุงมากขึ้น QIT ก็จะมากขึ้น กิจกรรมต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ฝึกอบรมพนักงาน ให้พนักงานรู้จักและเข้าใจในเรื่อง

1.1 ความตระหนักด้านคุณภาพบริการ (Service Quality Awareness) กระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

1.2 ลูกค้าภายใน (Internal Customer) คือ แนวคิดการทำงานของตนเองในหน่วยงานนั้นต้องส่งผลงานที่มีคุณภาพออกไปให้แก่หน่วยงานถัดไป เพื่อที่องค์กรจะสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้

1.3 แนวทางการแก้ปัญหา (Problem Solving) ให้พนักงานสามารถทราบหลักการในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.4 ขั้นตอนการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Methodology) เป็นการบอกเป็น Step by Step ว่าจะทำการปรับปรุงคุณภาพจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1) กำหนดหัวข้อปัญหา (Problem Statement) ที่เฉพาะเจาะจง (Specific) วัดค่าได้ (Measurable) แสดงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น (Effect) และแสดงผลต่างระหว่างค่าปัจจุบันกับค่าที่ควรเป็น (Gap)

2) วิเคราะห์ปัญหา คือ ศึกษาข้อมูลอดีตและปัจจุบัน เป็นตัวเลขข้อเท็จจริง มีตัวชี้วัดแสดงผลในอดีตและปัจจุบัน และสรุปสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมด และยืนยันสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)

3) แก้ปัญหา คือการกำหนดมาตรการตอบโต้ปัญหา โดยการนำเอาสาเหตุที่แท้จริงมาวางมาตรการแก้ไขตอบโต้ปัญหา วิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ และเขียนเป็นแผนปฏิบัติงาน

4) ควบคุมและติดตามผลหลังจากทำการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ให้ติดตามผลและต้องทำการ Take Action โดยการปรับปรุงแก้ไขหากผลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือ Take Action โดยการจัดทำมาตรฐานให้พนักงานดำเนินงานตามมาตรฐานใหม่นี้ หากผลที่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย

5) เครื่องมือ (Tools) ที่ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการเลือกใช้เครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น โดยเครื่องมือที่นิยมใช้ในการปรับปรุงคุณภาพบริการ เช่น Flow Chart, Pareto Chart, Cause and Effect Diagram, Control Chart, Check List, Affinity Diagram เป็นต้น

2. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System : SS)

ระบบข้อเสนอแนะได้ถูกใช้ครั้งแรกในประเทศสก๊อตแลนด์ เมื่อปี ค.ศ.1880 โดยบริษัท วิลเลียมเคนน์ จำกัด ต่อมาปี ค.ศ.1894 บริษัทในประเทศสหรัฐฯ ได้นำไปใช้ ส่วนประเทศญี่ปุ่นนั้นเริ่มนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทในเครือญี่ปุ่นในประเทศไทยได้นำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในประเทศไทยเป็นครั้งแรก และต่อมามีการใช้อย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐบาลและเอกชน (คุณากร เพชรคง, 2551)

2.1 ความหมายของระบบข้อเสนอแนะ (SS)

ระบบข้อเสนอแนะเป็นระบบที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเน้นที่พนักงานในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม เพราะเชื่อว่าผู้ที่ปฏิบัติงานย่อมรู้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าบุคคลภายนอก

2.2 วัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะ (SS)

2.2.1 เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในเรื่องของการทำงานและแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม

2.2.2 เพื่อก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้พนักงานฝ่ายต่างๆ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน

2.2.3 เพื่อยกระดับงานและวิธีการทำงานแบบใหม่ อันก่อให้เกิดคุณภาพในงาน

2.2.4 เพื่อเสริมสร้างให้บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมได้มีการพัฒนาและปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องและอย่างเป็นระบบ

1) แนวทางการพิจารณาข้อเสนอแนะ
2) มีความเป็นไปได้ขนาดไหน
3) มีผลต่อบริษัทระดับใด
4) ใช้ความพยายามมากน้อยเพียงใด
5) เป็นความคิดใหม่หรือไม่
6) แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่พนักงานได้เสนอเข้ามาจะผ่านการพิจารณาโดยคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัทที่จัดตั้งขึ้น โดยผู้บริหารภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม หากคณะกรรมการพิจารณาตัดสินแล้ว จะมีรางวัลมอบแก่ผู้เสนอแนะหลังจากนั้นทางบริษัทจะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการต่อไป โดยมีพนักงานทุกฝ่ายเป็นกรรมการ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบไคเซน (Kaizen) ประกอบด้วยตัวแปรพยากรณ์ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) แสวงหาแนวทางพัฒนางานใหม่ๆ 3) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น

2.12 แนวคิดการบริหารแบบโฮเร็นโซ

HORENSO คือ เทคนิคหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดการสูญเสีย ที่มาของ HORENSO มาจากพยางค์ต้นของคำ 3 คำ (ชำนาญ รัตนากร, 2553)

1. HOKOKU (โฮโกะกู) แปลว่า รายงาน
2. RENRAKU (เร็งระกู) แปลว่า ติดต่อ แจ้งประสานงาน
3. SODAN (โซดัง) แปลว่า ปรึกษา

1. การรายงาน (โฮ-HO) คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ให้หัวหน้าได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้น จะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุงงานไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา

การรายงานจะเน้นข้อเท็จจริงและข้อมูลโดยยึดหลัก 5G ซึ่งภาษาญี่ปุ่น เรียกว่า Genchi Genbutsu คือ

1.1 Genba-พื้นที่จริง การวิเคราะห์ปัญหาและการกำหนดมาตรการในการแก้ไขจะต้องคำนึงถึงพื้นที่การปฏิบัติงานจริง ดังนั้น จึงไม่แปลกใจเลยที่มักจะเห็นวิศวกรชาวญี่ปุ่นมาพิจารณาปัญหาที่สายงานการผลิต ประชุมแก้ไขปัญหาอะไรก็จะประชุมกันใกล้ๆ สายการผลิต เพราะหากสงสัยอะไร ก็สามารถตรวจสอบหาข้อเท็จจริงได้ทันที

1.2 Genbutsu-ของจริง ในการวิเคราะห์ปัญหา วิศวกรจะต้องได้เห็นปัญหาจริงๆ ว่าเกิดขึ้นที่ส่วนใดของชิ้นงาน ส่วนใดของชิ้นงานที่ได้รับความเสียหาย มีการศึกษาปัญหาจากตัวอย่างชิ้นงานที่เสียที่เกิดขึ้น

1.3 Genjitsu-สถานการณ์จริง ในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบปัญหานั้นจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสภาวะปัจจุบัน ไม่ได้นำข้อมูลของปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตมาพิจารณาในการแก้ไขปัญหาเท่านั้น การแก้ไขปัญหาจะต้องใส่ใจกับปัจจุบัน ดังนั้น ในการวิเคราะห์ปัญหาจะต้องตรวจสอบในสถานการณ์จริง เช่น การตรวจสอบการผลิตขณะที่เครื่องจักรกำลังผลิตชิ้นงานอยู่ ไม่ใช่เพียงนำชิ้นงานที่ชำรุดไปวิเคราะห์เท่านั้น นอกจากนี้ในการกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหา จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ พนักงานสามารถทำได้โดยที่ไม่ล้าจนเกินไปนัก ในประเด็นนี้ผู้เขียนมักจะพบอยู่บ่อยๆ ว่าการกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาหลายๆ มาตรการไม่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ เช่น อาจจะมีความซับซ้อนมาก จนส่งผลต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.4 Genri-หลักการทางทฤษฎี อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ปัญหาควรจะต้องใช้หลักการและทางทฤษฎีทางวิศวกรรม แบบ (Drawing) สูตร (Formul a) ที่เกี่ยวข้องมาใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งในประเด็นนี้ผู้เขียนมักจะพบว่าในการแก้ไขปัญหา โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยใส่กับแบบ บางครั้งแบบที่จัดทำขึ้นในตอนแรกก็ไม่สมบูรณ์เพียงพอ

1.5 Gensoku-เงื่อนไขและระเบียบกฎเกณฑ์การกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาใดๆ จะต้องมีการพิจารณาถึงระเบียบและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการในการแก้ไขที่กำหนดขึ้นจะสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ

2. การติดต่อประสานงาน (เร็ง-REN) คือ การพบปะพูดคุยในเรื่องของงาน ข้อมูลในงาน ความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้น ข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งข้อมูลนั้นอาจเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

3. การปรึกษาหารือ (โซ-SO) คือ การที่ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานมีการอธิบายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาจุดของปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหานั้นๆ

พื้นฐานของ HO-REN-SO

พื้นฐานของ HO-REN-SO มีดังต่อไปนี้ (ชำนาญ รัตนากร, การบรรยาย 10 ตุลาคม 2553) คือ

1. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี

งานทุกงานต้องเริ่มด้วยมนุษยสัมพันธ์ทุกงาน จึงต้องการคนมีมนุษยสัมพันธ์เป็นผู้ร่วมงาน เพราะคนไม่มีมนุษยสัมพันธ์จะสร้างปัญหาให้เกิดความปั่นป่วนในหน่วยงาน คนมีความรู้สูงมีความสามารถ ถ้าไม่มีมนุษยสัมพันธ์ก็ทำงานร่วมกับสังคมมนุษย์ไม่ได้ เป็นที่รังเกียจของสังคมทั่วไป

เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังต่อไปนี้

1.1 ฝึกตนให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1.2 ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

1.3 ใจเย็น

1.4 ทำงานให้เป็นระบบ

1.5 จำชื่อบุคคลที่เราติดต่อสัมพันธ์ให้ได้

1.6 มีความอดทน และหนักแน่น

1.7 มีความเป็นกันเอง

1.8 เป็นผู้ฟังที่ดี

1.9 ต้องเข้าใจตนเองและผู้อื่น

1.10 มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร

1.11 เข้าใจในการติดต่อสื่อสาร

1.12 เข้าใจบทบาทหน้าที่ และลักษณะงานของงานที่รับผิดชอบ

1.13 เป็นผู้ให้ก่อนเป็นผู้รับ

1.14 ลักษณะการให้ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1.14.1 ให้สิ่งของ ให้ความช่วยเหลือ

1.14.2 ให้ไมตรี ให้ความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้คำชม

1.14.3 ให้ความรัก

ลักษณะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ

1.1 ยิ้มแย้มแจ่มใส

1.2 ต้องรู้จักทักทาย

1.3 ไม่ยกตนข่มท่าน

1.4 พูดจาไพเราะ สุภาพ รู้จักกล่าวขอบคุณ ขอโทษ ฯลฯ

1.5 ต้องพยายามจำชื่อให้ได้ และจำเรื่องที่คนอื่นพูดบ่อยๆ เพื่อจะได้มีเรื่องในการสนทนา

1.6 ยกย่อง ชมเชย หาส่วนที่ดีมาพูด

1.7 มีมารยาทดี การวางตัวในสังคมดี

1.8 มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

2. รู้จักการรายงาน (HO)

การรายงาน คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้หัวหน้าได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม การรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุงงาน ไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา การรายงาน ควรรายงานเมื่อทำงานเสร็จ รายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน เมื่องานเกิดปัญหา เมื่อมีข้อผิดพลาด เมื่อมีสิ่งผิดปกติ เมื่อได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์

3. รู้เทคนิคการประสานงาน (REN)

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือก้าวก่ายหน้าที่กัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การประสานงานจะดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพได้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่อไปนี้ (สากล ภู่ศิริ, 2547, หน้า 150) คือ

3.1 ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี อันได้แก่ แบบพบปะเผชิญหน้าหรือด้วยคำพูดและแบบใช้ลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือเวียน คำสั่งบันทึก เป็นต้น

3.2 ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานเองและต้องเป็นไปโดยอัตโนมัติ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องมีจิตใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

3.3 ขวัญของคนในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานรองๆ ลงมารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความสำคัญต่องานและต่อองค์กร

3.4 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้นำการสั่งงานและมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

3.5 การประชุม (Conference) ผู้บริหารต้องใช้เวลา 1 ถึง 1/2 เพื่อการประชุมประสานงาน เพราะวิธีการที่จะให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเข้าใจปัญหาของผู้อื่นหรือหน่วยอื่น

3.6 การฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมทราบถึงนโยบายใหม่ๆ และวิธีการปฏิบัติงานอันจะเป็นการช่วยส่งเสริมการประสานงานให้เกิดความสนิทสนมกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยต่างๆ

3.7 มีการวางแผนที่ดีซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรก่อนหลัง และการปฏิบัติงานแต่ละอย่างจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง จะต้องใช้ระยะเวลาเท่าใดที่จะช่วยให้แต่ละหน่วยมีการประสานงานสอดคล้องกลมกลืนกันยิ่งขึ้น

ข้อแนะนำในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อการประสานงาน (สากล ภู่ศิริ, 2547, หน้า 151) คือ

1) จงพยายามผูกมิตรกับเขาในโอกาสแรกเพื่อขจัดความกินแหนงแคลงใจกัน

2) พึงหลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้ายหัวหน้าคนอื่นๆ เพราะอย่างไรเสียคงจะต้องรู้ถึงหูเขาจนได้

3) ถ้าเราทำผิดพลาดก็ไม่ควรป้ายความผิดพลาดนั้นให้คนอื่น

4) พึงสรรเสริญหัวหน้างานคนอื่นเมื่อเขาทำความดี

5) จงช่วยเขาเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

6) เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นควรแจ้งให้เขาทราบ

7) รับฟังคำแนะนำของเขา

8) ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง

4. รู้เทคนิคการปรึกษาหารือ (SOU)

การปรึกษาหารือ หมายถึง การที่ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน มีการอธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาจุดของปัญหา และช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ

ลักษณะของการปรึกษาหารือ ได้แก่

4.1 เป็นการปฏิบัติตามความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

4.2 ไม่มีกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติไว้เป็นระเบียบปฏิบัติ

4.3 โดยทั่วไปใช้การสื่อสารด้วยวาจา แต่อาจมีหนังสือยืนยันภายหลังได้

4.4 มีการสื่อสารตามช่องทางที่สะดวกโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด

4.5 การสื่อสารมักไม่เป็นไปตามลำดับขั้น

4.6 การดำเนินการไม่มีระเบียบวิธีการ

ประโยชน์ของการใช้ HORENSO

ประโยชน์ของการใช้ HORENSO มีดังต่อไปนี้ (ชำนาญ รัตนากร, การบรรยาย, 10 ตุลาคม 2553) คือ

1. แก้ไขปัญหาได้เร็วขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

2. จากความเชื่อถือซึ่งกันและกันจากการประสานงาน ช่วยให้ที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดี ข้อมูลข่าวสารถึงกันตลอด

3. HO-REN-SO เป็นแกนกลางในการประสานงานในองค์กร 3 ระดับ คือ ลูกน้องกับหัวหน้าระหว่างแผนก และปรึกษาทั้งแนวตั้งแนวนอน

4. HO-REN-SO สร้างระบบการประสานงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. HO-REN-SO ช่วยให้การทำงานมีความสุข 4 ประการ คือ

5.1 ความสุขจากการทำหน้าที่ได้ถูกต้อง

5.2 ความสุขจากการทำหน้าที่ได้สำเร็จ

5.3 ความสุขจากการเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

5.4 ความสุขจากการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

6. ช่วยลดความสูญเปล่า 7 ประการในกระบวนการผลิตโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “รายงานสิ่งผิดปกติ” เป็นเครื่องมือช่วยในการลดความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการ โดยเป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุ มาตรการแก้ไขเฉพาะหน้า และมาตรการป้องกัน

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโสและหลัก Ho Ren So (การรายงาน การสื่อสาร การปรึกษา) มีดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีม Kili Siengthai (2009) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ การทำงานเป็นทีมมักจะสะท้อนให้เห็นโดยวิธีการประเมินพนักงานที่บริษัทญี่ปุ่น การประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของการทำคุณประโยชน์ ให้กับทีมงาน และผลิตภาพ

ของบริษัทมากกว่าบนพื้นฐานความมีประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคล ประเด็นการประเมินผลงานที่สำคัญๆ คือ ทัศนคติในการทำงาน การมาทำงานตรงต่อเวลา ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน นอกเหนือไปจากความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมักจะมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้จริง ยิ่งไปกว่านี้การประเมินผลของปัจเจกบุคคลก็ทำขึ้นโดยรักษาความสมดุลกับการประเมินพนักงานคนอื่นๆ โดยหลักๆ แล้ว ไม่มีพนักงานคนใดที่จะได้รับการประเมินว่าผลงานดีเยี่ยม (สูงกว่าทุกๆ คนในกลุ่ม) หรือแย่มาก (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

2. ระบบอาวุโส Kili & Siengthai (2009) ได้กล่าวถึงการบริหารระบบอาวุโส ไว้ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบอาวุโส ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ทำงานให้กับองค์กร พนักงานที่มีอายุน้อยจะค่อยๆ ปรับเงินเดือนตามอายุงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะยึดถือปฏิบัติตามระบบอาวุโส ที่มีการประเมินผลงานโดยมีความเห็นชอบจากกลุ่ม ส่วนการเลื่อนขั้นนั้นมักจะเกิดขึ้นช้า เนื่องจากมีผลระยะยาวทั้งต่อพนักงานและต่อบริษัท โดยมองว่าการเลื่อนตำแหน่งที่ช้านั้นจะทำให้มีเวลาศึกษาพนักงานก่อนจะเข้ารับตำแหน่งใหม่ เป็นการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง โดยพนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การให้ความช่วยเหลือและการให้รางวัล โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมให้ข้อมูลแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปรึกษาร่วมกันก่อนที่จะทำการตัดสินใจ และผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวของพนักงานทุกๆ คน

3. หลัก Ho Ren So (การรายงาน การสื่อสาร การปรึกษา) Kameda (2013) ได้กล่าวว่า Ho Ren So เป็นลักษณะด้านการ6ทำงานที่ใช้การสื่อสารเป็นหลักซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะด้านการทำงานของวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะการทำงานของ Ho Ren So ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 วิธี โดยสามารถอธิบายถึงรายละเอียดที่นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพของชาวญี่ปุ่น ดังนี้

Ho (Houkoku) หมายถึง การรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน หรือ การรายงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือพบปัญหาระหว่างการทำงานกับโครงการที่ตนรับผิดชอบ

Ren (Renraku) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมิได้เกิดจากการคาดเดาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก

So (Soudan) หมายถึง การปรึกษาหรืออภิปรายกับผู้บังคับบัญชาหรือรุ่นพี่เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องการจะปรึกษาหารือ สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ สำหรับการปรึกษานั้นจะทำการปรึกษาเมื่อผู้รับผิดชอบโครงการต้องการแสดงความคิดเห็น ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นมีผลลัพธ์ที่ดี

จากรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานแบบ Ho Ren So นั้น สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะเน้นการทำงานที่ต้องติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการสื่อสารนั้นจะเป็นการสื่อสารที่ขอคำปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือรุ่นพี่ของตนระหว่างการทำงาน ซึ่งลักษณะของการปรึกษาและการขอคำแนะนำรวมถึงการรายงานผลนั้น จะเป็นการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

Peterson & Plowman (1989) ได้ให้แนวคิดและสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพการท างานไว้ 4 ข้อ ประกอบด้วย

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ
2. ปริมาณ (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงาน หรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงายจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการที่เหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวก รวดเร็วขึ้น
4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและให้ได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

ดังนั้น การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมีผลงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องประกอบด้วยความสามารถ ความชำนาญ และสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย โดยประเมินผลของประสิทธิภาพนั้นได้จากคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบโฮเรนโซ ประกอบด้วยตัวแปรที่คัดสรรหรือตัวแปรพยากรณ์ ประกอบด้วย 1) ระบบอาวุโส 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การให้คำปรึกษา และ 4) รายงานผลการปฏิบัติงาน

2.13 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.13.1 งานวิจัยในประเทศ

วิจิตรา โคตรบัญชา (2557) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 4) เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยรวมดำเนินการระดับปานกลาง ส่วนปัญหาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยังมีปัญหาด้านการนำความรู้ไปใช้ในองค์กรทุกด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้กระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (2) การสร้างความรู้และแสวงหาความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (4) การนำความรู้ไปใช้ และ (5) การประเมินผล และแผนจัดกิจกรรมการดำเนินงาน 5 ขั้น ประกอบด้วย 14 กิจกรรม คือ 1) ขั้นสร้างความตระหนักมี 3 กิจกรรม คือ (1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากร (2) ประชุมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากร (3) สร้างแรงจูงใจ และจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ขั้นจัดทำแผนดำเนินการ มี 2 กิจกรรม คือ (1) จัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2) จัดทำแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 3) ขั้นดำเนินการตามแผน มี 2 กิจกรรม คือ (1) นำแผนสู่การปฏิบัติและเสริมสร้างประสบการณ์ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2) นำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ 4) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 3 กิจกรรม คือ (1) การเรียนรู้ในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับบุคลากร ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (2) การเสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะร่วมกันในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (3) สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 5) ขั้นประเมินผลและสรุปผล

มี 4 กิจกรรม คือ (1) สรุปบทเรียนสะท้อนผลในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2) ยกระดับองค์ความรู้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (3) อภิปรายผลและสรุปผลการจัดการเรียนรู้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (4) ประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พบว่า มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ ในระดับมาก 3. ผลการนำรูปแบบไปใช้และผลสำเร็จการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้ 1) ผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ พบว่า บุคลากรมีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติงานเป็นระบบยิ่งขึ้น มีการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการประเมินมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ผลประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) ผลประเมินความพึงพอใจของการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทสามารถนำไปพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบญจมาศ เมืองเกษม (2557) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย โดยมีความมุ่งหมายการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาบริบท สภาพการณ์การจัดการความรู้ธนาคารความดีและการปฏิบัติที่เป็นเลิศของธนาคารความดี 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย และ 4) เพื่อประเมินและปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์การจัดการความรู้ธนาคารความความต้องการในการจัดการความรู้ของธนาคารความดี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกระบวนการจัดการความรู้คือการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์และปรับความถูกต้อง 2) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของการจัดการความรู้และองค์ประกอบร่วมและผ่านการรับรองรูปแบบ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดี พบว่า จากการที่ได้เรียนรู้ผ่านการศึกษาดูงานได้นำมาสู่การวางแผนการดำเนินงาน ในการเตรียมชุมชนเป็น

การประชุมชี้แจงเพื่อการทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน รวมทั้งสร้างทีมและแกนนำ ส่วนการอบรมเพื่อยกระดับการจัดการความรู้ พบว่าคะแนนความรู้หลังการอบรมสูงกว่าคะแนนก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนรู้ ได้สร้างความเข้าใจทางด้านมิติการจัดการความรู้และมิติของธนาคารความดีมากขึ้น มีความภาคภูมิใจที่มีธนาคารความดีเป็นศูนย์รวมการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนทำความดี โดยการประเมินและปรับปรุงรูปแบบพบว่า รูปแบบอยู่ในเกณฑ์ดี ครอบคลุมในทุกประเด็น มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีความถูกต้องและ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยรูปแบบมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ไม่ต้องปรับปรุงหรือแก้ไขส่วนใดเพิ่มเติม และการถอดบทเรียนในครั้งนี้เป็นการพิจารณากระบวนการในการดำเนินงานโดยผ่านการเตรียมชุมชน การศึกษาดูงาน การอบรมยกระดับความรู้ การประชุมสัมมนาและการจัดการความรู้ ตลอดจนการเรียนรู้ที่ได้สร้างขึ้นเพื่อนำไปสู่การมีความรู้ ทัศนคติ และทักษะในการจัดกิจกรรมของธนาคารความดีต่อไป

เอกชัย บุตรแสนคม (2558) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล 4) เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลไปใช้ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูล แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบประเมินรูปแบบ สถิติที่ใช้ใน การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำ 3 องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบย่อย ด้านกระบวนการ 10 องค์ประกอบหลัก 49 องค์ประกอบย่อย และด้านผลผลิต 5 องค์ประกอบหลัก 56 องค์ประกอบย่อย 2. สภาพปัจจุบันของการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล มีองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย 1) แผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา 2) ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งทุน 3) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่คล่องตัว 3) การบริหารจัดการหลักสูตร 4) ยุทธ์ศาสตร์การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 5) การบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม 6) ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ 7) การประสานงานทั้งภายในและภายนอก

โรงเรียน 8) การสนับสนุนบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพและทางสังคม 9) การมีส่วนร่วมสนับสนุนของครู ผู้ปกครองและชุมชน 10) การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในอย่างเข้มแข็ง ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 1) คุณภาพนักเรียน 2) คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ผู้บริหารมืออาชีพ 4) การเป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้ 5) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมโรงเรียน และผลการประเมินรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก ส่วนคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก 4. ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล พบว่า ก่อนนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนหลังนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล ไปใช้ โดยรวมทุกด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ศศิรัศมิ์ ประสาทแก้ว (2556) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัย สู่องค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบเชิงสาเหตุพหุระดับของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติระหว่างมหาวิทยาลัยใน 3 รูปแบบ ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ตัวแปรระดับหน่วยงานที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่ากับ 0.816 (p = .000) ส่วนการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงเป็นตัวแปรในทางลบ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ -0.726 (p = .000) ตัวแปรระดับบุคคลที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.731 (p = .000) และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.393 (p = .000) ในขณะที่ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ธรรมาภิบาล อัตตาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของระหว่างมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและ

มหาวิทยาลัยสงขลา นครินทร์ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น รูปแบบเชิงสาเหตุพหุระดับของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของทั้งสามมหาวิทยาลัยไม่มีความแตกต่างกัน

ปรีชาชาญ อินทรชิต (2556) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเพื่อประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย การศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า 1) ด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย การจัดระบบการนำที่มีประสิทธิผล และการบริหารเชิงรุก 2) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการมีแผนพัฒนา แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะหลักและรองทางวิชาชีพครูและผู้บริหารเป็นหลัก และการจัดระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ด้านการจัดกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่สัมพันธ์กับพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์และการออกแบบระบบงาน ด้านกระบวนการ ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 7) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาและเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ผลการประเมินตามมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา และผลการประเมินผลด้านความผูกพัน ความจงรักภักดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 8) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารต้องริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 35 มาตรการ 43 ตัวชี้วัด 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครองและ

ผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 14 มาตรการ 15 ตัวชี้วัด 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 39 มาตรการ 40 ตัวชี้วัด และ 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 18 มาตรการ 18 ตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสม การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าการนำยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูงไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

รับขวัญ ภูษาแก้ว (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งโรงเรียนมัธยมศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) จุดแข็งของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อน ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ และทิศทางระยะยาว จุดอ่อน ได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกระดับคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ (2559) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ประจำของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 29 แห่ง จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.60-1.00 วิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability)ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่า 0.97 เคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก คือ คุณภาพการบริหารจัดการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ ในระดับมากที่สุด พิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว คุณภาพบุคลากร และ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ จุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีโอกาส จากสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี มีภาวะคุกคามจากการเมืองและนโยบายของรัฐ กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงในยุคดิจิตอล 2) พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่ม แก่ผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spiritual) 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ 5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสม และเพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวิธีการ

ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบ โดยศึกษาภาคสนามกับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ศึกษาเอกสารและนำมาสังเคราะห์เนื้อหา และพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบโดยการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ เป็นการตรวจสอบโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 152 แห่ง โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ฉบับที่สมบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนนำ ตัวแบบ การนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขข้อจำกัด ผลการพัฒนารูปแบบได้องค์ประกอบเพิ่มเติมได้แก่ องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ ด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านวิธีการบริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุม กำกับติดตาม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการสนับสนุนจากองค์กร และผลการตรวจสอบรูปแบบ พบว่า การตรวจสอบเชิงคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การตรวจสอบเชิงปริมาณโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมิน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง และเพื่อถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง ประชากรการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7,853 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซี่ และมอร์แกน จำนวน 400 คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน นายกเทศมนตรีที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดเทศบาล และองค์การบริหารส่วน

ตำบลมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก การถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เทศบาลที่บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ เทศบาลตำบลนาอ้อ จังหวัดเลย และองค์การบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จังหวัดเพชรบุรี มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเป็นองค์การทริปเปิ้ลเอช ที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 : การบริหารยุทธศาสตร์ สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2 : การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3 : การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) การถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลธัญบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูงทั้ง 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ และตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมมิติใหม่ทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดลอยู่ในระดับมาก

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ได้ศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษารูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อศึกษาผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูงระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 165 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา

รองผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 4 คน ได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 660 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์โดยการหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และ (5) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ 2) รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบซึ่งการนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ในขณะที่การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิทางอ้อมต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากร 3) ผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและจิตสำนึกต่อสังคมขององค์การ และเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องพบว่า ตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยบูรณาการแนวคิดองค์การต่างๆ ไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์การบริหารตนเอง วัฒนธรรมขององค์การ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต และองค์การแบบเครื่องจักร โดยต้องมีการสร้างและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกนเพื่อไปสู่คุณภาพการทำงานที่ยั่งยืน องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่แนวทางที่สมบูรณ์ที่สามารถลอกเลียนแบบองค์การอื่นไปใช้ได้ทั้งหมด แต่ต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร (2552)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์วิจัยเพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาการบริหารจัดการสำนักนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบาย และแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน สู่องค์กรสมรรถนะสูง และเพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบาย และแผนพลังงานของกระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง พบว่า ข้อที่ 1 การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานเพื่อก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในปัจจุบันมีการดำเนินการโดยการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาขับเคลื่อนการพัฒนา จัดทำตัวแบบขีดสมรรถนะ มีการนำแผนการจัดการความรู้นอกรอบมาใช้ และใช้หลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA มาเป็นกรอบและหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง ข้อที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ กฎระเบียบไม่มีความทันสมัย ไม่สามารถรองรับการพัฒนาองค์กรได้ กรอบและหลักเกณฑ์ PMQA ที่ได้นำมาใช้ขาดความชัดเจน โครงสร้างองค์กรไม่ยืดหยุ่น ขาดความต่อเนื่องผู้บริหาร ข้อจำกัดในการบริหารของผู้บริหารด้านเวลาและภาระงาน กระบวนการนำผู้มีความรู้จากภายนอกไม่เหมาะสม ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่เหมาะสม ระบบจูงใจและผลตอบแทนของข้าราชการไม่จูงใจในการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง วัฒนธรรมและค่านิยมมุ่งงาน ขาดการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ขาดความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และข้อ 3 แนวทางการบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ 8C's Aproach มีข้อมูลดังนี้ CEO Competency สมรรถนะหลักของผู้บริหาร Culture and Share Value ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร Collaboration การประสานความร่วมมือ Core Competency สมรรถนะหลักของบุคลากรและขององค์กร Center of Excellence for Energy ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศพลังที่เป็นเลิศ Corporate Structure and Process โครงสร้างและกระบวนการ Continuous Learning and Consideration การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทบทวนพิจารณาและ Customer Focus การมุ่งเน้นประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

ชนิดา ยุวบูรณ์ (2553)ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่ออธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และเพื่อหาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง

พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยสำคัญ 6 ประการ คือ ประการที่ 1 คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดเวลา ประการที่ 2 วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นต่อๆ ไป ประการที่ 3 การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ประการที่ 4 วัฒนธรรมองค์การในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ประการที่ 5 ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายหน้าที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และประการที่ 6 ความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ (2554)ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อเสนอตัวแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยการบูรณาการทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ และเพื่อเสนอแนวคิดด้านวัฒนธรรมมาอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในภาครัฐ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องพบว่า หัวใจสำคัญของสมรรถนะอยู่ที่ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ขณะที่แนวคิดด้านวัฒนธรรมชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์การ ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่มีอยู่ในองค์การ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพลังงาน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การแบบองค์การสมรรถนะสูง

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกบองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization Factors) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรประเทศไทยที่มีต่อปัจจัยองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะปัจจัยเสริมสร้างองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงให้กับผู้สนใจ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องพบว่าองค์การประเภทพลังงานมีระดับการรับรู้การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สูงกว่าองค์การประเภทธุรกิจโทรคมนาคมและองค์การประเภทสถาบันการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อ

ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการรับรู้ในแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้ ข้อ 1 องค์ประกอบด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารแบบเปิดพบว่า องค์การประเภททางธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกวาองค์การประเภททางสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อ 2 องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ที่มีความคมชัด ค่านิยมและเป้าหมายที่ชัดเจน องค์การประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์การประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อ 3 องค์ประกอบด้านการพัฒนาความรู้บุคลากร องค์การประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์การประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อ 4 องค์ประกอบด้านคลังความรู้ขององค์กร องค์การประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ที่สูงกว่า องค์การประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อ 5 องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้า องค์การประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และองค์การประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์การประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อ 6 องค์ประกอบด้านโครงสร้างและระบบงาน องค์การประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และองค์การประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยของการรับรู้สูงกว่าองค์การประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อ 7 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการออกแบบงาน องค์การประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์การประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อ 8 องค์ประกอบด้านปัจจัยจำเป็น องค์การประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีระดับค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

วัชรพงศ์ ขาวไล (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ศึกษากรณี : การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกบการจัดการคุณภาพและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติรวมทั้งการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและเสาะหาองค์ประกอบสำคัญขององค์การกองทัพเรือ และจัดหาเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือ เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือในปัจจุบันกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือ และเพื่อการนำเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องกบการนำองค์การให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องพบวา องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐมากที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบกองทัพเรือด้านโครงสร้าง ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือในปัจจุบันกับเกณฑ์คุณภาพของการบริหารการจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม

และเป้าประสงค์ขององค์การกองทัพเรือมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการสร้างการรับทราบ และสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ

พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง กรณีการศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาคุณลักษณะขององค์การที่จะนำไปสู่การมีขีดสมรรถนะสูง และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นองค์การสมรรถนะสูงระหว่างองค์การขนาดใหญ่ 2 องค์การ การวิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยของ Carew, et al. มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ ข้อ 1 การมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสื่อสารที่เปิดกว้าง ข้อ 2 การมีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง ข้อ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อ 4 การมุ่งเน้นต่อผู้รับบริการอยู่เสมอ ข้อ 5 การมีระบบและโครงสร้างที่มีพลัง และข้อ 6 การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องพบว่า คุณลักษณะขององค์การที่จะนำไปสู่การมีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 ข้อ คือ ข้อ 1 ด้านการมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสื่อสารที่เปิดกว้าง ข้อ 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง ข้อ 3 ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อ 4 ด้านการมุ่งเน้นต่อผู้รับบริการอยู่เสมอ ข้อ 5 ระบบและโครงสร้างที่มีพลัง และข้อ 6 การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

ปวลิน โปษยานนท์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยทางด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และเพื่อพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องพบว่า ข้อ 1 พนักงานมีความเห็นต่อทุกปัจจัยในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด รองลงมา คือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้าน

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ตามลำดับ ข้อ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร บรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กรและการมีบรรยากาศขององค์กร โดยมีอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และข้อ 4 รูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

อนุสิทธิ์ นามโยธา (2557) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านภูมิหลังของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา การอบรมทางการบริหาร ประสบการณ์ทางการบริหาร องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดโครงสร้างงาน การใช้อำนาจในตำแหน่งและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และการมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การสื่อสารและการจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน ครูและบุคลากร ผู้เรียน การมีส่วนร่วมของชุมชนและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม

สุดาพร ทองสวัสดิ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสังเคราะห์ดุษฎีนิพนธ์แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานและสังเคราะห์ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เกี่ยวกับแนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดโดยใช้มิติองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) อันประกอบด้วย 7 มิติที่สำคัญ คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ กลุ่มตัวอย่าง คือ ระดับดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน

15 งานวิจัย ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2549-2554 และสามารถสืบค้นได้จากฐานข้อมูลออนไลน์ในโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS) ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ประเด็นที่จะเขียนว่ากลุ่มตัวอย่างนั้นมีคำถามว่างานในช่วง 49-54 มีเรื่องเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศเพียง 15 เรื่อง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์อะไร ที่เลือกมา 15 เรื่องเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อมูล สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ การวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. ดุษฎีนิพนธ์ ส่วนใหญ่เป็นของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ร้อยละ 33.33 เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ร้อยละ 53.33 ของงานทั้งหมด และไม่มีการระบุสมมติฐาน ดุษฎีนิพนธ์ทุกเรื่องมีประชากรที่ศึกษาเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่นิยมใช้ คือ แบบสอบถาม และได้รับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha coefficient)

2. แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดมิติองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) มิติการนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และทิศทางการบริหารงานวิชาการอย่างชัดเจน 2) มิติการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการพัฒนางานวิชาการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน รวมถึงการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมสามารถยืดหยุ่นปรับประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ 3) มิติการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านวิชาการ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) มิติการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การวัด วิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูลและองค์ความรู้ด้านวิชาการอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้งานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษา 5) มิติการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมเชิงความเป็นเลิศ, การบริหารวิชาการ, มิติองค์กรสมรรถนะสูง วิชาการอย่างสร้างสรรค์ การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหลากหลาย การจัดงบประมาณในการพัฒนาครูอย่างเพียงพอ รวมถึงการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาหารือ และการสร้างขวัญกำลังใจ 6) มิติการจัดกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และ 7) มิติผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย ประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านวิชาการตามแผนกลยุทธ์ คุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะกระบวนการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงกับสมรรถนะขององค์กร 3) เพื่อพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พระภิกษุ และสามเณรในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 357 รูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอนตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ สถานภาพ การนำองค์กร การให้ความสัมพันธ์กับผู้ได้รับบริการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดกระบวนการ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับสมรรถนะขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 3) อำนาจการพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงสามารถอธิบายความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 2)ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจำนวน 86 โรง ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin) และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ตามแนวคิดของ บลังชาร์ด (Blanchard) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ความเป็นองค์กร

สมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการ การทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

มนทกานต์ ม่วงงาม (2562) ได้ทำการวิจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานบริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน และ 2) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 234 ราย ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกตัวอย่างสุ่มตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเอฟ และการทดสอบแอลเอสดี ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานบริษัทนิคอนมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น โดยภาพรวมในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่พนักงานมีส่วนร่วมสูงสุด คือ ด้านจัดสรรผลประโยชน์ และด้านที่พนักงานมีส่วนร่วมต่ำสุด คือ ด้านการวางแผน และ 2) การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของพนักงานนิคอนในกิจกรรมไคเซ็น พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นไม่แตกต่างกัน

ปริณดา คงโนนกอก (2560) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครและเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานจำแนกตามลักษณะองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะจังหวัดชลบุรี จำนวน 200 คน ประกอบด้วยพนักงานคนไทยในบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นคนไทยมากกว่าร้อยละ 50 จำนวน 100 คน และพนักงานคนไทยในบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นคนไทยมากกว่าร้อยละ 50 และมีผู้ถือหุ้นร่วมเป็นบริษัทญี่ปุ่น จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติ Independent Sample t-test ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมพนักงานเห็นด้วยกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ใน

ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เห็นด้วยกับการบริหารงานด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือการบริหารตามหลักการ HERENSO และการบริหารตามระบบอาวุโสและเมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับการบริหารงานญี่ปุ่นพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในลักษณะองค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานญี่ปุ่นทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานพบว่าในภาพรวมพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ ด้านงานด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาด้านองค์การและการจัดการด้านสภาพการทำงาน ด้านการยอมรับด้านโอกาสเลื่อนตำแหน่งหรือผู้บังคับบัญชาด้านองค์กรและการจัดการด้านสภาพการทำงาน ด้านการยอมรับด้านโอกาสเลื่อนตำแหน่งและด้านค่าจ้างผลการทดสอบความแตกต่าง พบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในลักษณะองค์กรแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน ด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ และด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่พนักงานที่มีลักษณะองค์กรต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิษณุ เทพสินธพ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยทำการศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล และ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล และให้องค์การบริหารส่วนตำบล 1 แห่ง เท่ากับ 1 กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 238 แห่ง โดยกำหนดข้อมูลทั่วไป มีขนาดกลาง 223 แห่ง คิดร้อยละ 93.7 มีขนาดใหญ่ 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 6.3 รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล (ไม่รวมเงินอุดหนุน) 6-20 ล้านบาท มีจำนวน 225 คิดเป็นร้อยละ 94.5 มากกว่า 20 ล้านบาท มีจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.5 จำนวนประชากรในพื้นที่น้อยกว่า 7,000 คน มีจำนวน 138 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 58 จำนวนมากกว่า 7,000 คน มีจำนวน 100 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42 ผลการศึกษา พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ คุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ระดับคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การได้รับคำชมเชยจากประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์ในการดำเนินโครงการ การให้ข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงานให้ประชาชนได้รับทราบ ความรวดเร็วการแก้ไขข้อร้องเรียน การไม่มีข้อร้องเรียนจากประชาน การอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ จำนวนช่องทางในการเปิดรับข้อร้องเรียนหรือ

ข้อเสนอแนะอยู่ในระดับมากที่สุด มารยาทที่ดีของการให้บริการของเจ้าหน้าที่ การทำโครงการที่ไม่มีการชดเชยค่าเสียหาย อยู่ในระดับมาก การส่งผลงานเข้าประกวด อยู่ในระดับปานกลาง และการรับรางวัลเกี่ยวคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับน้อย

ระดับประสิทธิภาพการของการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การลดขั้นตอนเพื่อความรวดเร็วในการให้บริการ มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายในหน่วยงาน จัดทำการเปรียบเทียบข้อมูลของปีที่ผ่านมา มาตรการในการติดตามการทำโครงการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มาตรการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มาตรการด้านความปลอดภัยในหน่วยงาน การเป็นแบบอยางที่ดีของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด การส่งเสริมการศึกษาให้กับเจ้าหน้าที่ การแบ่งโครงสร้างและหน้าที่ที่ชัดเจน การอบรมต่างสายงานในหน่วยงาน สภาพความพร้อมของเครื่องมือในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างโดยรวมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก (Mean)= 3.91 รองลงมาคือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (Mean)= 3.87 และการบริหารยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก (Mean)= 3.71

ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีระดับความสัมพันธ์ตามลำดับ ดังนี้ กล่าวคือ การบริหารยุทธ์ศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการนำองค์กร

ผลจากการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายการแปรผันของตัวแปรตาม (การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง) ได้ร้อยละ 35.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตาม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยที่การบริหารยุทธศาสตร์มีค่าอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุดที่ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (b)=.54 รองลงมาคือการบริหารองค์กรสมัยใหม่มีค่าอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (b)=.50 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (b)=.44 และ การนำองค์กรมีค่าอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (b)=.32 โดยทั้ง 4 ตัวแปรมีอิทธิพลในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .00

ปราณี หมื่นมะเริง (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี โดยจำแนกตาม คุณลักษณะส่วนบุคคลและวัฒนธรรมการทำงานในด้าน การทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส และหลัก Ho Ren So (การรายงาน การสื่อสาร การปรึกษา) กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี ที่ปฏิบัติงานจริงในปีพุทธศักราช 2563 จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม โดยใช้วิธีความสะดวก (Convenience) สถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวน T-test และ F-test และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 31-40 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีอายุงาน 1-5 ปี โดยส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานรายเดือน และอยู่ในประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์และผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ โดยพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานด้านการทำงานเป็นทีมมากที่สุด และให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานในด้านคุณภาพของงานมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรีที่มีเพศต่างกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน ตำแหน่งงาน และประเภทอุตสาหกรรมที่ต่างกัน โดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางของกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องระหว่างการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นกับการลดต้นทุนในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดต้นทุน วิเคราะห์และเปรียบเทียบทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อการลดต้นทุน รูปแบบโมเดลที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรแฝงภายนอกคือการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่น ตัวแปรแฝงภายในคือการลดต้นทุน และตัวแปรคั่นกลางคือกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวแปรสังเกตได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 14 ตัวแปร ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร

ที่เข้าร่วมกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จำนวน 393 ตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกคือการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงภายในคือการลดต้นทุน และยังพบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกคือการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรแฝงภายในคือต่อการลดต้นทุนผ่านตัวแปรคั่นกลางคือกิจกรรมการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีค่าอิทธิพลรวมร้อยละ 0.83 ซึ่งโมเดลสมการโครงสร้างของนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่า χ^2=185.86 ที่องศาอิสระ (df) =72, CMIN/df =2.58, p value =0.000, GFI =.94 AGFI =.91, CFI =.98, NFI =.96, RMR=.01, RMSEA=.06

สุนิสา ธิปัตธ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบก 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบก 3) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบก โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรทางการแพทย์ ในหน่วยขึ้นตรงกรมแพทย์ทหารบก จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.87,S.D.=0.73) 2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรง ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีอิทธิพลผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า χ^2=119.15, df=80, P-value=0.098, GFI=0.98, AGFI=0.95, RMSEA=0.04, RMR=0.02 โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้ สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 98

ชลธิชา บุนนท์ (2564) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เป็นการวิจัยเอกสารโดยดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง จากเอกสารและงานวิจัย 10 แหล่ง โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 60 และ 2) การยืนยันองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการคนเก่ง 2) การบริหารจัดการคุณภาพ 3) การจัดการความรู้องค์กร และ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์

บุญมี เณรยอด (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์ภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545) ควบคู่กับการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา เพื่อจำแนกสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์สรุปว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) เป็นแบบอย่างที่ดี

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล (2557) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของ 5 สมรรถนะหลัก คือ การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นบุคลากรและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ โดยมีแนวทางการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) เนื้อหาสมรรถนะ 2) สมรรถนะ 3) กระบวนการพัฒนา และ 4) การประเมินผลการพัฒนา

กรกต ขาวสะอาด (2559) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.13.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Waal and Frijns (2011) ได้ศึกษาติดตามผลระยะยาวในการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ของธนาคารเนบิล ประเทศเนปาล โดยใช้กรอบแนวคิด 5 ปัจจัยคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ของ Waal ไปใช้ โดยทีมบริษัทองค์การสมรรถนะสูงเป็นทีมที่ปรึกษา ทำการประเมินสถานะความเป็นองค์การสมรรถนะสูงในครั้งแรก ด้วย 5 ปัจจัย 35 คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ในแต่ละข้อรายการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาจากข้อรายการที่พบค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยจากทั่วโลก ทีมที่ปรึกษาทำการติดตามประเมินผลการพัฒนาระยะยาว 1 ปี หลังดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางที่กำหนด ตรวจวินิจฉัยสถานะความเป็นองค์การสมรรถนะสูงซ้ำเปรียบเทียบกับผลครั้งแรก พบว่า คะแนนแต่ละปัจจัยมีการพัฒนาขึ้นแต่ยังไม่ถึงเกณฑ์ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ทั้งนี้ผู้วิจัยลงความเห็นในผลการศึกษาว่า ปัจจัยองค์การสมรรถนะสูงช่วยเหลือผู้บริหารในพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ การพัฒนาต้องใช้เวลาค่อยเป็นค่อยไปอย่างน้อย 3-5 ปี

Waal and Sultan (2012) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในตะวันออกกลาง กรณีมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค จากที่ตะวันออกกลางมีความสนใจในการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงมากขึ้น และผู้บริหารทางตะวันออกกลางได้มองเห็นการปฏิบัติที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์การ แต่การดำเนินการของผู้บริหารเหล่านี้ขาดองค์ความรู้ด้านองค์การสมรรถนะสูง การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบการใช้กรอบการทำงานของ HPO Framework ที่พัฒนาขึ้นในบริบทตะวันออกกลาง โดยนำไปใช้กับมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โพลีเทคนิค ซึ่งมีเป้าหมายของการศึกษา คือการประเมินว่ากรอบนี้สามารถประยุกต์ใช้ในบริบทตะวันออกกลางและช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การในตะวันออกกลางได้หรือไม่ จึงได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารบุคลากร และครูผู้สอนได้กรอกแบบสอบถาม HPO ซึ่งเป็นตัววัดสถานะขององค์การสมรรถนะสูง ในปัจจุบัน ผลคะแนน HPO ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค และการเปรียบเทียบกับคะแนนขององค์การตะวันออกกลางอื่นๆ ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค มีคะแนนเฉลี่ย HPO เท่ากับ 6.8 เป็นองค์การที่ทำคะแนนเฉลี่ยมากกว่า อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญสองประเด็นสำหรับมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ยังต้องแก้ไขเพื่อที่จะเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประเด็นแรก คือ กระบวนการจัดการประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ต้องได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้มีการสื่อสารกับทุกคนมากขึ้น ประเด็นที่สอง คือ พฤติกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยผลงานของบุคลากรใน

มหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ต้องมีความเข้มแข็งมากขึ้นเนื่องจากกระบวนการตัดสินใจใช้เวลานานเกินไป บุคลากรไม่มีความยืดหยุ่น และไม่พร้อมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

Nicole Richman (2015) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร : วิวัฒนาการและผลงาน พบว่า องค์การสมรรถนะสูงไม่สามารถคงอยู่ได้ ถ้าองค์การไม่ให้ความสำคัญของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจไม่ได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน วิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในมนุษย์สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันเผยให้เห็นว่าอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมสังคมและการเมืองทำให้องค์การต้องมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานในด้านความยืดหยุ่น นวัตกรรม และความสามารถ การทบทวนต่อไปนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อความเป็นผู้นำขององค์การ นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยยังช่วยในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงกับทักษะที่ได้รับจากการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Margaret (2016) ได้ศึกษากรณีศึกษาหลายกรณีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารองค์การที่มีการปฏิบัติงานสูง กรณีศึกษาหลายกรณีนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงและเห็นว่าพวกเขาพัฒนาไปอย่างไร คุณลักษณะความเป็นผู้บริหารของตนเองในการรับรู้ความรู้สึกทางอารมณ์และการจัดการตนเองด้วยอารมณ์ การวิจัยแสดงให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์เพื่อเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการเป็นผู้บริหาร และการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ผู้บริหาร 9 คน ที่ทำงานในองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง การวิเคราะห์ข้อมูลระบุประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ การค้นพบตนเองการประยุกต์ใช้ความรู้การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการว่ามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาความตระหนักรู้ และการจัดการตนเอง ผู้เข้าร่วมแต่ละคนมีการรวมกันของการเรียนรู้ประสบการณ์และการสะท้อนตนเองเพื่อให้บรรลุความต้องการในการพัฒนาตนเอง ผู้เข้าร่วมประชุมเหล่านี้ได้ทุ่มเทเพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการเติบโต และเจริญเติบโตในองค์การหรือบรรลุเป้าหมายส่วนตัวหรือเป็นมืออาชีพ ผู้เข้าร่วมทุกคนได้รับการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ทั้งในองค์การหรือนอกองค์การ การประเมินเหล่านี้เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาในกระบวนการเรียนรู้สำหรับพวกเขา หลังจากนั้นจุดเริ่มต้นรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับมืออาชีพเหล่านี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองและการตัดสินใจด้วยตนเองถือเป็นส่วนสำคัญของการเดินทางเพื่อการพัฒนาของพวกเขาเนื่องจากการเดินทางเรียนรู้ของพวกเขาได้รับการกำหนดตัวเองและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของพวกเขาเมื่อเวลาผ่านไป การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองก่อนทำให้พวกเขาสามารถรับรู้อารมณ์

และปฏิกิริยาของตนเองได้ จากนั้นพวกเขาก็สามารถรับรู้ถึงการเรียนรู้ที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่างๆ ได้รับและใช้ความรู้และสะท้อนตนเองในความก้าวหน้าของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการมีการรับรู้ความรู้สึกด้วยตนเองทางอารมณ์และการจัดการตนเองด้วยอารมณ์

Andersen (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่องสารสนเทศสำหรับในการใช้ตัดสินใจและความมีสมรรถนะสูงขององค์การระหว่างองค์การอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน (Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings) วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อต้องการทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ และเพื่อหาแนวทางการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กบผลการดำเนินงานขององค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลของการดำเนินงานขององค์กร ความสัมพันธ์เทคโนโลยีสารสนเทศกับผลของการดำเนินงานขององค์กรจะมีความแตกต่างกัน หากองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน

Chien (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสำหรับการปรับปรุงสมรรถนะองค์การ : กรณีศึกษา SHRM (A Study to Improve Organizational Performance : A View from SHRM) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และเพื่อการจัดการทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ผลจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและสิ่งแวดล้อม การออกแบบระบบงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลจากการศึกษาวิจัยมีความเป็นไปได้สำหรับการกำหนดนโยบายของการบริหารและการจัดการองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์กับการจัดการองค์การให้มีการปฏิบัติงานและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การที่มีคุณภาพกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

De Waal (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรสมรรถนะสูง (The Role of Information Technology in the High Performance Organization) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การจัดการที่มีคุณภาพสูง หมายถึง ผู้บริหารขององค์กรต้องสามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิผล มีความมั่นใจและความเชื่อมั่น มีรูปแบบการบริหารจัดการที่แข็งแกร่ง เป็นผู้นำที่ต้องได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรขององค์กร ด้านที่ 2 กำลังพลที่มีคุณภาพสูง หมายถึง การที่องค์กรมีทีมงานการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับงานมีบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี ด้านที่ 3 ความผูกพันระยะยาว หมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในระยะยาว ด้านที่ 4 การเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดและเน้นการเปิดเผยในการดำเนินงานให้ได้ประสบความสำเร็จตาม

เป้าหมายขององค์กร และด้านที่ 5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการคิดค้นสิ่งใหม่ หมายถึง องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัวในการกำหนดองค์กรให้มีความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง การจัดโครงสร้างของกระบวนการ ตลอดจนการบริการที่มีความเฉพาะพิเศษขององค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้มีความพิเศษต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการติดสินใจที่ดีขึ้น มีการดำเนินงานขององค์กรรวดเร็วขึ้น สามารถติดตามตรวจสอบกระบวนการขององค์กรได้ดีขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่ายการดำเนินการ ลดเวลาในการส่งสินค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น

American Management Association (2007) สมาคมนักบริหารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (How to Build a High Performance Organization) วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ และเพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ประสบกับความสำเร็จ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีองค์ประกอบเชื่อมโยงกันสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นทางยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงาน และการสร้างคุณค่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การมีทักษะและความสามารถของบุคลากร ความสามารถในการแข่งขันระดับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรม และความกาวหน้าของเทคโนโลยี นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยพบว่าความแตกต่างระหว่างองค์กรสมรรถนะสูงกับองค์กรทั่วๆ ไป มีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรในประเด็นต่อไปนี้ องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งเน้นในด้านการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ มีมาตรฐานด้านจริยธรรม ผู้นำทุกระดับขององค์การต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และสามารถกำหนดตัวชี้ วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมพัฒนาให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามัคคี ผูกพันศรัทธาต่อองค์กร ทุ่มเทความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ องค์กรสมรรถนะสูงที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกบแผนยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างเหมาะสมชัดเจน

De Waal (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะสำคัญองค์การสมรรถนะสูง (The Characteristics of a High Performance Organization) วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อการสร้างและพัฒนาองค์การสมรรถนะสูง โดยการพัฒนาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพแวดล้อมขององค์การ และเพื่อกำหนดคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงในการมุ่งเน้นการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การสร้างและพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงต้องมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การออกแบบองค์การ โครงสร้างองค์การ กระบวนการ

เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งในการกำหนดคุณลักษณะสำคัญเป็นส่วนสนับสนุนการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง

Spencer and Spencer (1993) ได้ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในอนาคต ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด อุปสรรคในการแข่งขัน การวิเคราะห์ รู้จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การของตนเอง เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ความสำเร็จ 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การที่ได้ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น 3) การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายหลายๆ องค์การ โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหารและหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้องรวมถึง ส่วนราชการต่างๆ สัมพันธภาพที่ว่านี้ไม่จำเป็นว่าต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษได้เท่านั้นแต่ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย

Marmon (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติและนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดอันดับในการสำรวจระดับชาติผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามประเมินผล การจัดทำของงบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management) (2005, อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน, 2559, หน้า 69) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโดยทำการจัดกลุ่มตาม ภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะพร้อมกับตำแหน่งทางการบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาโดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหาร จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะ ระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการ

ทั่วไป (Broad Management Skill and Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากรกระบวนการพัฒนาและการบริหาร โครงการด้านการจัดการบุคคล (Personnel Management Skill) ที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นความรู้ ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และด้านความรู้ ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge of Business Disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การและด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับที่หนึ่งและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคมการกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การและการกำกับติดตามรวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

Schoonover Associates (2005) ได้ศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะเว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาด ถือเป็นความรู้แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้นจึงจะถือเป็นสมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติแต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานสำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดจึงถือเป็นสมรรถนะ

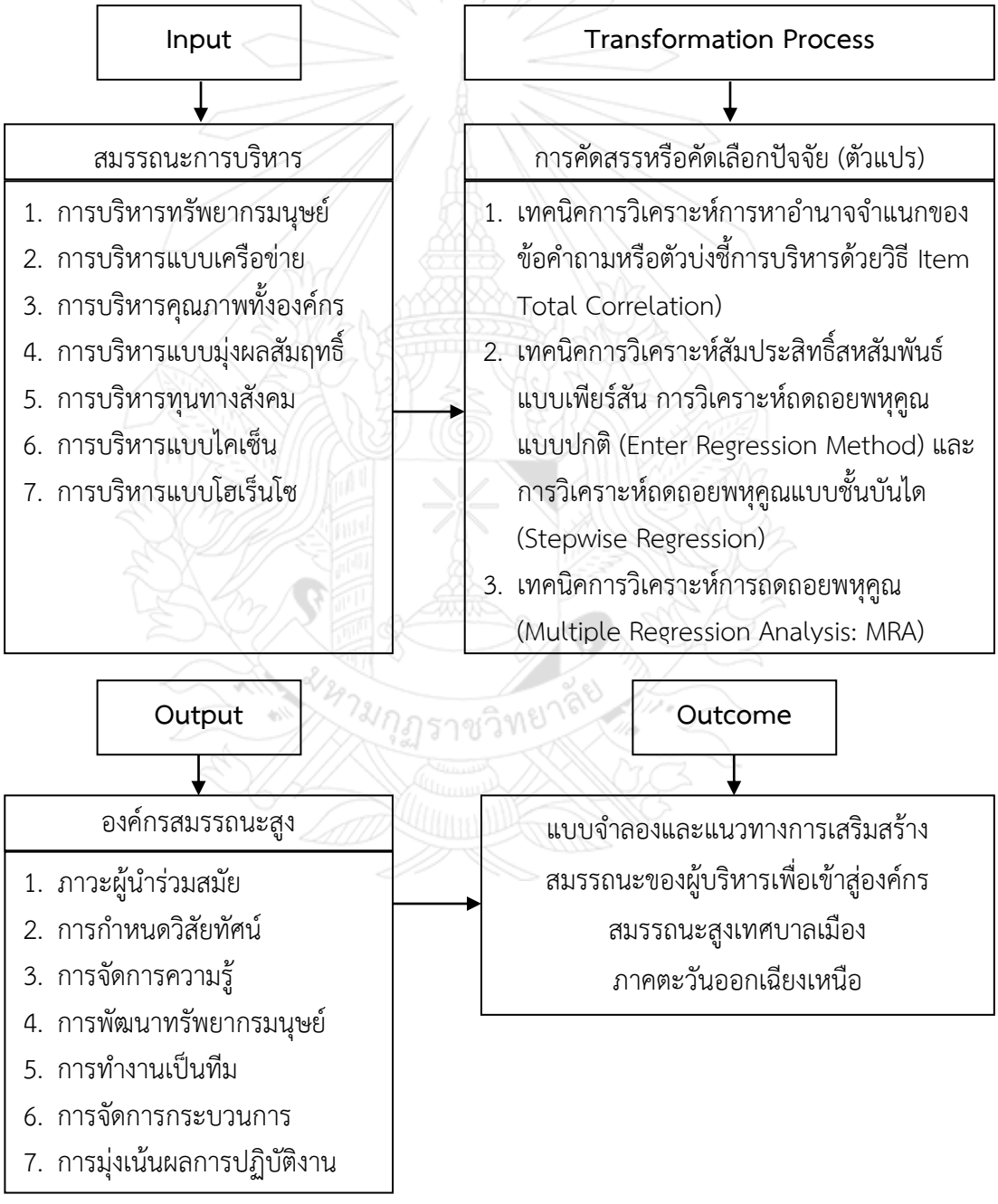
Kennedy and Dresser (2005) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน สรุปว่าความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ลูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การ

ขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กุญแจสำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึงวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Ozeelik and Ferman (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล: ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี เป็นการตรวจสอบจุดมุ่งหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) รวมทั้งการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่างๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะและอุปนิสัยในองค์การต่างๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตามหากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์การและบุคคล

2.14 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยความสัมพันธ์แบบพหุตัวแปร (Multivariate) และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ (Interview)และประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) โดยสร้างโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยคัดสรรของการบริหาร เพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติแบบก้าวหน้า องค์ความรู้ทั้งทางทฤษฎีและผลงานวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยมีกรอบแนวคิดตามทฤษฎีระบบ (System Theory) ดังนี้



บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติแบบพหุตัวแปร (Multivariate Analysis) และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2554, หน้า 75 ; ชาย โพธิสิตา, 2549, หน้า 104) ซึ่งเป็นแบบแผนการวิจัยเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของการวิจัยและเสริมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Complementarily) ซึ่งมีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เพื่อให้ได้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารและองค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง
2. การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารและการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การคัดสรรหรือคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่สอง ผู้วิจัยคัดสรรปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร 2 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Analysis: MCA) เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็นการแบ่งตัวแปรอิสระ ($X_1,X_2,X_3...X_n$) หรือตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรตาม ($Y= Y_1,Y_2,Y_3...Y_n$) หรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ดังนั้นแต่ละชุดของตัวแปรดังกล่าวจึงมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ จะต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์หรือผู้วิจัยคัดสรรมาบนพื้นฐานทฤษฎี (Based on Theory) โดยความ สัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ต้องมีความสัมพันธ์กันแบบเพียร์สัน (Inter Correlation) ควรน้อยกว่า 0.70 (สำราญ มีแจ้ง, 2557, หน้า 40-41) สำหรับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูก

พยากรณ์หรือตัวแปร Y เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียว ถ้ามีหลายด้านต้องรวมคะแนนแต่ละด้านเข้าด้วยกันก่อน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์โดยมีข้อตกลงว่าคะแนน Y ต้องกระจายเป็นโค้งปกติเท่านั้น

จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีการตรวจสอบ Multicollinearity ของความสัมพันธ์ร่วมเชิงพหุของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor: VIF) โดยที่ค่า Tolerance มีค่าเข้าใกล้ 1 และ VIF<10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) เป็นอิสระจากกัน (สำราญ มีแจ้ง, 2557, หน้า 42-43)

สำหรับการคัดเลือกตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์เพื่อไปพยากรณ์ตัวแปรตามหรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) และแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) (ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ซึ่งได้จากสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง หรือพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง)

4.2 การสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานของการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7$$

$$z = \beta_1z_1 + \beta_2z_2 + \beta_3z_3 + \beta_4z_4 + \beta_5z_5 + \beta_6z_6 + \beta_7z_7$$

ระยะที่ 3 พัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. ร่างแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง โดยใช้ผลลัพธ์จากข้อค้นพบของระยะที่ 2 ทั้ง 3 ขั้นตอน

2. ประเมินแบบจำลองโดยใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน (Connoisseurship)

3. ร่างแนวทางเพื่อพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากข้อ 1 (ร่างแนวทาง) ตามหลักทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Theory)

การตรวจสอบโมเดลการวัด

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2,508 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1.2.1 การกำหนดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีขนาดของตัวแปรจำนวนมาก (Multivariate) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงควรมีจำนวน 502 คนขึ้นไป (Comrey & Lee, 1992)

1.2.2 การสุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตามเกณฑ์พื้นที่ 1) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย จังหวัดหนองคาย มุกดาหาร สกลนคร อุดรธานี หนองบัวลำภู นครพนม เลย และบึงกาฬ 2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบด้วย จังหวัดขอนแก่น กาฬสินธุ์ มหาสารคาม และร้อยเอ็ด 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 ประกอบด้วย จังหวัดชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ประกอบด้วย จังหวัดอุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ

1.2.3 ใช้เกณฑ์พื้นที่เป็นหน่วยการสุ่มจังหวัด

1.2.4 ใช้เกณฑ์พื้นที่กลุ่มจังหวัดสุ่มเทศบาลเมือง

1.2.5 สุ่มบุคลากรที่ทำหน้าที่ในเทศบาลเมือง จำนวน 502 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) อย่างเป็นสัดส่วน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิจัย

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน		
1. เทศบาลเมืองนครพนม	122	31
2. เทศบาลเมืองมุกดาหาร	127	32
3. เทศบาลเมืองหนองคาย	145	36
4. เทศบาลเมืองบึงกาฬ	95	23
5. เทศบาลเมืองหนองบัวลำภู	120	30
6. เทศบาลเมืองเลย	115	28
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง		
7. เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	144	35
8. เทศบาลเมืองมหาสารคาม	146	36
9. เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	148	39

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง		
10. เทศบาลเมืองชัยภูมิ	146	36
11. เทศบาลเมืองอำนาจเจริญ	138	34
12. เทศบาลเมืองบุรีรัมย์	144	35
13. เทศบาลเมืองยโสธร	139	34
14. เทศบาลเมืองสุรินทร์	142	35
15. เทศบาลเมืองศรีสะเกษ	141	35
รวม	**2,008**	**502**

2. การสร้างเครื่องมือการวิจัย (Research Instrument)

1. การสร้างองค์ประกอบ/ตัวแปร ผู้วิจัยอาศัยกรอบทฤษฎีเป็นหลักในการสร้าง (Theoretical Framework)

2. สำหรับตัวบ่งชี้หรือคำถาม รายการข้อคำถาม ผู้วิจัยจะอาศัยทั้ง แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสร้าง

3. วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร และองค์กรสมรรถนะสูง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและความสอดคล้อง (Content Validity Index: CVI) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน และข้อคำถามแต่ละข้อมีค่าดัชนีความตรง (CVI) ไม่ต่ำกว่า 0.80 และข้อคำถามทั้งฉบับมีค่าดัชนีความตรง (S-CVI) ไม่ต่ำกว่า 0.90 (Polit & Beck, 2012) ดังตารางที่ 3.2 ซึ่งหาค่า CVI หรือค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

1) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแบบวัดประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่

1 แสดงความหมายว่า ไม่มีความสอดคล้อง

2 แสดงความหมายว่า มีความสอดคล้องเล็กน้อย

3 แสดงความหมายว่า มีความสอดคล้องมาก

4 แสดงความหมายว่า มีความสอดคล้องมากที่สุด

2) เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้อง

2.1 ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหารายข้อ (I-CVI : Item Content Validity Index) ค่า I-CVI มีวิธีการวิเคราะห์หาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องรายข้อ ได้ดังนี้

$$\text{I-CVI} = \frac{\sum R\ 3,4}{N}$$

เมื่อ CVI เป็นดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหรือทั้งหมดของแบบสอบถาม

$\sum R\ 3,4$ เป็นจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ระดับ 3 และ 4

N เป็นจำนวนข้อ/จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.2 ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับของดัชนีวัดความสอดคล้องของเครื่องมือวัด โดยค่าที่นำมาคำนวณได้มาจากค่า I-CVI แต่ละข้อคิดจากผลรวมของค่า I-CVI หารด้วยจำนวนข้อคำถาม โดยมี 2 สูตร

(1) S-CVI/AVE = $\sum$(S-CVI)/P

เมื่อ P หมายถึง จำนวนข้อคำถาม

(2) S-CVI/AVE = $\sum$P/n

เมื่อ P หมายถึง สัดส่วนความสอดคล้องของข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3) จากการหาคุณภาพเครื่องมือสามารถสรุปได้ว่า

3.1) ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและความสอดคล้อง (Content Validity Index: CVI) ทั้งรายข้อและรายรวมทั้งหมด โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน และใช้เกณฑ์ประเมินในช่วง 1-4 โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนดังนี้ 1 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะเล็กน้อย (ควรปรับปรุงอย่างมาก) 3 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามค่อนข้างสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ (ควรปรับปรุงเล็กน้อย) 4 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ ผู้วิจัยจะคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา โดยนับจำนวนข้อคำถามที่ได้รับคะแนนระดับ 3 และ 4 จากผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน ข้อคำถามแต่ละข้อมีค่าดัชนีความตรง (CVI)

ไม่ต่ำกว่า 0.80 และข้อคำถามทั้งฉบับมีค่าดัชนีความตรง (S-CVI) ไม่ต่ำกว่า 0.90 (Polit & Beck, 2012) จากการวิเคราะห์ได้ค่า CVI เท่ากับ 0.83-1.00 และค่า S-CVI เท่ากับ 0.90

3.2) นำแบบสอบถามไป Try-outกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีของ Polit & Beck (2012)

3.3) นำแบบสอบถามจากข้อ 5 ไปวิเคราะห์หาคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งเป็นการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) ของครอนบาช (Cronbach) แบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96-0.98 ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ตัวแปร/องค์ประกอบ	ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (I-CVI)	ความเชื่อมั่น (Reliability)
สมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร		
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.80 (4/5)	0.96
2. การบริหารแบบเครือข่าย	1.00 (5/5)	0.98
3. การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร	1.00 (5/5)	0.98
4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	1.00 (5/5)	0.98
5. การบริหารแบบทุนทางสังคม	0.80 (4/5)	0.96
6. การบริหารแบบไคเซ็น	1.00 (5/5)	0.98
7. การบริหารแบบโฮเร็นโซ	0.80 (4/5)	0.96
องค์กรสมรรถนะสูง		
1. ภาวะผู้นำร่วมสมัย	0.80 (4/5)	0.94
2. การกำหนดวิสัยทัศน์	0.80 (4/5)	0.96
3. การจัดการความรู้	1.00 (5/5)	0.98
4. การจัดการกระบวนการ	1.00 (5/5)	0.98
5. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.80 (4/5)	0.96
6. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	0.80 (4/5)	0.94
7. การทำงานเป็นทีม	1.00 (5/5)	0.98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการติดต่อกับเทศบาลเมืองแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ถึงนายกเทศมนตรีแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งประสานงานทางโทรศัพท์ เพื่อส่งแบบสอบถามให้เทศบาลเมืองแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลที่ได้ใช้ในการวิจัยเท่านั้น โดยการเสนอเป็นภาพรวม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์

4.1 วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละปัจจัย เป็นเนื้อหาเดียวกันหรือไม่ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถิติการตรวจสอบนี้ถ้ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงถือว่าข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้มีอำนาจจำแนก (Discrimination Validity) หรือความเที่ยงตรงตามทฤษฎี (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2558 หน้า 70-71, ประคอง กรรณสูต, 2542)

4.2 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) ระหว่างตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์ : สมรรถนะการบริหารเทศบาลเมือง) และตัวแปรตาม (ตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์) และทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA)เพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญของสหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์ (สมรรถนะการบริหาร) กับตัวแปรถูกพยากรณ์ (องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง)

4.3 วิธีคัดเลือกตัวแปรเพื่อการพยากรณ์ เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Analysis: MCA) ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็นการแบ่งตัวแปรอิสระ (X_1,X_2,X_3...X_n) หรือตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรตาม (Y= Y_1,Y_2,Y_3...Y_n) หรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ดังนั้นแต่ละชุดของตัวแปรดังกล่าวจึงมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ จะต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์หรือผู้วิจัยคัดสรรมาบนพื้นฐานทฤษฎี (Based on Theory) โดยความ สัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ต้องมีความสัมพันธ์กันแบบเพียร์สัน (Inter Correlation) ควรน้อยกว่า 0.70 (สำราญ มีแจ้ง, 2557, หน้า 40-41) สำหรับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์หรือตัวแปร Y เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียว ถ้ามีหลายด้านต้องรวมคะแนนแต่ละด้านเข้าด้วยกันก่อน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์โดยมีข้อตกลงว่าคะแนน Y ต้องกระจายเป็นโค้งปกติเท่านั้น

จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีการตรวจสอบ Multicollinearity ของความสัมพันธ์ร่วมเชิงพหุของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance และค่า Variance

Inflation Factor: VIF) โดยที่ค่า Tolerance มีค่าเข้าใกล้ 1 และ VIF<10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเป็นอิสระ จากกัน (สำราญ มีแจ้ง, 2557, หน้า 42-43)

สำหรับการคัดเลือกตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์เพื่อไปพยากรณ์ตัวแปรตามหรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) (ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ซึ่งได้จากสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง หรือพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง) และวิธีการวิเคราะห์แบบขั้นบันได เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุด (Stepwise Regression Method)

ระยะที่ 3 สร้างแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1) ร่างแบบจำลอง (Model) สมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

1.1) วิเคราะห์และสังเคราะห์แบบจำลอง (Model) จากเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดล (Model) หรือโครงสร้างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารและจากการวิเคราะห์สมรรถนะการบริหารและองค์กรสมรรถนะสูง จากระยะที่หนึ่งและระยะที่สองให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

1.2) ประเมินแบบจำลอง (Model)โดยวิธี Connoisseurship จากผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน เพื่อสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2) สร้างแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

2.1) ร่างโครงสร้างของแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2) ประเมินแนวทางโดยวิธี Connoisseurshipจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิม)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพื้นฐาน

5.1.1 ค่าหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ใช้สูตร ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน (ข้อมูล)

n แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2 การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) มีสูตร ดังนี้

$$S.D = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ X แทน คะแนน (ข้อมูล) แต่ละตัว

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

5.2 สถิติที่ใช้วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

5.2.1 หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) (Polit & Beck, 2012)

$$CVI = \frac{n}{N}$$

เมื่อ CVI แทน ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหารายข้อ

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

5.2.2 หาค่าอำนาจจำแนกหรือความตรงเชิงจำแนก (Discrimination Validity) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) (ประคอง กรรสูต, 2542, หน้า 68 ; ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2556, หน้า 71-73)

$$r_{Xi(Y-Xi)} = \frac{N\sum Xi(Y-Xi) - \sum Xi\sum(Y-Xi)}{\sqrt{\left[N\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\right]\left[N\sum(Y-Xi)^2 - (\sum(Y-Xi))^2\right]}}$$

เมื่อ $r_{Xi(Y-Xi)}$ แทน ค่าอำนาจจำแนกหรือความตรงเชิงจำแนกของข้อคำถามข้อที่ i

Xi แทน ชุดของคะแนนจากข้อคำถามที่ i

Y แทน ชุดของคะแนนรวมจากข้อคำถามทุกข้อ

N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์

5.2.3 หาค่าความเที่ยง (Reliability) เป็นการหาค่าความคงที่ภายใน (Internal Consistency) (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2553 ; ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน, 2556, หน้า, 69-70) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2556, หน้า 69-70)

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left\{1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมคะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

การวิจัยนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญในการคำนวณ ดังนี้

5.3.1 คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวพยากรณ์ (Intercorrelation Coefficient) และระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวเกณฑ์ (Correlation Coefficient) ใช้สูตรของเพียร์สัน (Guilford, 1979, pp. 83)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N\sum X^2 - (\sum X)^2\left[N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right]}}$$

เมื่อ r_{XY} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ 1 และ 2

X แทน คะแนนของตัวแปรตัวที่ 1

Y แทน คะแนนของตัวแปรตัวที่ 2

N แทน จำนวนตัวอย่าง

5.3.2 ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้โดยการทดสอบค่าที (t-test) (Guilford, 1979, pp. 83)

$$t = r\sqrt{\frac{N-2}{1-r^2}} \quad ; \quad df = n-2$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติทดสอบที (t-test)
r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
N แทน จำนวนตัวอย่าง

5.3.3 คัดเลือกตัวพยากรณ์จากข้อ 1 เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวเกณฑ์ ใช้สูตรดังนี้ (Kerlinger, 1986)

$$R = \sqrt{\frac{SS_{reg}}{SS_t}}$$

เมื่อ R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
SS_{reg} แทน ความแปรปรวนของตัวเกณฑ์ที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวพยากรณ์
SS_t แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

5.3.4 ทดสอบความมีสัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ โดยใช้สูตร (Kerlinger, 1986)

$$F = \frac{R^2 (N-K-1)}{(1-R^2)K}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติสัดส่วน F (F-ratio)
R^2 แทน สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
N แทน จำนวนตัวอย่าง
K แทน จำนวนตัวพยากรณ์

5.3.5 การหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b)

$$b_i = B_i \frac{Sy}{Si}$$

เมื่อ Bi แทน beta weight ของตัวแปร i

Sy แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวเกณฑ์

Si แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวพยากรณ์

5.3.6 การทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b) ของตัวพยากรณ์แต่ละตัวที่เข้ามาในสมการถดถอยว่าแต่ละตัวนั้นส่งผลต่อตัวเกณฑ์หรือไม่ (Kerlinger, 1986)

$$t_i = \frac{b_i}{S.E_{bi}} \quad ; \quad df = n-k-1$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติทดสอบที (t-test)

b_i แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรือค่าน้ำหนักของตัวพยากรณ์

$S.E_{bi}$ แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ bi (Standard Error)

5.3.7 การหาค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ (Kerlinger and Pedhazur, 1973, pp.30)

$$a = \bar{Y} - \left(\sum_{i=1}^{k} b_i \bar{X}_i\right)$$

เมื่อ $\bar{Y}$ แทน ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเกณฑ์

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยของตัวพยากรณ์ตัวที่ i ถึง k

b_i แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบตัวที่ i ถึง k

5.3.8 การหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ถดถอย (Kerlinger, 1986)

$$S.E_{bi} = \sqrt{\frac{SS_{res} / (N - k - 1)}{SS_{Xi}(1 - R_i^2)}}$$

เมื่อ SS_{res} แทน ค่าความแปรปรวนของสิ่งที่เหลือ

SS_{Xi} แทน ค่าความแปรปรวนของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

k แทน จำนวนตัวพยากรณ์

5.3.9 การหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Kerlinger, 1986)

$$S.E_{est} = \sqrt{\frac{SS_{res}}{N-k-1}}$$

5.3.10 การพิจารณาตัวพยากรณ์ที่ดีนั้น พิจารณาจากการเพิ่มของ R และ b อย่างมีนัยสำคัญพร้อมกันไป

5.3.11 หลักเกณฑ์ในการเลือกตัวพยากรณ์จากการวิเคราะห์ข้อที่ 1 เพื่อหาค่า R ตามข้อ 3 นั้น ใช้หลักเกณฑ์การเลือกคือ เลือกค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวเกณฑ์ที่มีค่าสูงสุดเป็นตัวพยากรณ์ตัวแรกที่เลือกเข้าสมการก่อน และตัวต่อมาเลือกตัวพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวเกณฑ์ที่ถัดรองลงมาจากตัวแรกที่เข้าสมการไปแล้ว และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์ด้วยกันต่ำ กระทำเช่นนี้จนถึงตัวสุดท้าย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติแบบพหุตัวแปร (Multivariate Analysis) ซึ่งมีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่หนึ่งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสำหรับพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหาอำนาจจำแนก (Discrimination Validity: r_{xi}) เป็นรายข้อเพื่อตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้แต่ละข้อ วัดในสิ่งเดียวกันหรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity)

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์	อำนาจจำแนก (r_{xi})
1.การบริหารทรัพยากร มนุษย์	1. กำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	0.433*
	2. กำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงศักยภาพในการทำงานของบุคลากร	0.343*
	3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	0.515*
	4. การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ	0.438*
	5. หลักสูตรที่บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมที่เป็นหน้าที่ที่บุคลากรรับผิดชอบ	0.496*
	6. มีการจัดฝึกอบรมโดยให้บุคลากรรวมกลุ่มกัน เพื่อระดมความคิดช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	0.490*
	7.การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน	0.379*
	8. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนทักษะทางการสื่อสาร	0.542*
	9. การส่งเสริมให้บุคลากรนำเสนอผลงานกิจกรรมแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้างานและผู้บริหาร เพื่อจูงใจให้ทุกคนในเทศบาลนำผลงานของบุคลากรไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	0.432*
	10.การส่งเสริมให้บุคลากรได้ทดลองปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยวิธีใหม่อยู่เสมอ	0.398*
	11. มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับบุคลากร	0.412*

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์	อำนาจจำแนก (r_{xi})
	12. มีการจัดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน	0.512*
	13. บุคลากรมีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.480*
	14. หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback)	0.455*
	15. มีการใช้ผลประเมินการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบ	0.508*
	16. มีการจ่ายรางวัลค่าตอบแทนให้บุคลากร สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่บุคลากรทำงาน	0.515*
	17. การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับบุคลากรทุกคน	0.487*
	18. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร	0.491*
	19. มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่บุคลากร	0.398*
	20. มีช่องทางในการรับฟังข้อร้องทุกข์ของบุคลากรหลากหลายช่องทาง เช่น ผ่านทางกล่องรับฟังความคิดเห็นผ่านทางโทรศัพท์ ฯลฯ	0.488*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.1 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อคัดสรรตัวแปรหรือตัวพยากรณ์

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่าย

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่าย	อำนาจจำแนก (r_{xi})
2. การบริหารแบบเครือข่าย	1. มีการสร้างเครือข่ายเชิงพื้นที่ในเขตเทศบาล	0.611*
	2. มีการพัฒนาอาศัยกิจกรรมให้เกิดขึ้นในพื้นที่เขตเทศบาลเป็นเป้าหมายนำทาง	0.508*
	3. มีการบูรณาการการจัดการเชิงพื้นที่โดยมีกิจกรรมเป็นภารกิจในการทำงานร่วมกัน	0.422*
	4. มีการจัดกิจกรรมให้เกิดขึ้นของเครือข่ายโดยมีความสัมพันธ์ทั้งด้านวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และการใช้ทรัพยากรในพื้นที่เป็นสำคัญ	0.248*
	5. มีการสร้างเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ/กิจกรรมและการก่อตัวของชุมชนเป็นแนวทางในการออกแบบเครือข่าย	0.487*
	6. มีการสร้างความเชื่อมโยงของเครือข่ายทั้งภายในเทศบาลและภายนอกเทศบาล โดยเฉพาะเขตพื้นที่ของเทศบาล	0.531*
	7. มีการติดต่อประสานงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยใช้โทรศัพท์หรือการออกหนังสือเชิญ	0.542*
	8. มีโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายเข้าพื้นที่เทศบาลโดยมีรวมศูนย์กิจกรรมในระดับพื้นที่ขนาดใหญ่และศูนย์ประสานงานย่อยในพื้นที่ขนาดเล็ก	0.347*
	9. มีการสร้างเครือข่ายโดยมีกิจกรรมการสื่อสารและการเคลื่อนไหวเชิงพื้นที่โดยมีแกนนำของพื้นที่ประสานงาน	0.441*
	10. มุ่งเน้นเชื่อมโยงและความสนใจของสมาชิกขนาดย่อยเพื่อให้เครือข่ายประสานงานกันสะดวกขึ้น	0.522*
	11.มีการรวมกันเป็นเครือข่ายโดยตั้งอยู่บนฐานผลประโยชน์ร่วมกันกับชุมชน	0.548*

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่าย	อำนาจจำแนก (r_{xi})
	12. มีการสร้างระบบกลไกอย่างชัดเจน สร้างระบบจูงใจที่เพียงพอและดึงดูดให้เข้ามีส่วนร่วม	0.433*
	13. มีการสนองความต้องการของชุมชนด้านกายภาพ ความปลอดภัยในชีวิต และการยอมรับนับถือ	0.297*
	14. มีการสร้างความไว้วางใจกันและกัน มีความเชื่อมั่นร่วมกัน การสร้างศรัทธาในพลังเครือข่ายที่ทำให้เกิดความร่วมมือกัน	0.431*
	15. มีการสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ในพื้นที่ชุมชนในเขตเทศบาล	0.612*
	16. มีการสร้างเครือข่ายของเทศบาลให้มีการจัดทำ SWOT เป็นปัจจุบันพร้อมที่จะใช้วางแผนปฏิบัติงาน	0.558*
	17.การสร้างเครือข่ายของเทศบาลมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนงานเครือข่ายให้สอดคล้องกับปัญหา	0.471*
	18. การสร้างเครือข่ายของเทศบาลมีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ และนำไปสู่ความสำเร็จ	0.344*
	19. การสร้างเครือข่ายของเทศบาลมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงโดยมีสมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและประชุม	0.421*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.2 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่ายมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่ายทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อคัดสรรตัวแปรหรือตัวพยากรณ์

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	อำนาจจำแนก (r_{xi})
3.การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	1. มีการโน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของเทศบาล	0.558*
	2. มีการชี้นำแนวทางที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในเทศบาล	0.584*
	3. มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิผลในเทศบาล	0.542*
	4. สามารถควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผล	0.327*
	5. มีการใช้เทคนิคทางการบริหารในการพัฒนาคุณภาพงานของเทศบาลให้เกิดประสิทธิผล	0.414*
	6. มีแผนงาน/ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาและการอบรมอย่างต่อเนื่อง	0.438*
	7. บุคลากรภายในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน	0.521*
	8. บุคลากรภายในเทศบาลสามารถเชื่อมโยงความรู้จากการศึกษาและการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน	0.387*
	9. บุคลากรภายในเทศบาลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	0.422*
	10. มีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา	0.503*
	11. บุคลากรกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน	0.477*
	12. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	0.432*
	13. บุคลากรในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ	0.335*
	14. บุคลากรในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	0.424*

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	อำนาจจำแนก (r_{xi})
	15. บุคลากรในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี	0.377*
	16. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	0.452*
	17. บุคลากรมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์	0.337*
	18. บุคลากรมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนดไว้	0.324*
	19. บุคลากรมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	0.414*
	20. บุคลากรมีการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม	0.311*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.3 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อคัดสรรตัวแปรหรือตัวพยากรณ์

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	อำนาจจำแนก (r_{xi})
4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	0.408*
	2. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของเทศบาล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	0.455*
	3. มีแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ดำเนินการสนับสนุนเป้าหมายของเทศบาล	0.311*
	4. มีการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของเทศบาล	0.378*
	5. มีการประเมินและติดตามตรวจสอบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ	0.457*
	6. มีการแบ่งโครงสร้างเทศบาลเป็นส่วนงานต่างๆ อย่างชัดเจน	0.431*
	7. มีสายการบังคับบัญชาที่เป็นระบบ มีความคล่องตัวในการสื่อสารและประสานงาน	0.432*
	8. มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ของบุคลากรของเทศบาลไว้อย่างชัดเจน	0.327*
	9. มีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม	0.445*
	10. มีการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน	0.422*
	11. มีการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	0.556*
	12. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน	0.632*
	13. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในเทศบาลได้พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	0.345*

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	อำนาจจำแนก (r_{xi})
	14.มีการนำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุง	0.397*
	15. มีการส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่	0.409*
	16. มีการให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน	0.413*
	17. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในเทศบาล	0.542*
	18. มีการให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ให้บุคลากร	0.532*
	19. ได้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในเทศบาล	0.611*
	20. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย สร้างสรรค์	0.547*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.4 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อนำไปวัดตัวแปรพยากรณ์

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม	อำนาจจำแนก (r_{xi})
5. การบริหารแบบทุนทางสังคม	1. เทศบาลพบปะสนทนากับบุคลากรในเทศบาลเป็นประจำ	0.644*
	2. เทศบาลไปร่วมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มชุมชนในเทศบาลสม่ำเสมอ	0.520*
	3. เทศบาลมีการทำงาน/การติดต่อกับเครือข่ายชุมชนของเขตเทศบาล	0.415*
	4. เทศบาลมีส่วนช่วยเหลือบุคคลในชุมชนเมื่อมีปัญหา	0.432*
	5. เทศบาลมีส่วนร่วมในการสืบสานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนในเขตเทศบาล	0.422*
	6. เทศบาลให้ความช่วยเหลือส่วนรวมของชุมชนในเขตเทศบาลด้วยการบริจาคทรัพย์ เช่น สร้างวัด ศาลาประชาคม หรือสิ่งที่เป็นสาธารณะประโยชน์	0.541*
	7. เทศบาลได้เสริมสร้างบทบาทครอบครัว ชุมชน ศาสนสถาน ให้เข้มแข็ง มีสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน	0.387*
	8. เทศบาลได้ให้ความสำคัญกับสถาบันทางครอบครัวในชุมชนเทศบาล	0.427*
	9. เทศบาลสนับสนุนให้ชุมชนตั้งชมรมผู้สูงอายุ ชมรมกีฬา และชมรมการออกกำลังกายและโรงเรียน ผู้สูงอายุ เป็นต้น	0.434*
	10. เทศบาลให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชน การประกอบอาชีพ และการพัฒนาผู้นำชุมชน	0.336*
	11. เทศบาลมีความไว้วางใจต่อคนในชุมชน	0.348*
	12. ประชาชนแต่ละชุมชนของเทศบาลให้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารของเทศบาล	0.421*
	13. ประชาชนแต่ละชุมชนของเทศบาลให้ความไว้วางใจในด้านความปลอดภัยในชีวิต	0.378*

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม	อำนาจจำแนก (r_{xi})
	14. เทศบาลสามารถสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชน	0.299*
	15. เทศบาลมีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับความสำเร็จให้ชุมชนได้รับทราบ	0.378*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.5 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคมทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อคัดสรรตัวแปรหรือตัวพยากรณ์

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบไคเซ็น

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบไคเซ็น	อำนาจจำแนก (r_{xi})
6. การบริหารแบบไคเซ็น	1.เทศบาลมีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล	0.455*
	2. เทศบาลมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีความยุติธรรม	0.436*
	3. เทศบาลมีเป้าหมายที่ดีในการกำหนดข้อปฏิบัติของทีมงาน	0.347*
	4. เทศบาลมีหลักเกณฑ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	0.414*
	5. ทีมงานของบุคลากรแต่ฝ่ายจะทำงานตามข้อกำหนดของเทศบาลเป็นอย่างดี	0.532*
	6. บุคลากรของเทศบาลใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีทำงานเพื่อให้เทศบาลบรรลุเป้าหมาย	0.447*
	7. บุคลากรทุกคนเต็มใจปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ	0.636*
	8. มีข้อกำหนดในการพัฒนางานด้วยวิธีการทำงานใหม่ๆ	0.438*
	9.บุคลากรของเทศบาลมีความพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อให้งานที่รับผิดชอบเกิดผลรับที่ดี	0.544*
	10. บุคลากรมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในการทำงานเป็นทีม	0.482*
	11. มีการให้ข้อเสนอแนะของการปรับปรุงงานโดยเริ่มต้นที่ตัวบุคลากรทุกคน	0.438*
	12.มีข้อเสนอแนะของการทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	0.505*
	13. เสนอแนะบุคลากรในการทำงานที่ซับซ้อนให้ทำงานง่ายขึ้น	0.481*

ตารางที่ 12 (ต่อ)

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบไคเซ็น	อำนาจจำแนก (r_{xi})
	14.ข้อดีของการทำงานตามขั้นตอนของผู้บริหารเสนอแนะ ทำให้ประสิทธิผลงานมีเพิ่มขึ้น	0.495*
	15. บุคลากรทุกคนเข้าใจการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตและคุณภาพงานที่ดีขึ้น	0.504*
	16. บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนของเทศบาลและมีการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเอง	0.515*
	17. บุคลากรทุกคนมีความผูกพันกับการทำงานในเทศบาล	0.387*
	18. บุคลากรเชื่อว่าความคิดในการปฏิบัติงานของคนสิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนๆ เดียว	0.415*
	19. บุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาจากการทำงานและหาสาเหตุ	0.448*
	20. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของงานและปัญหา	0.388*
	21. บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการประชุมทีมงานทุกครั้ง	0.407*
	22. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งที่ต้องทำและกำหนดผู้รับผิดชอบ	0.488*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารแบบไคเซ็น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารแบบไคเซ็นทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อคัดสรรตัวแปรหรือตัวพยากรณ์

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซ

สมรรถนะการบริหาร	ตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซ	อำนาจจำแนก (r_{xi})
7. การบริหารแบบโฮเร็นโซ	1. ในที่ทำงานของท่าน บุคลากรในทีมให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานเป็นอย่างดี	0.433*
	2. ทุกคนในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของเทศบาล	0.434*
	3. ในองค์กรควรมีการวางแผนการทำงานในลักษณะเน้นการทำงานเป็นทีม	0.451*
	4. มีลักษณะการทำงานแบบครอบครัวที่สมาชิกมีส่วนเป็นเจ้าของ	0.411*
	5. การทำงานเป็นทีมของเทศบาลทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.234*
	6. มีการสอนงานโดยหัวหน้าที่มีความเชี่ยวชาญ	0.387*
	7. มีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก	0.288*
	8. ให้ความสำคัญกับการเคารพกับผู้ที่อาวุโสกว่า	0.445*
	9. มีการขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างจะขึ้นอยู่กับอายุการทำงาน	0.214*
	10. การสื่อสารภายในเทศบาลมีลักษณะเป็นกันเองและมีความสุภาพอยู่เสมอ	0.337*
	11. มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทำให้งานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น	0.205*
	12. ให้ความสำคัญกับการรายงานความคืบหน้าของงานอยู่เสมอ	0.401*
	13. บุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปรึกษาและให้คำแนะนำกัน อยู่เป็นประจำ	0.272*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.7 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อคัดสรรตัวแปรหรือตัวพยากรณ์

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกตัวบ่งชี้ของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำร่วมสมัย

การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ตัวบ่งชี้การบริหารทางด้านภาวะผู้นำร่วมสมัย	อำนาจจำแนก (r_{xi})
1. ภาวะผู้นำร่วมสมัย	1. มีความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและเป็นไปได้	0.404*
	2. มีความสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์	0.287*
	3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก	0.345*
	4. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	0.312*
	5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง	0.304*
	6. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง	0.447*
	7. มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	0.381*
	8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย	0.244*
	9. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม	0.348*
	10.มีการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	0.212*
	11. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร	0.378*
	12. มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย	0.277*
	13. มีการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร	0.322*
	14. มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน	0.228*
	15. มีบุคลิกภาพที่ดี	0.398*
	16. มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ	0.244*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.8 พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารด้านภาวะผู้นำร่วมสมัยทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด ที่จะนำไปวัดตัวแปรเกณฑ์หรือตัวถูกพยากรณ์

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกตัวบ่งชี้ของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ตัวบ่งชี้การบริหารทางด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	อำนาจจำแนก (r_{xi})
2. การกำหนดวิสัยทัศน์	1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	0.433*
	2. มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์	0.201*
	3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้	0.324*
	4. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น	0.341*
	5. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	0.398*
	6. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	0.425*
	7.มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์	0.534*
	8. มีการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาเทศบาลสู่วิสัยทัศน์	0.540*
	9. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์	0.447*
	10. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	0.408*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.9 พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด ที่จะนำไปวัดตัวแปรเกณฑ์หรือตัวถูกพยากรณ์

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกตัวบ่งชี้ของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารด้านการจัดการความรู้

การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ตัวบ่งชี้การบริหารทางด้านการจัดการความรู้	อำนาจจำแนก (r_{xi})
3. การจัดการความรู้	1. มีการจัดเก็บข้อมูลและบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.502*
	2. มีการสร้างและสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	0.508*
	3. ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	0.399*
	4. มีการนำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม	0.425*
	5. มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	0.417*
	6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	0.328*
	7. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บุคลากรฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน	0.349*
	8. มีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ มีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ	0.521*
	9. มีการจัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	0.502*
	10. มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการเทศบาล	0.441*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.10 พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารด้านการจัดการความรู้ทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด ที่จะนำไปวัดตัวแปรเกณฑ์หรือตัวถูกพยากรณ์

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกตัวบ่งชี้ของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารด้านการจัดการกระบวนการ

การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ตัวบ่งชี้การบริหารทางด้านการจัดการกระบวนการ	อำนาจจำแนก (r_{xi})
4. การจัดการกระบวนการ	1. มีการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรและชุมชน	0.441*
	2. มีการวิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในเทศบาล	0.376*
	3. มีการเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของเทศบาล	0.348*
	4. มีการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของเทศบาล	0.422*
	5. มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น	0.377*
	6. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	0.445*
	7. มีการนำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.398*
	8. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ	0.424*
	9. มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.502*
	10. มีการนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ	0.533*
	11. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	0.422*
	12. มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	0.379*
	13. มีการกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง	0.413*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.11 พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารด้านการจัดการกระบวนการทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด ที่จะนำไปวัดตัวแปรเกณฑ์หรือตัวถูกพยากรณ์

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกตัวบ่งชี้ของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ตัวบ่งชี้การบริหารทางด้านการจัดการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อำนาจจำแนก (r_{xi})
5. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. มีการให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนที่มาติดต่องานของเทศบาล	0.422*
	2. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรและชุมชน	0.372*
	3. มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน	0.377*
	4. มีการทราบว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน	0.404*
	5. มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน	0.448*
	6. มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	0.378*
	7. มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน พร้อมรับฟังความคิดเห็น	0.404*
	8. มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	0.502*
	9. มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	0.334*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารด้านการจัดการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด ที่จะนำไปวัดตัวแปรเกณฑ์หรือตัวถูกพยากรณ์

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกตัวบ่งชี้ของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ตัวบ่งชี้การบริหารทางด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	อำนาจจำแนก (r_{xi})
6. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	1. มีการกำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและชุมชน	0.554*
	2. มีการสร้างแรงจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	0.485*
	3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลและชุมชน	0.442*
	4. มีการสร้างผลงานให้มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล	0.478*
	5. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ชุมชน	0.351*
	6. มีการสร้างแรงจูงใจ มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในเทศบาลและชุมชน	0.428*
	7. มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเทศบาลและชุมชน	0.334*
	8. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเทศบาลและชุมชน	0.407*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.13 พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด ที่จะนำไปวัดตัวแปรเกณฑ์หรือตัวถูกพยากรณ์

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกตัวบ่งชี้ของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีม

การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ตัวบ่งชี้การบริหารทางด้านการทำงานเป็นทีม	อำนาจจำแนก (r_{xi})
7. การทำงานเป็นทีม	1. บุคลากรภายในเทศบาลให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	0.448*
	2. บุคลากรภายในเทศบาลทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	0.407*
	3. บุคลากรภายในเทศบาลได้รับทราบข้อมูลในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง	0.514*
	4. บุคลากรภายในเทศบาลสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย	0.482*
	5. บุคลากรภายในเทศบาลมีโอกาสรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา	0.397*
	6. บุคลากรภายในเทศบาลมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	0.421*
	7. บุคลากรภายในเทศบาลมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	0.389*
	8. บุคลากรภายในเทศบาลทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของเทศบาลอย่างทั่วถึง	0.442*
	9. บุคลากรภายในเทศบาลให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น	0.337*
	10. บุคลากรภายในเทศบาลมีความเชื่อถือศรัทธากันและกัน	0.412*
	11. สภาพการทำงานในเทศบาลมีความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน	0.411*
	12. มีการมอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ	0.328*
	13. บุคลากรภายในเทศบาลมีความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน	0.411*
	14. บุคลากรภายในเทศบาลยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	0.396*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.14 พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านสูงกว่าเกณฑ์ (ผ่านค่าวิกฤติทุกข้อ) แสดงว่าตัวบ่งชี้การบริหารด้านการทำงานเป็นทีมทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ หรือเป็นเนื้อหาเดียวกัน (Homogeneity) ตามลักษณะที่ต้องการวัด ที่จะนำไปวัดตัวแปรเกณฑ์หรือตัวถูกพยากรณ์

ระยะที่ 2 การคัดสรรตัวแปรหรือปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่สอง ผู้วิจัยมีกระบวนการคัดสรรปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร ดังนี้

1. เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Analysis : MCA) เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็นการแบ่งตัวแปรอิสระ ($X_1,X_2,X_3...X_n$) หรือตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรตาม ($Y=Y_1,Y_2,Y_3...Y_n$) หรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ดังนั้นแต่ละชุดของตัวแปรดังกล่าวจึงมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ จะต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์หรือผู้วิจัยคัดสรรมาบนพื้นฐานทฤษฎี (Based on Theory) โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ต้องมีความสัมพันธ์กันแบบเพียร์สัน (Inter Correlation) สำหรับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์หรือตัวแปร Y เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียว ถ้ามีหลายด้านต้องรวมคะแนนแต่ละด้านเข้าด้วยกันก่อน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์โดยมีข้อตกลงว่าคะแนน Y ต้องกระจายเป็นโค้งปกติเท่านั้น

2. จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีการตรวจสอบ Multicollinearity ของความสัมพันธ์ร่วมเชิงพหุของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor : VIF) โดยที่ค่า Tolerance มีค่าเข้าใกล้ 1 และ VIF<10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเป็นอิสระจากกัน (สำราญ มีแจ้ง, 2557, หน้า 42-43)

3. สำหรับการคัดเลือกตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์เพื่อไปพยากรณ์ตัวแปรตามหรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) (ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ซึ่งได้จากสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง หรือพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง) และวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) และมีวิธีดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแทนความหมาย ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากตัวแปรหรือได้จากปัจจัยสมรรถนะการพยากรณ์และตัวแปรที่ถูกพยากรณ์เป็นรายข้อและรายรวม
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนที่ได้จากตัวแปรหรือปัจจัยสมรรถนะ
X_1	แทน	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
X_2	แทน	การบริหารแบบเครือข่าย
X_3	แทน	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
X_4	แทน	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
X_5	แทน	การบริหารแบบทุนทางสังคม
X_6	แทน	การบริหารแบบไคเซน
X_7	แทน	การบริหารแบบโฮเร็นโซ
Y	แทน	สมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์/อำนาจการพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
SE.b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
SE.est	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์
b	แทน	สัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	สัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
t-test	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์
F-test	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด
y	แทน	สมการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงในรูปคะแนนดิบ
z	แทน	สมการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรถูกพยากรณ์หรือตัวแปรตาม

สมรรถนะการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X_1)	4.09	0.73	มาก
2. การบริหารแบบเครือข่าย (X_2)	4.23	0.84	มาก
3. การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร (X_3)	4.28	0.79	มาก
4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_4)	4.32	0.78	มาก
5. การบริหารแบบทุนทางสังคม (X_5)	4.14	0.76	มาก
6. การบริหารแบบไคเซน (X_6)	4.38	0.79	มาก
7. การบริหารแบบโฮเร็นโซ (X_7)	4.11	0.78	มาก
8. การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง (Y)	4.27	0.69	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.15 พบว่า ตัวแปรหรือปัจจัยพยากรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.09-4.38 และอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ การบริหารแบบไคเซน (X_6) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการบริหารแบบอื่นๆ และรองลงมาเรียงตามค่าเฉลี่ยคือการบริหารแบบเครือข่าย (X_2)($\bar{X}$=4.23)การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_4) ($\bar{X}$=4.32) และการบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร (X_3) ($\bar{X}$=4.28) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตาม

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	Y
X_1	1.00*	0.506*	0.502*	0.504*	0.444*	0.507*	0.521*	0.515*
X_2		1.00	0.408*	0.424*	0.431*	0.424*	0.420*	0.610*
X_3			1.00	0.317*	0.348*	0.301*	0.306*	0.647*
X_4				1.00	0.405*	0.415*	0.419*	0.748*
X_5					1.00	0.540*	0.280*	0.524*
X_6						1.00	0.527*	0.763*
X_7							1.00	0.514*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน (Inter Correlation) ในตัวแปรพยากรณ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.301-0.540 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า โดยตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมพันธ์สูงสุดคือ การบริหารแบบทุนทางสังคม (X_5) กับการบริหารแบบไคเซน (X_6) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในเท่ากับ 0.540 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ การบริหารแบบไคเซน (X_6) กับตัวแปรเกณฑ์ (Y) เท่ากับ 0.763 ส่วนตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตามต่ำสุดคือ การบริหารแบบโฮเร็นโซ (X_7) มีค่าเท่ากับ 0.514

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.514-0.763

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b,β)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (SE.b) ค่าสถิติ t (t-Value) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE.est) และค่าคงที่ของสมการการพยากรณ์ (a) โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 7 ตัวแปร ในขั้นนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method)

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE.b	β	t	Collinearity	
					Tolerance	VIF
X_6	0.244	0.031	0.324	10.096*	0.623	1.605
X_4	0.215	0.034	0.312	4.977*	0.535	1.894
X_3	0.208	0.036	0.226	3.046*	0.438	2.283
X_2	0.201	0.038	0.213	2.074*	0.364	2.747
X_5	0.166	0.042	0.187	1.695	0.272	3.676
X_7	0.109	0.044	0.171	1.422	0.278	3.597
X_1	0.087	0.057	0.104	1.314	0.289	3.460
R = 0.715, R^2 = 0.512, SE.est = 0.045, F = 77.540**, a = 0.469						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.17 พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในการบริหารแบบไคเซน (X_6) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_4) การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร (X_3) การบริหารแบบเครือข่าย (X_2) การบริหารแบบทุนทางสังคม (X_5) การบริหารแบบโฮเร็นโซ (X_7) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรหรือปัจจัยการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ เท่ากับ 0.244, 0.215, 0.208, 0.201, 0.166, 0.109 และ 0.087 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.715 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 51.12 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ 0.045 ตรวจสอบค่า Multicollinearity พบว่าค่า Tolerance>0.10 และค่า VIF<10 ไม่เกิด Multicollinearity ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$y = 0.469 + 0.244 (X_6) + 0.215 (X_4) + 0.208 (X_3) + 0.201 (X_2) + 0.166 (X_5) + 0.109 (X_7) + 0.087 (X_1)$$

$$z = 0.324 (Z_6) + 0.312 (Z_4) + 0.226 (Z_3) + 0.213 (Z_2) + 0.187 (Z_5) + 0.171 (Z_7) + 0.104 (Z_1)$$

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และร่วมกันพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	F
X_6	0.511	0.261	157.941*
X_6, X_4	0.622	0.387	146.424*
X_6, X_4, X_3	0.651	0.413	125.813*
X_6, X_4, X_3, X_2	0.771	0.594	76.662*

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.18 พบว่า ตัวแปรหรือปัจจัยพยากรณ์ 4 ตัว คือ การบริหารแบบไคเซน (X_6) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_4) การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร (X_3) และการบริหารแบบเครือข่าย (X_2) สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b,β)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์ (SE.b) ค่าสถิติ t (t-Value) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE.est) และค่าคงที่ของสมการการพยากรณ์ (a) โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 7 ตัวแปร ในขั้นนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method)

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE.b	β	t	Collinearity	
					Tolerance	VIF
X_6	0.248	0.034	0.252	9.181**	0.748	1.337
X_4	0.217	0.041	0.238	5.357**	0.717	1.395
X_3	0.212	0.026	0.225	5.274**	0.679	1.473
X_2	0.204	0.039	0.207	3.528**	0.639	1.565
R = 0.771, R^2 = 0.595, SE.est = 0.042, a = 0.488						

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.19 พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในการบริหารแบบไคเซน (X_6) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_4) การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร (X_3) การบริหารแบบเครือข่าย (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรหรือปัจจัยการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ เท่ากับ 0.248, 0.217, 0.221, 0.201 และ 0.204 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.771 มีค่าอำนาจพยากรณ์ (R^2) ได้ร้อยละ 59.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตรวจสอบค่า Multicollinearity พบว่าค่า Tolerance>0.10 และค่า VIF<10 ไม่เกิด Multicollinearity สามารถสร้างสมการพยากรณ์ระดับสมรรถนะสูงของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$y = 0.488 + 0.248\ (X_6) + 0.217\ (X_4) + 0.212\ (X_3) + 0.204\ (X_2)$$

$$z = 0.252\ (Z_6) + 0.238\ (Z_4) + 0.225\ (Z_3) + 0.207\ (Z_2)$$

ระยะที่ 3 สร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ร่างแบบจำลอง (Model) สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์จากเอกสาร ทฤษฎี และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย

1. ข้อค้นพบตัวแปรหรือปัจจัยพยากรณ์ การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเป็นตัวแปรที่ดีที่สุดใน 4 ตัวแปร ได้แก่

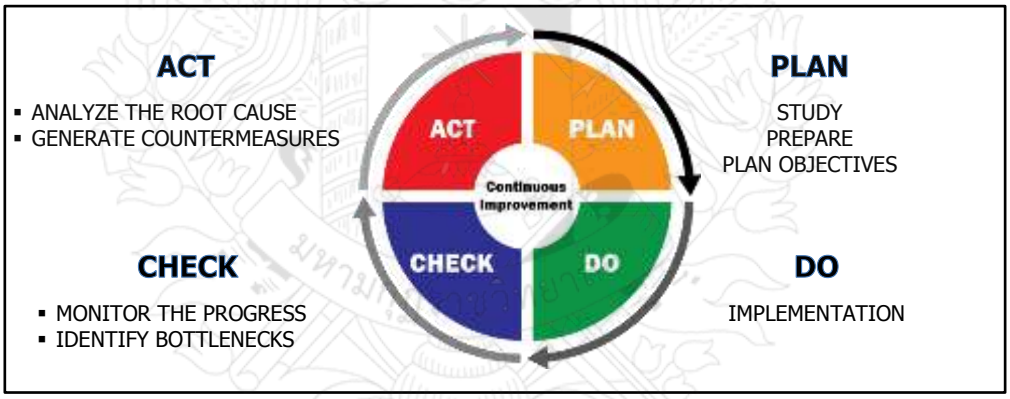
1.1 การบริหารแบบไคเซ็น

1.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.3 การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร

1.4 การบริหารแบบเครือข่าย

2. ทฤษฎี PDCA Model ซึ่งเป็นแนวคิดของ Dr.Edwards W.Deming ที่เป็นเครื่องมืออีกแบบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการวางแผนแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน หลักการ PDCA-Model สามารถนำมาใช้เพื่อบูรณาการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารองค์กร/เทศบาลเมือง ให้ประสบผลสำเร็จในเขตเทศบาลเมืองให้ดีขึ้นตามหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 4.1 หลักการ PDCA-Model

1) PDCA คือ วงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน Plan-Do-Check-Act หรือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) PDCA สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรทุกประเภทแม้แต่การดำเนินชีวิตประจำวัน ประยุกต์ใช้ได้หลายแง่มุม เช่น การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ ทักษะทางเทคนิค และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3) PDCA ใช้ประโยชน์โดยการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่าเกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ

3. หลักธรรมสังคหวัตถุ 4

การเป็นผู้บริหารองค์กร นอกจากจะต้องรู้หลักการบริหารแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติที่จะช่วยส่งเสริมเป็นผู้บริหารที่มีครบทั้งความสามารถด้านงานและด้านคน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีความรู้กว้างขวางและรอบด้าน เพื่อที่จะสามารถดึงหลักการที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างถูกที่ถูกเวลาและถูกกับคน คำสอนจากพุทธศาสนาอย่างสังคหวัตถุ 4 เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ผู้บริหารพึงมีเพื่อใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตตา แต่ละส่วนนั้นสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารได้ดังต่อไปนี้

3.1 ทาน ในสังคหวัตถุ 4 คือ การให้ การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งของที่ตนมีให้แก่ผู้ที่ต้องการผู้ขาดแคลนหรือผู้เดือดร้อน สิ่งของที่นำมาให้นั้นต้องเป็นสิ่งของที่ได้มาโดยสุจริตเป็นประโยชน์ คือผู้ให้ก็เป็นสุข อิ่มเอิบใจ ผู้รับก็สามารถบรรเทาทุกข์ ความเดือดร้อน รวมทั้งการให้ความรู้ การแนะนำที่ถูกต้อง ชัดเจนและเป็นจริงด้วย

3.2 ปิยวาจา ในสังคหวัตถุ 4 คือ การใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และถ้อยคำที่มีประโยชน์ พูดด้วยถ้อยคำที่เป็นจริง และถ้อยคำที่ไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น พูดแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ รู้จักกล่าวขอโทษ รู้จักกล่าวขอบคุณ ซึ่งผู้ปฏิบัติได้ย่อมทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูดจูงให้ละเว้นความชั่ว ทำให้การงานสำเร็จ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการงานอย่างยิ่ง

3.3 อัตถจริยา ในสังคหวัตถุ 4 คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ทั้งตนเองและผู้อื่น รู้จักการเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว ทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และช่วยเหลือผู้อื่น พร้อมรู้จักแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา

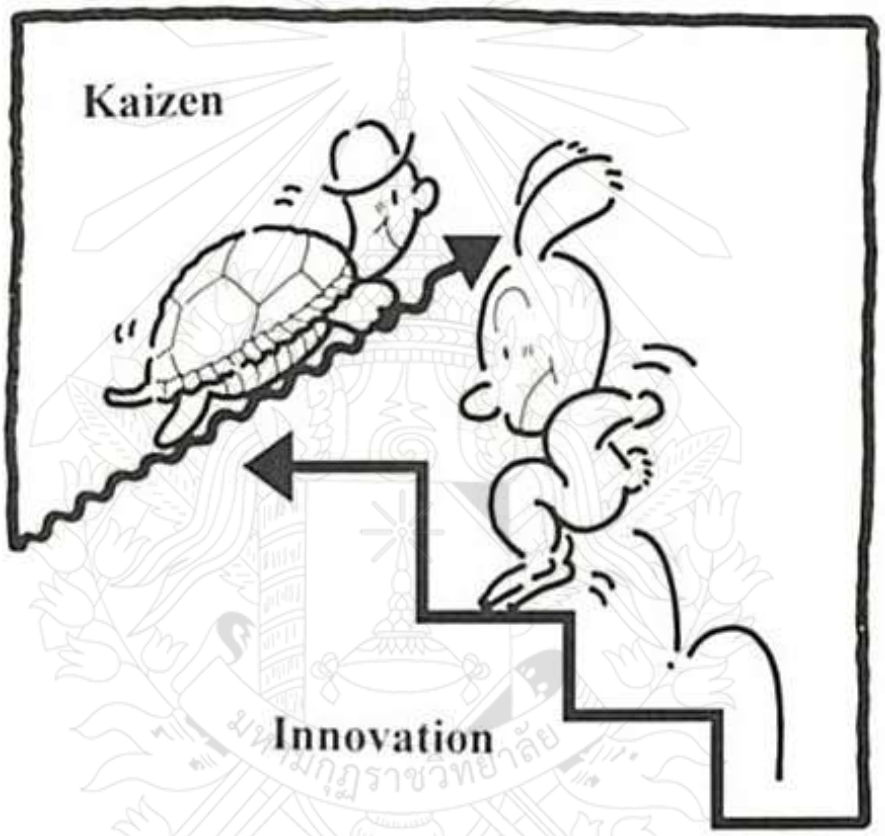
3.4 สมานัตตตา ในสังคหวัตถุ 4 คือ การวางตัวให้เหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหวเปลี่ยนแปลงง่าย และดำรงตนไว้ไม่ให้ตกไปในความชั่ว ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมหรือผู้คนอื่นๆ อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งอยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

จะเห็นได้ว่าหลักสังคหวัตถุ 4 นี้ ครอบคลุมทุกสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกเรื่องในชีวิต ไม่ใช่เฉพาะกับเรื่องการทำงาน ไม่จำกัดเฉพาะคนที่เป็นเจ้านาย แต่คนที่เป็นลูกน้องก็สามารถใช้หลักการนี้ในการดำเนินชีวิตได้เช่นกัน หากต่างฝ่าย

ต่างอยู่ร่วมกันด้วยความปรารถนาดีต่อกันเช่นนี้ ที่ทำงานและสังคมของเราคงจะเป็นสถานที่ที่อบอุ่นด้วยความสามัคคี ปรองดอง มีความสุขกันทุกฝ่าย

ขั้นตอนที่ 2 ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์เข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้หลักไคเซ็น (Kaizen)

แนวคิดของ Kaizen จึงเข้ามาเสริมจุดอ่อนที่เกิดขึ้นตรงนี้ คือ เป็นการปรับปรุงเพื่อการรักษาสภาพและปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทีละเล็กทีละน้อย ผสมผสานไปกับการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือ Innovation



ภาพที่ 4.2 หลักในการเริ่มต้นแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

หลักในการเริ่มต้นแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

1. ความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นประโยชน์มากสำหรับการแก้ไขปัญหา บางครั้งหากว่าเราแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักเหตุผลธรรมดาซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาแบบตรงๆ แล้วหนทางแก้ไขอาจจะมีราคาแพงไม่คุ้มค่าและอาจจะไม่ได้ผลก็เป็นได้

2. ใช้หลัก “เลิก-ลด-เปลี่ยน”

การทำไคเซนเพื่อปรับปรุงงานวิธีหนึ่งคือใช้หลักการ “เลิก-ลด-เปลี่ยน” ดังต่อไปนี้

ก) การเลิก

การเลิก หมายถึง การวิเคราะห์ว่าขั้นตอนการทำงานหรือสิ่งที่เป็นอยู่บางอย่างนั้นสามารถที่จะตัดออกไปได้หรือไม่ โดยพิจารณาจากความจำเป็น

ข) การลด

การลด หมายถึง การพิจารณาว่าในการทำงานนั้นมีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำซ้ำๆ กันไปมา หากว่าเราไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนั้นออกได้ ก็ต้องพยายามลดจำนวนครั้งในการกระทำ เพื่อจะได้ไม่ต้องทำงานแบบซ้ำๆ กันโดยที่ไม่เกิดประโยชน์อันใดตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานด้านภาษีของรัฐแห่งหนึ่งเมื่อใกล้ถึงช่วงเสียภาษีผู้ที่ต้องการเสียภาษีจะเดินเข้ามาถามข้อสงสัยจำนวนมาก พนักงานผู้นี้ต้องการลดการที่จะต้องคอยตอบคำถามแบบซ้ำๆ โดยการรวบรวมคำถามที่ถูกถามบ่อยๆ แล้วเขียนติดเป็นประกาศพร้อมตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ที่จะมาสอบถามสามารถอ่านข้อสงสัยก่อนได้

ค) การเปลี่ยน

หากว่าเราพิจารณาแล้วว่า ไม่สามารถเลิก และลดกิจกรรมใดได้แล้ว เราก็อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนวัสดุ เปลี่ยนทิศทาง หรือเปลี่ยนองค์ประกอบ เป็นต้น

สิ่งที่ต้องคำนึงในการทำไคเซ็น (Kaizen)

1. Kaizen ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง
2. Kaizen เป็นสิ่งที่เราทุกคนทำอยู่ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว จึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจังและมีหลักการมากขึ้น
3. Kaizen จะต้องทำให้การทำงานง่ายขึ้นและลดต้นทุน แต่ถ้าทำแล้วยิ่งก่อความยุ่งยากจะไม่ถือว่าเป็น Kaizen

จากหลักของการเริ่มต้นแนวคิดแบบไคเซ็น (Kaizen) สามารถสร้างนวัตกรรมได้ดังนี้

ชื่อนวัตกรรม 4P-KATN : Prasit Model
การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง
ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

---

1. ความเป็นมาของนวัตกรรม

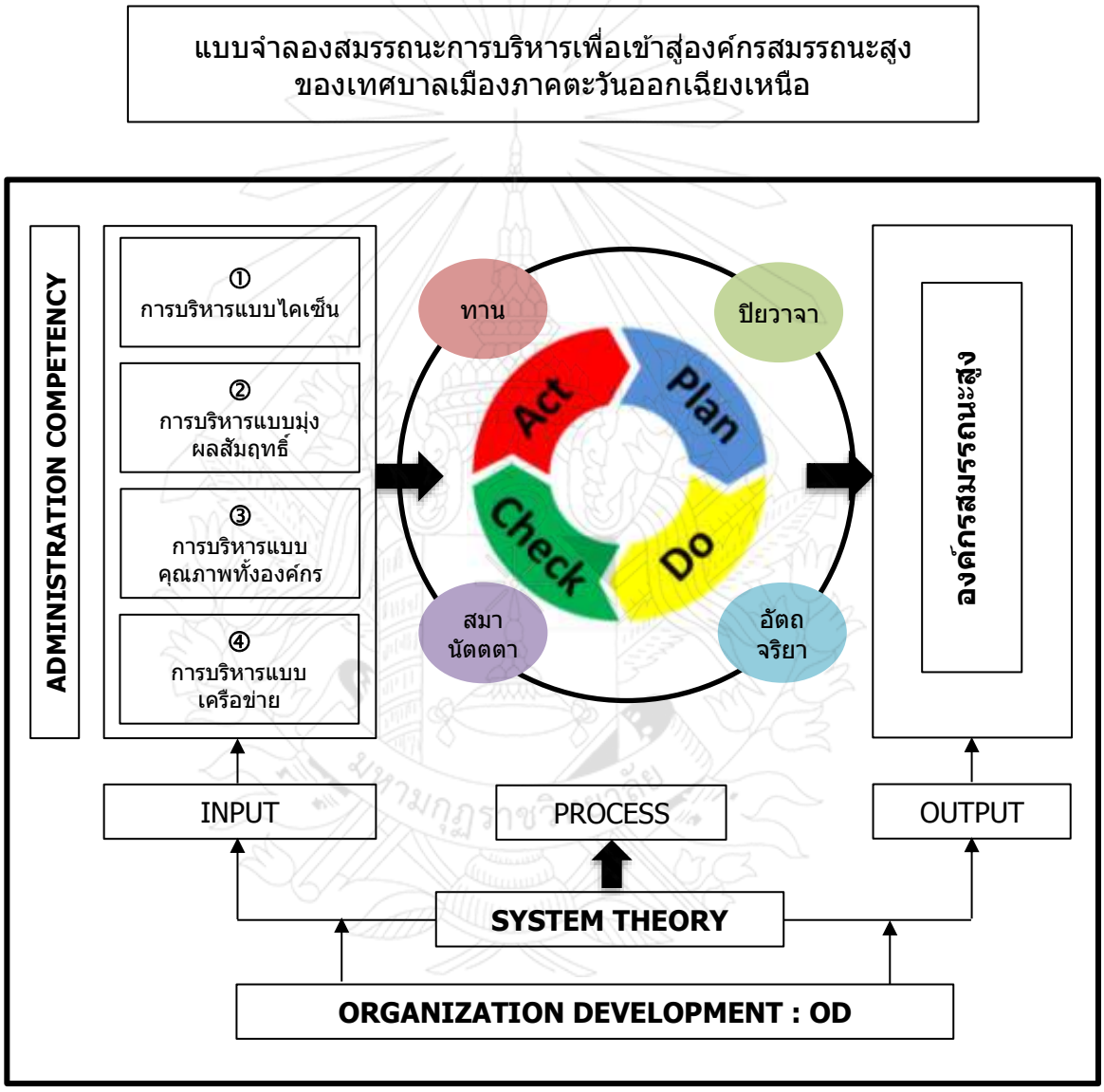
จากกระแสโลกาภิวัตน์ จึงทำให้สังคมไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก อันเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีและนโยบายการพัฒนาประเทศตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืนสอดรับกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งองค์กรยุคใหม่จำเป็นจะต้องพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบงาน บุคลากร เครื่องมือ รวมถึงการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงประชาชนและปัจจัยการผลิตได้สะดวกขึ้นภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล ตามยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เพื่อเป็นการสื่อสาร อันเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานด้านต่างๆ โดยที่ข้อมูลสารสนเทศนั้นเป็นทรัพยากรหลักที่มีความรวดเร็วและช่วยให้องค์กรสร้างจุดยืนที่เข้มแข็ง โดยมีเป้าหมายการเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพในการดำเนินการให้เป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 7)

นอกจากเหตุผลดังที่กล่าวมาข้างต้น การที่จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ผู้บริหารต้องสามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยมีสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ 1) เน้นการบริหารตนเองอย่างเป็นอิสระ มีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้ร่วมกัน 2) เน้นการปลูกฝังค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรให้ซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร การสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) เน้นการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยความต้องการขององค์กรและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้อง และ 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานภายใต้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561, หน้า 36-49) ดังนั้น องค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้การมีส่วนร่วม การจัดทำยุทธศาสตร์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การไปใช้อย่างมีคุณภาพภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2. วัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่เป็นองค์ความรู้มาสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร ในการบริหารเทศบาลเมืองของผู้บริหาร โดยพัฒนาแบบจำลองและแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเทศบาลเมืองของผู้บริหารตามแบบจำลอง

(ฉบับร่างเพื่อนำเสนอแบบจำลองให้ผู้ทรงคุณวุฒิปรับปรุงแก้ไขและประเมินผล)



ภาพที่ 4.3 แบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (P : Plan)

นวัตกรรม 4P-KATN : Prasit Model พัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำโมเดล 4P's Marketing Mix (Product Price Place Promotion) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป้าหมายคุณภาพของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในสำนักงานเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และดำเนินการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของเทศบาลเมือง โดยใช้เทคนิคกระบวนการวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) และหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหาร ดังนี้

3.1 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้เป็นรายข้อ คือ

1) เป้าหมายของการวิจัยเพื่อสร้างแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมาใช้กลยุทธ์ใดบ้างเพื่อช่วยขับเคลื่อนในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

3) แบบจำลองสมรรถนะการบริหารใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาเป็นหลักธรรมยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน หมายถึง หลักการครองใจคน หลักยึดเหนี่ยวใจขององค์กรกันไว้ วิธีทำให้คนรักและสามัคคีกัน หลักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย หลักธรรม 4 ประการ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา

3.2 ผลการพัฒนานวัตกรรม (D : Do)

จากการค้นคว้าเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้สร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) โดยพัฒนาจากกลยุทธ์ 4P's และผลของการวิจัยตามทฤษฎีการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารแบบไคเซ็น (K) การบริหารแบบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (A) การบริหารแบบการมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (T) และการสร้างเครือข่าย (N) ทฤษฎีการบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) และหลักธรรมของพุทธศาสนา ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 จากกลักการบริหารการตลาด 4P's Marketing Mix ทฤษฎีการบริหาร 4 แบบ ทฤษฎีการบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) และหลักธรรมของพุทธศาสนาและการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

3.3 การกำหนดเป้าหมายคุณภาพของเจ้าหน้าที่ของเทศบาลเมือง โดยประยุกต์ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด (4P's Strategy) โดยวิเคราะห์จากการพยากรณ์การยกระดับการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ดังนี้

1) P_1 = คุณภาพของเจ้าหน้าที่ (Product)
- การสื่อสารระหว่างกลุ่มและชุมชน
- ร่วมกันรับผิดชอบชุมชน
- การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับเจ้าหน้าที่

2) P_2 = การเพิ่มประสิทธิภาพ (Price)
- การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- มีงบประมาณสนับสนุนการจัดการของเทศบาลเมือง
- เจ้าหน้าที่เอาใจใส่และการบริหารผู้ที่มาติดต่องาน
- เจ้าหน้าที่มีความรู้และความสามารถ

3) P_3 = จุดยืนที่ก้าวหน้าเพื่อเพิ่มมูลค่าทางสังคม (Place)
- การทำงานเป็นทีม
- ร่วมมือ ร่วมใจ ในกิจกรรมของเทศบาล
- อาคารสถานที่สะอาดและปลอดภัย
- ผลลัพธ์งานสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

4) P_4 = การสร้างแรงจูงใจ (Promotion)
- เสริมสร้างกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของเทศบาลเมือง
- เสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
- เสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรและมีความรู้สึกมั่นคง

3.4 การบริหารจัดการและการประเมินผลของผู้บริหารจัดการ (C : Check)

การบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) การให้ความสำคัญกับการเตรียมตัวและวางแผนล่วงหน้า ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนยุทธวิธี

2) การวางระเบียบการจัดการในองค์กรให้รัดกุม ได้แก่ การวางแผน การสร้างความเป็นระเบียบ การสรรหาบุคลากร การนำหรือสั่งการและการทำความเข้าใจกับคนในองค์กร

3) การเอาใจใส่เจ้าหน้าที่ให้เป็นรากฐานสำคัญขององค์กร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม

4) การใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5) การปรับตัวตามยุคสมัยด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้าร่วมสำหรับยุคการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

3.5 การปรับปรุงแก้ไข (A : Action)

การบริหารจัดการองค์กรที่ดี (การเข้าสู่สมรรถนะสูง) ดังนั้นผู้บริหารควรมองให้ออกคือ “สิ่งใดขาด สิ่งใดเกิน และจะจัดการอย่างไร” ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสินใจ จะทำให้มองเห็นภาพกว้างของการบริหารได้ง่ายขึ้น การบริหารจัดการองค์กร จะต้องมองภาพรวมทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ การบริหารจัดการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากบทที่ 4 พบว่า การบริหารจัดการที่พยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้

1) การบริหารจัดการแบบไคเซ็น (K : Kaizen Management)

2) การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (A : Achievement Management)

3) การบริหารจัดการแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

(T : Total Quality Management)

4) การบริหารจัดการแบบเครือข่าย (N : Network Management)

3.6 การประเมินแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมิน 6 ด้าน ได้แก่

1) ความสมเหตุสมผล

2) ความเป็นไปได้

3) การนำไปใช้ประโยชน์

4) ความมีประสิทธิภาพ

5) ตัวบ่งชี้ได้จากกระบวนการคัดสรรหรือเลือกสรรที่ดีและเป็นไปตามหลักการ

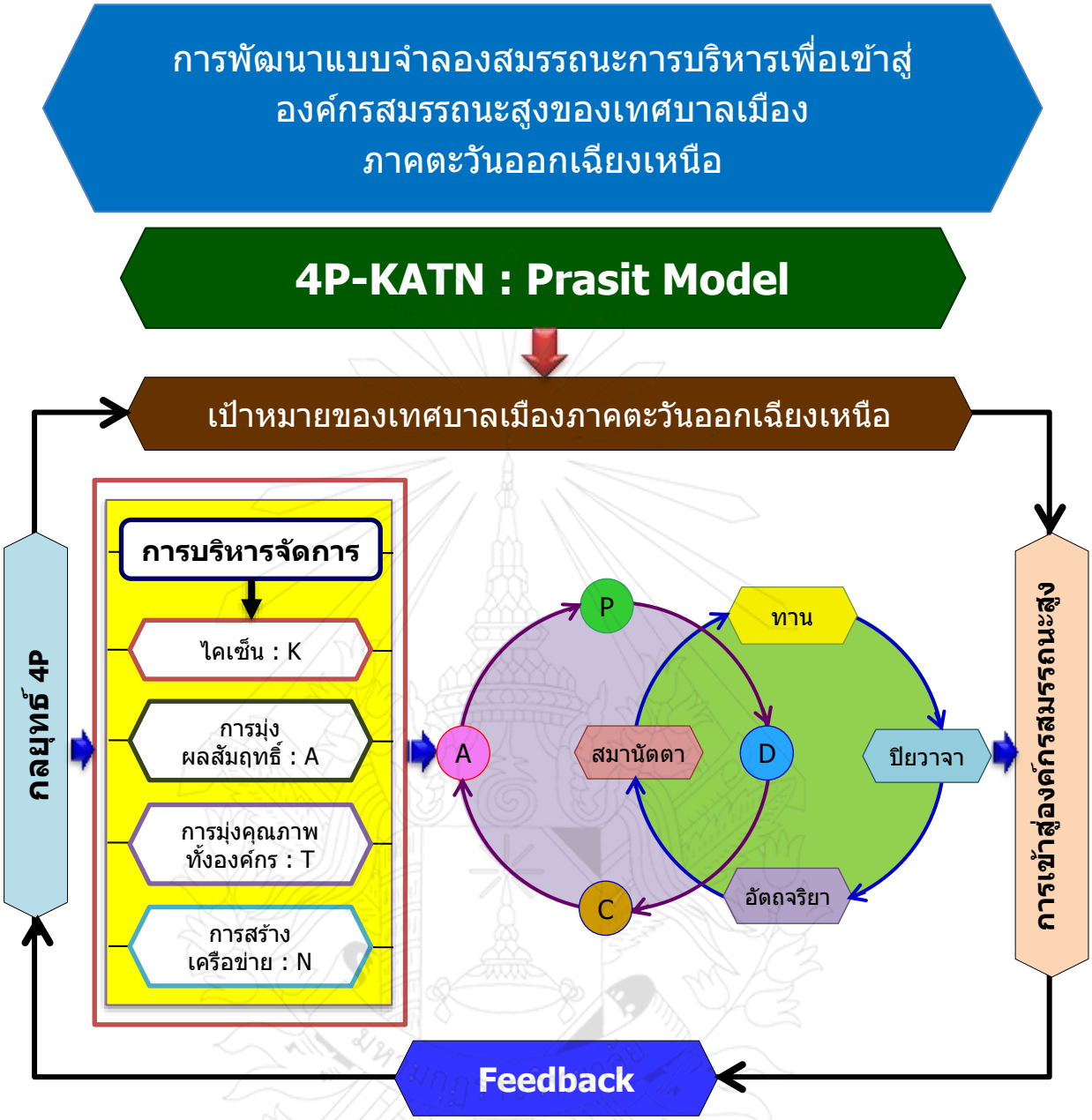
6) แบบจำลองสามารถเป็นต้นแบบ (Prototype)ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 (หลักธรรมที่ผ่านการประเมินโดยวิธี Connoisseurship จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เพื่อสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง เทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น คำสอนจากพุทธศาสนาอย่างสังคหวัตถุ 4 เป็นอีกหนึ่งคำสอนที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

สำหรับการประเมินแบบจำลอง (Model) ของการวิจัยได้จากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน โดยผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณายืนยันผลการประเมิน คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) มีค่าตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

ตารางที่ 4.20 ผลการประเมินแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับที่	รายการประเมิน	Mean	ระดับความเหมาะสม	อันดับที่
1	ความสมเหตุสมผล	4.13	มาก	3
2	ความเป็นไปได้	4.27	มาก	1
3	การนำไปใช้ประโยชน์	3.86	มาก	5
4	ความมีประสิทธิภาพ	3.80	มาก	6
5	ตัวบ่งชี้ได้จากกระบวนการคัดสรรหรือเลือกสรรที่ดีและเป็นไปตามหลักการ	4.20	มาก	2
6	แบบจำลองสามารถเป็นต้นแบบ (Prototype) ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3.93	มาก	4



ภาพที่ 4.4 การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แนวทางการใช้หลักการบริหารจัดการแบบไคเซ็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. หลักการและเหตุผล

สภาวะทางเศรษฐกิจของโลกปัจจุบันได้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารจัดการงานของเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและประหยัดงบประมาณ เทศบาลเมืองต่างพยายามคิดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่จะลดขั้นตอนในการทำงานลง เพื่อให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และมุ่งปรับปรุงในทุกๆ ด้านขององค์กร เพื่อยกระดับชีวิตการทำงานของการบริหารจัดการองค์กรให้สูงขึ้นตลอดเวลา

ดังนั้นองค์กรในอนาคตคงเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีในโลกอนาคต แนวทางการบริหารจัดการในแนวทางการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ และนำไปสู่การคิดริเริ่ม แนวทางการพัฒนาใหม่ๆ ที่เรียกว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน และปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของเทศบาลเมืองก็คือการพัฒนาคุณภาพ (Quality Development)

ไคเซ็นเป็นเทคนิคหรือการบริหารจัดการวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยหลักการเป็นปรับปรุงการปฏิบัติงานให้น้อยลง โดยมุ่งเน้นที่จะลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานลง เพื่อให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น และมุ่งปรับปรุงในทุกๆ ด้านขององค์กร เพื่อยกระดับชีวิตของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา ไคเซ็นสามารถทำได้ทุกระดับขององค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารจัดการจนถึงระดับปฏิบัติการ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางการใช้หลักการบริหารจัดการแบบไคเซ็น เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์งานประจำและงานที่ต้องปฏิบัติตามแผน

จากการเรียบเรียงงานที่ปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมี 2 ประเภท คืองานที่ต้องปฏิบัติเป็นลักษณะประจำ และงานที่ต้องปฏิบัติตามแผนหรือตามคำสั่งของผู้บริหารแยกได้ตามตัวบ่งชี้ของเทศบาลเมือง ดังนี้

1. งานบริหาร

1.1 งานที่ต้องปฏิบัติเป็นลักษณะประจำ ได้แก่

1) การกำหนดแนวทางของงาน/โครงการ รวมทั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สังกัด

2) การติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้

3) การติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

1.2 งานที่ต้องปฏิบัติตามแผนงานหรือตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ได้แก่

1) ร่วมวางแผนงาน/โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานด้านช่าง งานวิศวกรรมหรืองานสถาปัตยกรรมที่สังกัดเพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) จัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

3) การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อเกิดความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

4) การวางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย เช่น กรรมการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน กรรมการกำหนดราคากลางงานก่อสร้าง กรรมการตรวจรับงานงานจ้าง กรรมการเกี่ยวกับงานรัฐพิธี กรรมการสอบข้อเท็จจริง กรรมการติดตามผลตามแผนพัฒนา กรรมการกลั่นกรองการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

2. งานธุรการ

2.1) งานที่ต้องปฏิบัติเป็นลักษณะประจำ ได้แก่

1) การปฏิบัติงานธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารทั่วไป ได้แก่ การรับ-ส่งหนังสือ การลงทะเบียนรับหนังสือ การร่างโต้ตอบหนังสือราชการ การบันทึกข้อมูล การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน และการพิมพ์เอกสาร จดหมาย และหนังสือราชการต่างๆ การเตรียมการประชุม เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้งานต่างๆ ดำเนินไปด้วยความสะดวกเรียบร้อยตรงตามเป้าหมายมีหลักฐานตรวจสอบได้

2) จัดเก็บเอกสารหนังสือราชการ หลักฐานหนังสือ ตามระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อสะดวกต่อการค้นหาและเป็นหลักฐานทางราชการ

3) รวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูลสถิติ เช่น สมุดลงเวลาปฏิบัติราชการรายชื่อพนักงาน ข้อมูลจำนวนบุคลากร เอกสารอื่นๆ ที่เป็นหลักฐานตามระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อสะดวกต่อการค้นหาสำหรับใช้เป็นหลักฐานตรวจสอบได้

4) การดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ และอาคารสถานที่ของหน่วยงาน เช่น การจัดเก็บรักษา การเบิกจ่ายพัสดุครุภัณฑ์ การจัดทำทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ การดูแลรักษายานพาหนะและสถานที่ เพื่อให้การดำเนินงานด้านพัสดุครุภัณฑ์ การจัดทำทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ การดูแลรักษายานพาหนะและสถานที่เป็นไปอย่างถูกต้องและมีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

5) การรวบรวมรายงานผลการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารตรวจรับรองมาตรฐาน (ธรรมาภิบาล) และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการตรวจ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

6) การศึกษา และติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ กฎหมาย และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานบริหารทั่วไป งานบริหารงานบุคคล งานพัสดุครุภัณฑ์ งานงบประมาณ งานประชาสัมพันธ์ และงานประชุม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

7) ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายในหน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

8) การให้บริการข้อมูลแก่ผู้มาติดต่อราชการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

2.2) งานที่ต้องปฏิบัติตามแผนงานหรือตามคำสั่งของผู้บริหาร ได้แก่

1) การรวบรวมรายงานผลการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารตรวจรับรองมาตรฐาน (ธรรมาภิบาล) และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการตรวจ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2) การจัดเตรียมและดาเนินการผลิตเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุม การฝึกอบรมสัมมนานิทรรศการและโครงการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงต่อเวลา

3) ปฏิบัติงานศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดเตรียมเอกสารเพื่อเปิดเผย ตาม พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ผู้ที่ต้องการข้อมูลข่าวสารรับทราบข้อมูลข่าวสาร

4) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น กรรมการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน กรรมการตรวจรับงานงานจ้าง เป็นต้น

3. งานช่างสำรวจ

3.1) งานที่ต้องปฏิบัติเป็นลักษณะประจำ ได้แก่

1) การแก้ปัญหาเบื้องต้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้

2) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่ได้จากการสำรวจ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้อง

3) ปรับปรุงข้อมูลด้านแผนที่ในงานสำรวจให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมทั้งดูแลจัดแผนที่ให้เป็นระเบียบเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการนำไปใช้งาน

4) ศึกษา และติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ กฎหมาย และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสำรวจ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) งานที่ต้องปฏิบัติตามแผนงานหรือตามคำสั่งผู้บริหาร ได้แก่

1) ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัดบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

2) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น กรรมการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน กรรมการกำหนดราคากลางงานก่อสร้าง กรรมการตรวจรับงานงานจ้าง เป็นต้น

4. งานช่างโยธา

4.1) งานที่ต้องปฏิบัติเป็นลักษณะประจำ ได้แก่

1) สำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ก่อสร้าง บำรุงรักษา โครงการก่อสร้างต่างๆ เพื่อให้ตรงตามหลักวิชาช่าง ความต้องการของหน่วยงาน และงบประมาณที่ได้รับ

2) การตรวจสอบ แก้ไข และกำหนดรายละเอียดของงานให้ตรงกับแบบรูปและรายการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ควบคุมงานก่อสร้าง งานปรับปรุง และซ่อมแซม หรือตรวจการจ้างตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมรายงานความก้าวหน้าของงาน เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

4.2) งานที่ต้องปฏิบัติตามแผนงานหรือตามคำสั่งผู้บริหาร ได้แก่

1) ให้คำแนะนำ ตอบปัญหาและฝึกอบรมเกี่ยวกับงานโยธาที่ตนมีความรับผิดชอบแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ ระดับรองลงมาหน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไปเพื่อให้ผู้ที่สนใจได้รับทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และมีทักษะเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

2) การประสานงานในระดับกลุ่ม กับหน่วยงานราชการ เอกชนหรือประชาชนทั่วไป เพื่อขอความช่วยเหลือและร่วมมือในงานโยธา และแลกเปลี่ยนความรู้ความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อการทางานของหน่วยงาน

3) การปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น กรรมการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน กรรมการกำหนดราคากลาง งานก่อสร้าง กรรมการตรวจรับงานงานจ้าง เป็นต้น

การปรับปรุงงานโดยใช้เทคนิคไคเซ็น (Kaizen)

1. งานการบริหาร

1.1 งานแผนงาน

ด้านแผนงาน ปรับปรุงด้วยการลดระยะเวลาในการปฏิบัติโดยรวมกิจกรรมลำดับที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน ทั้งสองกิจกรรมต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่น

ตารางที่ 4.21 ด้านแผนงาน ปรับปรุงด้วยการลดระยะเวลาในการปฏิบัติโดยรวมกิจกรรมลำดับที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	การร่วมแผนงาน/โครงการหรือแผนปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางของงาน/โครงการ/	2	ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กร
2	เป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน การติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตาม แผนงาน/โครงการ หรือแผนการ	1	
3	ปฏิบัติงาน ประเมินผลและรายงานการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	1	ระยะเวลาในการปฏิบัติขึ้นอยู่กับการกำหนดเวลาของกิจกรรมตามแผนงาน
	รวมเวลาปฏิบัติ	**4**	

1.2 งานการบริหาร ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมและลดเวลา ลำดับที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน ทั้งสองกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและต่อเนื่องกัน

ตารางที่ 4.22 งานการบริหาร ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมและลดเวลา ลำดับที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	จัดระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน	2	หลังจากที่ได้คำสั่งให้ปฏิบัติภารกิจหรือแนวทางการปฏิบัติ
2	มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้	1	
3	พิจารณาอนุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	1	
4	ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อเกิดความร่วมมือหรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ	1	
5	ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็นข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ เพื่อให้ภารกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์และรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ	1	
	รวมเวลาปฏิบัติ	**6**	

1.3 งานการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.23 ปรับปรุงงานบริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	การวางแผนใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายพันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4	ดำเนินการก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่
2	การติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	90	ดำเนินการก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่
3	การให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา ให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	2	ปฏิบัติตามแผนการติดตามการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ
	รวมเวลาปฏิบัติ	**96**	

1.4 การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมลำดับที่ 1 ของด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และลำดับที่ 2 เข้าด้วยกัน ทั้งสองกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและต่อเนื่องกัน และลดเวลากิจกรรมที่ 2

ตารางที่ 4.24 การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมลำดับที่ 2 ของด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และลำดับที่ 2 เข้าด้วยกัน

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	การวางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายพันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4	ดำเนินการก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่
2	การติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	25	ติดตามการใช้ทรัพยากร และงบประมาณ
	รวมเวลาปฏิบัติ	**29**	

2. งานธุรกิจ

2.1 ด้านการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมและลดเวลา ลำดับที่ 1, 2, 3 และ 9 เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมเดียว และรวมกิจกรรมที่ 13 และ 16 เป็นกิจกรรมเดียว

ตารางที่ 4.25 ด้านการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรมและลดเวลา ลำดับที่ 1, 2, 3 และ 9 เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมเดียว และรวมกิจกรรมที่ 13 และ 16 เป็นกิจกรรมเดียว

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	การรับ-ส่งหนังสือ	2	เมื่อมีหนังสือเข้าหรือออก
2	การลงทะเบียนรับหนังสือ	-	-
3	การร่างโต้ตอบหนังสือราชการ	-	เมื่อมีหนังสือเข้า
4	การบันทึกข้อมูล	1	-
5	การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน	1	เมื่อครบกำหนด
6	การพิมพ์เอกสาร จดหมาย และหนังสือราชการต่างๆ การเตรียมการประชุม	3	-
7	การจัดเก็บเอกสาร หนังสือราชการ หลักฐานหนังสือ ตามระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อสะดวกต่อการค้นหา และเป็นหลักฐานทางราชการ	1	-
8	การรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูลสถิติ เช่น สมุดลงเวลาปฏิบัติราชการ รายชื่อพนักงาน ข้อมูลจำนวนบุคลากร เอกสารอื่นๆ ที่เป็นหลักฐานตามระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อสะดวกต่อการค้นหาสำหรับใช้เป็นหลักฐานตรวจสอบได้	1	-
9	ตรวจสอบและสอบทานความถูกต้องของเอกสาร หนังสือและจดหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่าเอกสารทั้งหมดมีความถูกต้อง ครบถ้วน และปราศจากข้อผิดพลาด	-	-

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
10	จัดทำและแจกจ่ายข้อมูล เอกสาร หลักฐาน หนังสือเวียน หรือระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทราบ หรือดำเนินการต่างๆ ต่อไป	3	เมื่อมีระเบียบหรือวิธีปฏิบัติแจ้งให้ถือปฏิบัติ
11	การจัดเก็บรักษา การเบิกจ่ายพัสดุครุภัณฑ์ การจัดทำทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ การดูแลรักษายานพาหนะและสถานที่	1	-
12	การรวบรวมรายงานผลการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารตรวจรับรองมาตรฐาน (ธรรมาภิบาล) และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการตรวจ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4	-
13	การจัดเตรียมการประชุม	4	-
14	การบันทึกการประชุม	1	-
15	การจัดทำรายงานการประชุม	1	-
16	การจัดเตรียมและดำเนินการผลิตเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุม การฝึกอบรมสัมมนานิทรรศการ	-	-
17	จัดเตรียมเอกสารเพื่อเปิดเผย ตาม พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร	4	-
18	การอำนวยความสะดวก ติดต่อและประสานงานกับทุกส่วนงานของหน่วยงานในเรื่องการประชุมและการดำเนินงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกำหนดเวลาและบรรลุวัตถุประสงค์	1	ประสานหน่วยงานอื่น

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
19	ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ กฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ งานธุรกิจ งานบริหารทั่วไป งานบริหารงานบุคคล งานพัสดุครุภัณฑ์ และงานประชุมเพื่อนำมาประชาสัมพันธ์ และงานประชุมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	4	-
	รวมเวลาปฏิบัติ	**32**	

2.2 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว

ตารางที่ 4.26 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	ให้คำปรึกษาแนะนำในเบื้องต้นแก่บุคลากร ประชาชนผู้ที่มาติดต่อและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	1	ปฏิบัติทันที
2	เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น	1	-
3	ให้บริการข้อมูลแก่ผู้มาติดต่อราชการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป	-	ปฏิบัติทันที
4	ผลิตเอกสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน	4	-
5	ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย	-	ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นอยู่กับเวลาของกิจกรรม
	รวมเวลาปฏิบัติ	**6**	

3. งานช่างสำรวจ

3.1 ด้านการปฏิบัติการปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรม ลำดับที่ 1 และ 5 เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมเดียว และรวมกิจกรรมที่ 4 และ 6 เป็นกิจกรรมเดียว

ตารางที่ 4.27 ด้านการปฏิบัติการ ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรม ลำดับที่ 1 และ 5 เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมเดียว และรวมกิจกรรมที่ 4 และ 6 เป็นกิจกรรมเดียว

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	สำรวจ รังวัด คำนวณ ตรวจสอบ จัดทำแผนที่แผนผัง เพื่อให้ทราบรายละเอียด และเป็นไปตามแบบที่กำหนด สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	เมื่อได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติ
2	แก้ปัญหาเบื้องต้นจากการปฏิบัติงาน	1	-
3	วัดระดับของภูมิประเทศ วางโครงข่ายหมุดหลักฐาน แผนที่ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	-	ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นอยู่กับเวลาของกิจกรรม
4	บันทึกข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่ได้จากการสำรวจและรายงานผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน	4	-
5	กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่ได้จากการสำรวจ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้อง	-	-
6	ปรับปรุงข้อมูลด้านแผนที่ในงานสำรวจให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมทั้งดูแลจัดแผนที่ให้เป็นระเบียบเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการนำไปใช้งาน	-	-

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
7	ศึกษาและติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ กฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสำรวจ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	-	-
8	ปฏิบัติงานและสนับสนุนงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	-	เมื่อได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติ
	รวมเวลาปฏิบัติ	**9**	

3.2 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว

ตารางที่ 4.28 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	ให้คำปรึกษาแนะนำในเชิงทักษะเฉพาะด้านและทักษะทั่วไปแก่บุคลากรทุกสานงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่	3	-
2	ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	-	ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นอยู่กับเวลาของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นเมื่อได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติ
3	ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย	-	-
	รวมเวลาปฏิบัติ	**3**	

4. งานช่างโยธา

4.1 ด้านการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรม ลำดับที่ 1 และ 5 เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมเดียว

ตารางที่ 4.29 ด้านการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานด้วยการรวมกิจกรรม ลำดับที่ 1 และ 5 เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมเดียว

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	งานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบก่อสร้าง	9	ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย
2	งานควบคุมการก่อสร้าง	-	ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นอยู่กับเวลาของกิจกรรม
3	งานบำรุงรักษาสิ่งก่อสร้าง งานปรับปรุง และงานซ่อมแซม	-	ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นอยู่กับเวลาของกิจกรรม
4	งานตรวจสอบ แก้ไข และกำหนดรายละเอียดของงานให้ตรงกับแบบรูปและรายการ	2	-
5	งานถอดแบบเพื่อสำรวจปริมาณวัสดุที่ใช้ตามหลักวิชาช่างเพื่อประมาณราคาค่าก่อสร้าง	-	-
6	งานตรวจการจ้างตามที่ได้รับมอบหมาย	2	-
7	งานรายงานความก้าวหน้าของงาน	6	รายงานทุกสัปดาห์หรือทันทีที่เกิดปัญหาขึ้นตามปีงบประมาณ
8	การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิเคราะห์วิจัยในงานช่าง	-	-
	รวมเวลาปฏิบัติ	**19**	

4.2 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว

ตารางที่ 4.30 ด้านการบริการ ไม่มีการปรับปรุงงานเนื่องจากใช้เวลาน้อยที่สุดในการปฏิบัติแล้ว

ลำดับที่	งาน	ระยะเวลาปฏิบัติ (วัน)	หมายเหตุ
1	งานให้คำแนะนำ ตอบปัญหาและฝึกอบรมเกี่ยวกับงานโยธาที่ตนมีความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	ปฏิบัติทันที
2	ประสานงานในระดับกลุ่ม กับหน่วยงานราชการ เอกชนหรือประชาชนทั่วไป เพื่อขอความช่วยเหลือและร่วมมือในงานโยธาและแลกเปลี่ยนความรู้ความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงานและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย	-	ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นอยู่กับเวลาของกิจกรรม
3	ประชาสัมพันธ์อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและผู้มาติดต่องานด้านโยธา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจหรือพึงพอใจ	3	จัดทำป้ายข้อความประชาสัมพันธ์
	รวมเวลาปฏิบัติ	**4**	

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลัก โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติแบบพหุตัวแปร (Multivariate Analysis) และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นแบบแผนการวิจัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของการวิจัย และเสริมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Complementarily) และกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อสร้างแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารและองค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง

ระยะที่ 2 การคัดสรรหรือคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ระยะที่ 3 พัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. การหาอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรพยากรณ์หรือตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร (ปัจจัย) โดยแยกได้ ดังนี้

1.1 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.343-0.515 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้

1.2 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่าย มีค่าอยู่ระหว่าง 0.248-0.612 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบเครือข่าย ได้จำนวน 19 ตัวบ่งชี้

1.3 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.327-0.584 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้

1.4 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.311-0.632 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้

1.5 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.299-0.644 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบทุนทางสังคม ได้จำนวน 15 ตัวบ่งชี้

1.6 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบไคเซ็น มีค่าอยู่ระหว่าง 0.347-0.636 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบไคเซ็น ได้จำนวน 22 ตัวบ่งชี้

1.7 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.205-0.451 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบโฮเร็นโซ ได้จำนวน 13 ตัวบ่งชี้

2. การหาอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรถูกพยากรณ์ จำนวน 7 ตัวแปรหรือตัวแปรตาม โดยภาพรวม ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำร่วมสมัย มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 16 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.212-0.447

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.201-0.540

2.3 การจัดการความรู้ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.328-0.521

2.4 การจัดการกระบวนการ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 13 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.348-0.533

2.5 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 9 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.334-0.502

2.6 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 8 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.334-0.554

2.7 การทำงานเป็นทีม มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 14 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.328-0.514

สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรตามหรือปัจจัยที่ถูกพยากรณ์ จำนวน 7 ตัวแปร และมีตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 80 ตัวบ่งชี้ สำหรับวัดตัวแปรตามหรือตัวแปรถูกพยากรณ์

3. การคัดสรรหรือคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) และแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) ได้ปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารของปัจจัยหรือตัวแปรที่ดีที่สุด 4 ตัวแปร (ปัจจัย) ได้แก่

1) การบริหารแบบไคเซ็น (b=0.248, β=0.252)

2) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (b=0.217, β=0.238)

3) การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร (b=0.212, β=0.225)

4) การบริหารแบบเครือข่าย (b=0.204, β=0.207)

3.2 การสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานของการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่

$y = a + b_6x_6 + b_4x_4 + b_3x_3 + b_2x_2$

$y = 0.488 + 0.248x_b + 0.217x_4 + 0.212x_3 + 0.204x_2$

$z = \beta_6z_6 + \beta_4z_4 + \beta_3z_3 + \beta_2z_2$

$z = 0.252z_6 + 0.238z_4 + 0.225z_3 + 0.207z_2$

4. ผลการสร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

4.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลอง (Model) เพื่อเกิดนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งได้ตั้งชื่อว่า 4P-KATN : Prasit Model มีส่วนประกอบ ดังนี้

1) P_1 = Product หมายถึง คุณภาพของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่

2) P_2 = Price หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพ

3) P_3 = Place หมายถึง จุดยืนที่ก้าวหน้าเพื่อเพิ่มมูลค่าทางสังคม

4) P_4 = Promotion หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ

5) K = การบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen)

6) A = การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

7) T = การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality)

8) N = การบริหารแบบเครือข่าย (Network)

4.2 ปัจจัยกระบวนการ (Transformation Process)

เป็นการสร้างนวัตกรรมหรือแบบจำลอง (Model)โดยผู้วิจัยได้พัฒนาได้ 4P-KATN : Prasit Model โดยขับเคลื่อนจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารจัดการวงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA ทฤษฎีหลักการบริหารการตลาด 4P Marketing-Mix และใช้หลักพุทธธรรมที่เรียกว่า หลักพรหมวิหาร 4 สำหรับบูรณาการเพื่อให้เกิดแบบจำลอง (Model)

4.3 ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output)

ระยะที่ 3 ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์แบบพหุตัวแปร (Multivariate Analysis) และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ได้แบบจำลอง (Model) ที่เรียกว่า 4P-KATN : Prasit Model ที่ปรากฏในหน้า 226

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์และตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงตามลำดับตัวแปรพยากรณ์ที่สัมประสิทธิ์การพยากรณ์จากสูงไปต่ำ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

1.1 การบริหารแบบไคเซ็น มีค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.252 ซึ่งมีค่ามากกว่าตัวแปรอื่นๆ มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 22 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พนิดา หวานเพ็ชร (2555) ซารีน่า ไวยสุภี (2554) และอดิเรก เพ็ชรรื่นและพุทธกาล รัชธร (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคนิคไคเซ็นของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พบว่าการเสริมสร้างจิตสำนึกและความพึงพอใจของบุคลากร (พนักงาน) แสดงถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น สรุปได้ว่าการบริหารแบบไคเซ็นเป็นตัวพยากรณ์ตัวแรกที่เข้าสู่สมการพยากรณ์เป็นตัวแปรอันดับที่ 1

1.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.238 ซึ่งมีค่ารองลงมาจากการบริหารแบบไคเซ็น มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539), ศักดิ์ดา แดงเถิน (2555), Williams (1998), สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2556) และพสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของงานในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อสัมประสิทธิ์ภาพของการทำงานโดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนดำเนินงาน 2) การกำหนดตัวบ่งชี้ 3) มุมมองขององค์กร 4) การให้รางวัลตอบแทน และ 5) กลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นตัวพยากรณ์ตัวที่สองที่เข้าสู่สมการพยากรณ์

1.3 การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร มีค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.225 ซึ่งมีค่ารองลงมาจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีตัวบ่งชี้เพื่อวัดการบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Williams (1994, pp.1-2) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและถาวร โดยมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุด

ของคุณภาพการผลิตและการบริการ และ Oskland (1993) ได้กล่าวว่า “การดำเนินงานเราจะไปมองข้ามความสำคัญในการสร้างคุณภาพขององค์กรไปไม่ได้เด็ดขาด เราบริหารจัดการเพื่ออนาคต”

1.4 การบริหารแบบเครือข่าย มีน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.207 ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์ตัวสุดท้ายที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ ทั้ง 4 ตัวแปรพยากรณ์ มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Wheatly (1999), ประเวศ วะสี (2541), Cohen & Uphoff (1980) ที่พบว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่ร่วมกันเป็นสายใยแห่งความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม โดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินการ การรับผลประโยชน์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

2. ผลการสร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

มีนักวิจัยหลายท่าน พยายามที่เสนอตัวแบบการสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้น่าสนใจ เช่น Lundvall (1988) เสนอตัวแบบระบบนวัตกรรมแห่งชาติ ที่ชี้ ให้เห็นว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิต และผู้ใช้นวัตกรรม การศึกษามีรูปแบบเป็นระบบ และมีการวิเคราะห์อยู่ในระดับชาติ Gibbon (1994) เสนอ ตัวแบบนวัตกรรม “รูปแบบที่หนึ่ง” และ “รูปแบบที่สอง” (Mode 1 and Mode 2 Innovation Model) ที่ใช้ให้เห็นบทบาทของมหาวิทยาลัยและภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุโรปที่มีการผลิตความรู้ โดยมีรูปแบบการผลิตความรู้ (Mode of Knowledge Production) อยู่ 2 รูปแบบ ที่เห็นได้อย่างชัดเจน โดยมีแนวคิดที่ว่าความรู้ที่ผลิตขึ้นในมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์นวัตกรรมไปสู่สังคมและธุรกิจ Etzkowite (1996) เสนอตัวแบบเกลียวสัมพันธ์สามเส้า (Triple Helix Relations Model) ที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของรัฐ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย และผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม ในการสร้างนวัตกรรมและการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในทางการค้า ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์การทั้งสาม มีรูปแบบที่สลับซับซ้อนไม่ใช่รูปแบบตรงไปตรงมา (Linear) อย่างที่เข้าใจในอดีต นับตั้งแต่บทบาทของรัฐลดลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาททางด้านทหาร และการป้องกันประเทศ

ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันนักวิชาการ สถาบันในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ และรัฐในยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่สองพบว่า รัฐนั้นมีบทบาทสูงมากในการชี้นำสถาบันทั้งสาม ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองและหลังยุคสงครามเย็น ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้บทบาทของสถาบันวิชาการ (Academia) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัย เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันทั้งสาม และบทบาทนั้นเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุโรป Gibbon (1994) ได้อธิบายรูปแบบการผลิตความรู้ (Mode of Knowledge Production) ไว้ 2 ตัวแบบ

รูปแบบที่หนึ่ง (Model 1) เสนอว่า มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยควรมีหน้าที่ในการทำวิจัย เพื่อผลิตความรู้อย่างมีอิสระ (Autonomy) เป็นการวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) เพื่อผลิตองค์ความรู้ในลักษณะที่เป็นวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ (Pure Science)

รูปแบบที่สอง (Model 2) เสนอว่า มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยควรมีหน้าที่ในการผลิตความรู้เพื่อการใช้งาน มีลักษณะเป็นพหุศาสตร์ (Multidisciplinary Science) เป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (Applied Science)เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม และควรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Accountability) “รูปแบบที่สอง” นี้เสนอให้นักวิจัยต้องมีความสนใจในระบบเศรษฐกิจสังคม ความเชื่อมโยงของระบบเศรษฐกิจสังคมกับการวิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์ นักวิจัยควรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสังคม และเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ “รูปแบบที่สอง” ได้รับอิทธิพลมาจากศาสตร์การบริหาร (Management Science) และสังคมศาสตร์ (Social Science) ทำให้นักวิจัยในมหาวิทยาลัย นอกจากจะมีหน้าที่ในการสอน การถ่ายทอดความรู้ และมีหน้าที่ในการวิจัยพื้นฐาน หรือการวิจัยศาสตร์บริสุทธิ์ ยังจะต้องมีหน้าที่สำคัญประการที่สาม (Third Mission) คือ การประยุกต์ใช้ศาสตร์บริสุทธิ์เพื่อแก้ปัญหาสังคม และพัฒนาเศรษฐกิจ โดยมีทั้งทางสร้างความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางการค้าได้ ในลักษณะที่เป็น “มหาวิทยาลัยผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial University) “ตัวแบบที่สอง” ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เกิดขึ้นมาก่อนจะมีการปฏิรูปการศึกษา ในปลายศตวรรษที่ 19 ที่เรียกว่าสถาบันการศึกษา (AcademicInstitute)Menton(1988)เสนอแนวทางในการปกป้องการแสวงหาความรู้ โดยปราศจากการแทรกแซงจากอำนาจการเมือง แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับและปฏิบัติมาในระยะเวลาหนึ่ง และพบว่ายังมีแนวคิดนี้มาถึงปัจจุบันเป็นรากฐานของการสร้างความรู้ใน “รูปแบบที่หนึ่ง” (Mode 1) เป็นแนวทางการสร้างความรู้และโครงร่าง ส่วน “รูปแบบที่สอง” เป็นแนวทางในการสร้างความรู้ด้วยมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม ที่เน้นรูปแบบในการสร้างความรู้ทั้งสองให้เห็นทั้งสองรูปแบบในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Hardvard University) เน้น “รูปแบบที่หนึ่ง” ในขณะที่อีกหลายมหาวิทยาลัย อาทิเช่น มหาวิทยาลัย เอ็ม ไอ ที เน้นรูปแบบการสร้างความรู้ในเชิงปฏิบัติ “รูปแบบที่สอง” มากกว่าที่จะสร้างความรู้ในเชิง “รูปแบบที่หนึ่ง”

จากเหตุผลที่กว่ามาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Hardvard University) เน้น “รูปแบบที่หนึ่ง” เน้นโครงสร้างแนวนวัตกรรมก่อนที่จะต่อยอดสูงขึ้นไปอีก เช่น การผลิตรถยนต์จะต้องเขียนหรือสร้างแบบจำลองของรถยนต์ก่อน ให้เห็นรูปร่างหรือพิมพ์เขียวก่อน (Blueprint)แล้วจึงพัฒนาตัวรถต่อไป ส่วนรูปแบบที่สอง มหาวิทยาลัย เอ็ม ไอ ที (MIT:

Massachusetts Institute of Technology) จะเน้นตัวแบบ/แบบจำลองการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ

จากระยะที่ 3 และเหตุผลดังกล่าวข้างต้น แบบจำลองหรือนวัตกรรมที่สังเคราะห์ขึ้นเพื่อเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือทางนวัตกรรมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1. เอกลักษณ์และจุดเด่นของแบบจำลอง (Model) หรือนวัตกรรม 4P-KATN : Prasit Model ใช้หลักการขับเคลื่อนจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารจัดการวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง PDCA ทฤษฎีหลักการการบริหารตลาด 4P Marketing-Mix และใช้หลักพุทธธรรม พรหมวิหาร 4 สำหรับบูรณาการเพื่อให้เกิดแบบจำลอง (Model) มีการตรวจสอบคุณภาพนวัตกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ที่เรียกว่า การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

2. ประโยชน์ที่จะได้รับจากนวัตกรรมโดยการสร้างทีมงาน (Team Building) ซึ่งมีความสำคัญต่อเทศบาลเมือง ตัวอย่างเช่น ทีมเพิ่มผลผลิต (Productivity Team) จะช่วยคิดค้นและออกแบบวิธีการทำงานที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทีมผู้บริหาร (Management Team) ช่วยตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มงาน ช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามมติของทีมงาน การสร้างทีมยังช่วยให้กลุ่มสามารถเอาชนะปัญหาต่างๆ ได้ Cummings & Worley (2010) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการสร้างทีมงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Orientation) และกิจกรรมด้านการพัฒนา (Development Orientation) ดังนั้น กิจกรรมการสร้างทีมงานจำแนกได้ 6 ประเภท ดังนี้

1) กิจกรรมด้านการวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิก
2) กิจกรรมด้านการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิก
3) กิจกรรมด้านการวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานและพฤติกรรมของกลุ่ม
4) กิจกรรมด้านพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานและพฤติกรรมของกลุ่ม
5) กิจกรรมด้านการวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทีมกับเทศบาลเมือง
6) กิจกรรมด้านการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทีมกับเทศบาลเมือง

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลของการวิจัย

สำหรับผู้บริหารเทศบาลเมืองของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 จากผลการทดสอบและคัดสรรหรือคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะการบริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในการบริหารแบบไคเซ็น เป็นอันดับที่หนึ่ง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นอันดับที่สอง การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร เป็นอันดับที่สาม และการบริหารแบบเครือข่ายเป็นอันดับที่ 4 ดังนั้น จึงขอเสนอแนะว่าผู้บริหารเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือใช้การบริหารแบบไคเซ็น ในการบริหารเทศบาลเมืองและนำหลักการบูรณาการอีก 3 แบบมาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะการบริหารแบบเครือข่าย (Network Management)

1.2 จากผลการทดสอบและคัดเลือกเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง อีกประเด็นหนึ่งได้แก่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร ผู้บริหารเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเทศบาลเมืองด้วยเพื่อเสริมสร้างการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำตัวแปรหรือปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบบูรณาการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารแบบพหุภาคี การบริหารแบบมีส่วนร่วม ฯลฯ มาวิเคราะห์เพื่อคัดสรรตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด

2.2 ควรนำตัวแปรหรือปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปรจากการวิจัยครั้งนี้ มาทำการวิจัยกับเทศบาลตำบลหรือเทศบาลนครของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3 ควรนำตัวแปรหรือปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปรจากการวิจัยครั้งนี้ มาวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูงอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง การวิเคราะห์จำแนกประเภท ฯลฯ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการวิจัย

บรรณานุกรม

1) หนังสือ

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2562). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.

จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล. (2553). *บริหารคนเหนือตำรา*. กรุงเทพฯ: เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์.

_____. (2558). *HR A to Z คำบริหารคน*. กรุงเทพฯ: เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์.

ชาย โพธิสิตา. (2549). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณธรรม*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2552). *การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ติน ปรัชญาพฤทธิ์. (2551). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทื้อน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

ธำรงศักดิ์ คงดาสวัสดิ์. (2550). *Competency ภาคปฏิบัติ-เขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2554). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สมุทรปราการ: ดี.เค. ปริ้นติ้งเวิลล์.

บุญมี เณรยอด. (2556). *รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

ประคอง กรรณสูต. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ วะสี. (2559). *วัดสร้างสุข คนสร้างชาติ พุทธศาสตร์สร้างใจ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2558).*การจัดการทรัพยากรมนุษย์:แนวทางใหม่*.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์. (2545). *TQM ภาคปฏิบัติ: เทคนิคการแก้ปัญหาแบบ “สึกยาม่า”*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). “”

พชรวิทย์ จันทร์ศิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พสุ เดชะรินทร์. (2549). *รายงานผลการศึกษาการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2551). *การพัฒนาคุณภาพภาครัฐ การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้งติ้ง แอนด์ มีเดีย.

รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์. (2554). *การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). *TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เนชันบุ๊คส์.

วิทยา เชียงกูร. (2547). *อธิบายศัพท์การบริ หารจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายธาร.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). *การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนาและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

วีระพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2540). *TQM Living Handbook an Executive Summary.* กรุงเทพฯ: บริษัท บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์.

วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริ ถีอาสา. (2557). *เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่: แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา=Benchmarking, balanced scorecard and learn six sigma.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สถาบันพระปกเกล้า. (2554). *การศึกษาทุนทางสังคมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2553). *คู่มือนักวิจัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *แนวทางการบริหารหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนราชการระดับกรม และสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นแอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการระบบราชการ. (2560). *คู่มือการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2560*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). วิสัยทัศน์ประเทศไทยสู่ปี 2570. *เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2551 ของ สศช*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำราญ มีแจ้ง. (2557). *สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัยทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา โฆวิไลกูล. (2547). *การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). *การบริหารมนุษย์ให้สุดยอด*. กรุงเทพฯ: แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2554). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารจัดการชุมชนการศึกษา. หน่วยที่ 8-15*. นนทบุรี: คณะกรรมการผู้ผลิตชุดวิชาการบริหารจัดการชุมชน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552).*พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรชัย พรหมพันธุ์. (2554). *ชำแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุวรรณี แสงมหาชัย. (2541).*การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์การ: แนวคิดและกระบวนการในการนำไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวรรณี คำมั่น และคณะ. (2551). ทุนทางสังคมกับการพัฒนาทุนมนุษย์. *การสัมมนาวิชาการประจำปี 2551 เรื่องสูการเติบโตอยางมีคุณภาพและยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแหงชาติ.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2558). *การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. (2558). *สมรรถนะแห่งความสำเร็จสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในภูมิภาคแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้*. ฟิลิปปินส์ : อินโนเทค.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. (2553). *เส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Certo, S.C. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Cohen, J.M., & Uphoff. (1980). *Participations Phase in Rural Development: Seeking Charity Through Specificity*. New York: World Developments.

Marmon. (2002). *Human Resources in Organizations*. London: Pearson Education.

Oskland. J.S. (1998). *Total Quality Management*. Heinemann, Oxford.

Ozcelik, G. and M. Ferman. (2006). *Competency Approach to Human Resource Management*. Thousand Oaks: March.

Popovich, M.G. (1998). *Creating High-Performance Government Organization: a Particle Guide for Public Managers*. California: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and R.N. Osborn. (2003). *Organization Behavior* (8th ed.). USA: John Wiley and Son.

Schermerhorn, John R., Hunt. (2002). *Management* (7th ed.). New York: Hohn Wiley & Son.

Schoonover, S. (2010). *Competencies : What are they? 1999*. London: Red Books.

Sentell, G.D. (1995). *Fast Focused and Flexible: Bold new Imperatives for the High Performance Organization* (3th ed.). Knokville, TN: Tennessee Associates International.

Simon, Herbert A. (1965). *Administrative Behavior*. New York: The McMillen Company.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: Wiley & Sons.

Stoner, James A.F. (1978). *Management*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

Thomas Ford Brown. (1999). *Theoretical Perspective on Social Capital*.

Tiwana & Amrit. (2003). *The Knowledge Management Toolkit: Practice Cal Techniques for Building a Knowledge Management System*. New Jersey: Prentice Hall.

Trobin, M (1993). *The New Quality*. London. Heineman.

Vecchio, R.P. and S.H. Applebaum. (1995). *Managing Organizational Behavior*. Toronto: Dryden.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Drucker, Peter F. (1998). *Management*. Tasks. Responsibilities. Practices.

Ernest Dale. (1968). *Management*. *Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.

Gibbons. (1994). *The New Production of Knowledge, the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

Griffin, Ricky W. (1999). *Management* (6th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company. Henry L. Tosi, John R.

Hair, J. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell. (1972). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.

Hellriegel, Don and Slocum, John W. (1992). *Management*. (3rd ed.). Sydney: Addison-Wesley.

Herbert A. Simon. (1976). *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Hradesky John L. (1996). *Total Quality Management Handbook*. New York: McGrew Hill.

Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. (2005). *Creating a Competency-Based Workplace, Benefits Compensation Digest*. Brookfield: Feb.

Wheatly. (1999). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (2nd ed.). San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Williams, Richard. L. (1994). *Essentials of Total Quality Management*. New York: American Management Association.

World Bank. (1999). *Social Capital, Household Welfare and Poverty in Indonesia*. Working Paper, no.6, Washington, April.

2) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

กมลพัชร หินแก้ว. (2555). *สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

กรกต ขาวสะอาด. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

กรชนก แย้มอุทัย. (2557). *ประสิทธิผลสถานศึกษาตามทรรศนะของบุคลากรทางการศึกษา*. การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กาญจนา นุใจกอง. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จิตรภานุ ดำสนวน. (2560). *ปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ภูมิคุ้มกันทางใจของวัยรุ่นในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

จุฑาพร กบิลพัฒน์. (2554). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาเอกการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ชนิดา ยุวบูรณ์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชัยพงษ์ กองสมบัติ. (2558). *รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานแนวใหม่*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ซาลีน่า ไวยสุภี. (2556). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนีเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด*. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ทศพร จิรกิจวิบูลย์. (2556). *การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2548). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). *แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*.สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นรา ตรีธัญญา. (2558). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามแนวพุทธศาสน์เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นุชนภา เรืองเดชไชย. (2561). *การส่งเสริมคุณธรรมพื้นฐานสาหรับนักเรียนโรงเรียนบ้านหัววัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกริก.

เบญจมาศ เมืองเกษม. (2557). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประภาพร จันทรัศมี. (2559). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปวรรัตน เลิศสุวรรณเสรี. (2556). *รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์*, วิทยาลัยราชพฤกษ์.

ปวลิน โปษยานนท์. (2557). *การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปิยาพร ห้องแซง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปุณณวัช ทัพธวัช. (2555). *การพัฒนาผลการเรียนรู้ เรื่อง กฎหมายอาญาน่ารู้ และทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ด้วยการจัดการเรียนรู้แบบไตรสิกขา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา, ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เปรมวราพร พิณจิรวิทย์. (2558).*การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนอนุบาล 1 โดยการประยุกต์ใช้การวิจัยเป็นฐานโรงเรียนบ้านสามหลัง อำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

พงศ์ศิริ จันทิวาสน์. (2543). *การจัดการสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านจิตพิสัยของนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พนิดา หวานเพ็ชร. (2555). *ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น*. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พรพิศ อินทะสุระ. (2553). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

พระใบฎีกาธีรศักดิ์ สุธีโร (2560). *ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขาในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนาเถรวาท โรงเรียนกระสังพิทยาคม ตำบลกระสัง อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์*.วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พิชามญชุ์ ลาวชัย. (2562). *สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์. (2556). *การศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: กรณีศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงานและบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

พิษณุ เสนามนตรี (ปณฺญาวโร).(2562).*แนวทางการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการตามหลักไตรสิกขาในโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1*.วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล. (2560). *การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง: กรณีสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

ภิชาพัชญ์ โหนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

มนตรี อินตา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมการฝกอบรมตามแนวคิดการเรียนรูเชิงประสบการณเพื่อเสริมสรางการเรียนรูทางอารมณและสังคม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รมิดา ศรีมันตะ. (2560). *การพัฒนารูปแบบไตรสิกขาเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รัชพล จอมไตรคุป. (2563). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รับขวัญ ภูษาแก้ว. (2557). *กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร. (2557). *การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและการพลังงานกระทรวงพลังงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ, มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

วัชรพงศ์ ขำวิไล. (2555). *การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ศึกษากรณี: การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ*. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิจิตรา โคตรบัญชา. (2557). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วินุลาศ เจริญชัย. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิไลพร ศรีอนันต์. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว. (2556). *ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ศุภกร จันทราวุฒิกร.(2562).*การศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร*. วิทยานิพนธ์ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยการอาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์. (2558). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร. (2559). *รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุหัชชา พิมพ์เนาว์. (2561). *การจัดการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขาเพื่อพัฒนาผู้เรียน กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมของโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

อดิเรก เพ็ชร์รื่น. (2555). *ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อนุชิต เปรมปรี. (2553). *การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคานิยมที่พึงประสงคของนักเรียนโดยใชหลักไตรสิกขา โรงเรียนปทุมรัตตพิทยาคม อำเภอปทุมรัตต จังหวัดรอยเอ็ด*. การศึกษาค้นควาอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อนุสรณ์ นามโยธา. (2555). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อภิวิชญ์ สุวรรณสุภา. (2557). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อความภักดีผู้เล่นเกมออนไลน์ A ในเขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อาราฟัด หัดหนิ. (2562). *สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

เอกชัย บุตรแสนคม. (2558). *การพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

3) สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง

3.1) บทความในวารสาร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2561). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, *15*(2), 11-36.

ปรีชาชาญ อินทรชิต. (2556). การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15*(ฉบับพิเศษ), 146-158.

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ. (2556). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ*, *27*(1), 33-46.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2556). การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, 6, 58-81.

ไมตรี อินเตรียะ. (2560). *ทุนทางสังคม (Social Capital). สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน*, *9*(2), 14-25.

ศักดิ์ดา แดงเถิน. (2555). การบริหารงานโรงเรียนให้ใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยและพัฒนา, 4*(2555), 83-92.

สุนันทา เลาหนันท์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่, *วารสารวิทยบริการ, 24*(2), 157-167.

สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, และ สุดารัตน์ สารสว่าง. (2563). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก. *วิชาการคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 11*(2), 103-118.

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *สุทธิปริทัศน์, 28*(86), 215-233.

อาทิตย์ บุดดาดวง, สุพรรณี ไชยอำพร. (2555). ความสามารถในการนำทุนทางสังคมออกมาใช้ของชุมชนบ้านบางไพร อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารสมาคมนักวิจัย, 17*(1), 29-41.

Aggarwal Sumer. (1993). A Quick Guide to Total Quality Management. *Business Horizons, 36 (May/June)*.

Allen, N.J. and Meyer. (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1-18.

Coleman, J (1999). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, *94*(Supplement), 95-120.

Etzkowitz, H. (2003). Research Groups as Quasi-Firms: The Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy, 32*(1), 109-121.

Feigenbaum, A. (1987). Lesson to be leant. *International Journal of IMHE*, *11*, 2.

Holbeche, L. (2004). HR and The High Performance Organization. *Strategic HR Review*. *5*(2), 36-40.

Linder, J.C. and J.D. Brooks. (2004). Transforming the Public Sector. *Outlook Journal*, *6*(10), 68-76.

Putnam, R. (1993). The Prosperous Community-Social Capital and Public Life. *American Prospect,* 13, 35-42.

4) เอกสารสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2556). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2565, จาก http:// competency2013/ 1/about/comjpetency.pdf.

ปชานนท์ ชนะราวี. (2559). *ความจงรักภักดี:พลังแห่งการพัฒนาและอยู่รอด (Loyalty: Power of DevelopmentandOutlast).*สืบค้นเมื่อ 8กุมภาพันธ์ 2565, จาก http://pachanon.blogspot.com/2013/06/loyalty-power-of-developmentand-outlast.html.

อธิพงษ์ ฤทธิชัย. (2556). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ*. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2565, จาก http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp.id.

American Management Association. (2007). *How to Build a High-Performance Organization*. Retrieved November 10, 2015, from http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/

Andersen, T.J. (2014). Information technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Setting. *Journal of Strategic Information System, 10*. 101-119. Retrieved July 22, 2015, from http://hadjarian.com/tec/1-s2.0-S0094576510003139-main.pdf.

Blanchard, K. (2006). *Leading at A High Level*. Retrieved March 8, 2017, from http:// www.enblanchard.com /img/pub/leading_ata_higherlevel_bookpreview.pdf.

Buytendijk, F. (2006). *Five Key to Building High Performance Organization Business Performance Management Magazine*. Retrieved March 8, 2017, from http:// businessfinancemag.com/business-performance-management/fivekeys-build I ng-high-performance-organization.

Carew, E.P. and others. (2000). *LEADERSHIP 2005*. Retrieved March 8, 2017, from https://helenagmartins.files.wordpress.com/2015/05/life-skills-leadershipken-blancha rds-leadership-2005.pdf.

Frederick W. Taylor. (2002). *Principles of Scientific Management*. Cited by Montgomery.

Lawler, E.E. (1995). *Designing High Performance Organizations*. Retrieved March 8, 2017, from http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316.

Miller, L.M. (2012). *The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values*. Retrieved January 24, 2017, from http://www.bahai-library.com/1743.

Waal, A.D. (2007). The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series*, *8*(3), 1-10, 179-183. Retrieved September 12, 2015, from http://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/07/Business-Strategy-Series-2007-HPO.pdf.

Waal, A.D. (2008). *The Secret of High Performance Organization*. Retrieved January 24, 2017, from http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามสำหรับการวิจัย



แบบสอบถาม
เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง
ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านในการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเมือง และใช้สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตเทศบาลเมือง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าการวิจัยเท่านั้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด โดยแบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 8 ส่วน

ส่วนที่ 1	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 20	ข้อ
ส่วนที่ 2	การบริหารแบบเครือข่าย	จำนวน 19	ข้อ
ส่วนที่ 3	การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	จำนวน 20	ข้อ
ส่วนที่ 4	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน 20	ข้อ
ส่วนที่ 5	การบริหารแบบทุนทางสังคม	จำนวน 15	ข้อ
ส่วนที่ 6	การบริหารแบบไคเซน	จำนวน 22	ข้อ
ส่วนที่ 7	การบริหารแบบโฮเร็นโซ	จำนวน 13	ข้อ
ส่วนที่ 8	การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	จำนวน 80	ข้อ

ทั้งนี้ทางผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริงและตอบให้ครบทุกข้อ โดยคำตอบของท่านนั้นจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่จะรับทราบคำตอบของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วน อันจะทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ประสิทธิ์ ธนานันต์ (ผู้วิจัย)

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้พิจารณาถึงการบริหารเทศบาลเมืองของผู้บริหารของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ส่วนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
2	ผู้บริหารกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงศักยภาพในการทำงานของบุคลากร					
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ					
4	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ					
5	หลักสูตรที่บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมที่เป็นหน้าที่ที่บุคลากรรับผิดชอบ					
6	ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมโดยให้บุคลากรรวมกลุ่มกัน เพื่อระดมความคิดช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน					
8	ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนทักษะทางการสื่อสาร					
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเสนอผลงานกิจกรรมแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้างานและผู้บริหาร เพื่อจูงใจให้ทุกคนในเทศบาลนำผลงานของบุคลากรไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					

ข้อ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้ทดลองปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยวิธีใหม่อยู่เสมอ					
11	ผู้บริหารจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับบุคลากร					
12	ผู้บริหารจัดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน					
13	บุคลากรมีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
14	หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback)					
15	ผู้บริหารใช้ผลประเมินการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบ					
16	ผู้บริหารจ่ายรางวัลค่าตอบแทนให้บุคลากร สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่บุคลากรทำงาน					
17	ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับบุคลากรทุกคน					
18	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร					
19	ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่บุคลากร					
20	ผู้บริหารมีช่องทางในการรับฟังข้อร้องทุกข์ของบุคลากรหลากหลายช่องทาง เช่น ผ่านทางกล่องรับฟังความคิดเห็น ผ่านทางโทรศัพท์ ฯลฯ					

ส่วนที่ 2 การบริหารแบบเครือข่าย

ข้อ	การบริหารแบบเครือข่าย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายเชิงพื้นที่ในเขตเทศบาล					
2	ผู้บริหารมีการพัฒนาอาศัยกิจกรรมให้เกิดขึ้นในพื้นที่เขตเทศบาลเป็นเป้าหมายนำทาง					
3	ผู้บริหารมีการบูรณาการการจัดการเชิงพื้นที่โดยมีกิจกรรมเป็นภารกิจในการทำงานร่วมกัน					
4	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมให้เกิดขึ้นของเครือข่ายโดยมีความสัมพันธ์ทั้งด้านวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และการใช้ทรัพยากรในพื้นที่เป็นสำคัญ					
5	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ/กิจกรรมและการก่อตัวของชุมชนเป็นแนวทางในการออกแบบเครือข่าย					
6	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมโยงของเครือข่ายทั้งภายในเทศบาลและภายนอกเทศบาล โดยเฉพาะเขตพื้นที่ของเทศบาล					
7	ผู้บริหารมีการติดต่อประสานงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยใช้โทรศัพท์หรือการออกหนังสือเชิญ					
8	ผู้บริหารมีโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายเข้าพื้นที่เทศบาลโดยมีรวมศูนย์กิจกรรมในระดับพื้นที่ขนาดใหญ่และศูนย์ประสานงานย่อยในพื้นที่ขนาดเล็ก					
9	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายโดยมีกิจกรรมการสื่อสารและการเคลื่อนไหวเชิงพื้นที่โดยมีแกนนำของพื้นที่ประสานงาน					
10	ผู้บริหารมุ่งเน้นเชื่อมโยงและความสนใจของสมาชิกขนาดย่อยเพื่อให้เครือข่ายประสานงานกันสะดวกขึ้น					
11	ผู้บริหารมีการรวมกันเป็นเครือข่ายโดยตั้งอยู่บนฐานผลประโยชน์ร่วมกันกับชุมชน					
12	ผู้บริหารมีการสร้างระบบกลไกอย่างชัดเจน สร้างระบบจูงใจที่เพียงพอและดึงดูดให้เข้ามีส่วนร่วม					
13	ผู้บริหารสนองความต้องการของชุมชนด้านกายภาพความปลอดภัยในชีวิต และการยอมรับนับถือ					
14	ผู้บริหารมีการสร้างความไว้วางใจกันและกัน มีความเชื่อมั่นร่วมกัน การสร้างศรัทธาในพลังเครือข่ายที่ทำให้เกิดความร่วมมือกัน					

ข้อ	การบริหารแบบเครือข่าย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ในพื้นที่ชุมชนในเขตเทศบาล					
16	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายของเทศบาลให้มีการจัดทำ SWOT เป็นปัจจุบันพร้อมที่จะใช้วางแผนปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายของเทศบาลมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนงานเครือข่ายให้สอดคล้องกับปัญหา					
18	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายของเทศบาลมีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ และนำไปสู่ความสำเร็จ					
19	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายของเทศบาลมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงโดยมีสมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและประชุม					

ส่วนที่ 3 การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ข้อ	การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารโน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของเทศบาล					
2	ผู้บริหารมีการชี้นำแนวทางที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในเทศบาล					
3	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิผลในเทศบาล					
4	ผู้บริหารสามารถควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผล					
5	ผู้บริหารมีการใช้เทคนิคทางการบริหารในการพัฒนาคุณภาพงานของเทศบาลให้เกิดประสิทธิผล					
6	ผู้บริหารมีแผนงาน/ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาและการอบรมอย่างต่อเนื่อง					
7	บุคลากรภายในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน					
8	บุคลากรภายในเทศบาลสามารถเชื่อมโยงความรู้จากการศึกษาและการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
9	บุคลากรภายในเทศบาลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
10	มีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา					

ข้อ	การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
11	บุคลากรกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน					
12	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา					
13	บุคลากรในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ					
14	บุคลากรในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม					
15	บุคลากรในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี					
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
17	บุคลากรมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์					
18	บุคลากรมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนดไว้					
19	บุคลากรมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์					
20	บุคลากรมีการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม					

ส่วนที่ 4 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารกำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของเทศบาลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
3	ผู้บริหารมีแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ดำเนินการสนับสนุนเป้าหมายของเทศบาล					
4	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของเทศบาล					
5	ผู้บริหารประเมินและติดตามตรวจสอบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ					
6	ผู้บริหารแบ่งโครงสร้างเทศบาลเป็นส่วนงานต่างๆ อย่างชัดเจน					

ข้อ	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารมีสายการบังคับบัญชาที่เป็นระบบ มีความคล่องตัวในการสื่อสารและประสานงาน					
8	ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ของบุคลากรของเทศบาลไว้อย่างชัดเจน					
9	ผู้บริหารมีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม					
10	ผู้บริหารมีการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน					
11	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร					
12	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน					
13	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในเทศบาลได้พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
14	ผู้บริหารมีการนำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุง					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่					
16	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในเทศบาล					
18	ผู้บริหารมีการให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ให้บุคลากร					
19	ผู้บริหารได้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในเทศบาล					
20	ผู้บริหารมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานที่หลากหลายสร้างสรรค์					

ส่วนที่ 5 การบริหารแบบทุนทางสังคม

ข้อ	การบริหารแบบทุนทางสังคม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารเทศบาลพบปะสนทนากับบุคลากรในเทศบาลเป็นประจำ					
2	ผู้บริหารเทศบาลไปร่วมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มชุมชนในเทศบาลสม่ำเสมอ					
3	ผู้บริหารเทศบาลมีการทำงาน/การติดต่อกับเครือข่ายชุมชนของเขตเทศบาล					
4	ผู้บริหารเทศบาลมีส่วนช่วยเหลือบุคคลในชุมชนเมื่อมีปัญหา					
5	ผู้บริหารเทศบาลมีส่วนร่วมในการสืบสานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนในเขตเทศบาล					
6	ผู้บริหารเทศบาลให้ความช่วยเหลือส่วนรวมของชุมชนในเขตเทศบาลด้วยการบริจาคทรัพย์ เช่น สร้างวัด ศาลาประชาคม หรือสิ่งที่เป็นสาธารณะประโยชน์					
7	ผู้บริหารเทศบาลได้เสริมสร้างบทบาทครอบครัว ชุมชน ศาสนสถานให้เข้มแข็ง มีสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน					
8	ผู้บริหารเทศบาลได้ให้ความสำคัญกับสถาบันทางครอบครัวในชุมชนเทศบาล					
9	ผู้บริหารเทศบาลสนับสนุนให้ชุมชนตั้งชมรมผู้สูงอายุ ชมรมกีฬาและชมรมการออกกำลังกายและโรงเรียน ผู้สูงอายุ ฯลฯ					
10	ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชน การประกอบอาชีพ และการพัฒนาผู้นำชุมชน					
11	ผู้บริหารเทศบาลมีความไว้วางใจต่อคนในชุมชน					
12	ประชาชนแต่ละชุมชนของเทศบาลให้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารของเทศบาล					
13	ประชาชนแต่ละชุมชนของเทศบาลให้ความไว้วางใจในด้านความปลอดภัยในชีวิต					
14	ผู้บริหารเทศบาลสามารถสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชน					
15	ผู้บริหารเทศบาลมีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับความสำเร็จให้ชุมชนได้รับทราบ					

ส่วนที่ 6 การบริหารแบบไคเซ็น

ข้อ	การบริหารแบบไคเซ็น	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารของเทศบาลมีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล					
2	ผู้บริหารของเทศบาลมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีความยุติธรรม					
3	ผู้บริหารของเทศบาลมีเป้าหมายที่ดีในการกำหนดข้อปฏิบัติของทีมงาน					
4	ผู้บริหารของเทศบาลมีหลักเกณฑ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
5	ทีมงานของบุคลากรแต่ฝ่ายจะทำงานตามข้อกำหนดของเทศบาลเป็นอย่างดี					
6	บุคลากรของเทศบาลใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีทำงานเพื่อให้เทศบาลบรรลุเป้าหมาย					
7	บุคลากรทุกคนเต็มใจปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ					
8	เทศบาลมีข้อกำหนดในการพัฒนางานด้วยวิธีการทำงานใหม่ๆ					
9	บุคลากรของเทศบาลมีความพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อให้งานที่รับผิดชอบเกิดผลรับที่ดี					
10	บุคลากรมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในการทำงาน เป็นทีม					
11	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะของการปรับปรุงงานโดยเริ่มต้นที่ตัวบุคลากรทุกคน					
12	ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะของการทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
13	ผู้บริหารเสนอแนะบุคลากรในการทำงานที่ซับซ้อนให้ทำงานง่ายขึ้น					
14	ข้อดีของการทำงานตามขั้นตอนของผู้บริหารเสนอแนะ ทำให้ประสิทธิผลงานมีเพิ่มขึ้น					
15	บุคลากรทุกคนเข้าใจการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตและคุณภาพงานที่ดีขึ้น					
16	บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนของเทศบาลและมีการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรแสดงถึงความสามารถของตนเอง					
17	บุคลากรทุกคนมีความผูกพันกับการทำงานในเทศบาล					

ข้อ	การบริหารแบบไคเซ็น	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
18	บุคลากรเชื่อว่าความคิดในการปฏิบัติงานของคนสิบคน ย่อมดีกว่าความคิดของคนๆ เดียว					
19	บุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาจากการทำงานและหาสาเหตุ					
20	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของงานและปัญหา					
21	บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการประชุมทีมงานทุกครั้ง					
22	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งที่ต้องทำและกำหนดผู้รับผิดชอบ					

ส่วนที่ 7 การบริหารแบบโฮเร็นโซ

ข้อ	การบริหารแบบโฮเร็นโซ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ท่านคิดว่าในที่ทำงานของท่าน บุคลากรในทีมให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานเป็นอย่างดี					
2	ท่านคิดว่าทุกคนในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของเทศบาล					
3	ท่านคิดว่าในองค์กรควรมีการวางแผนการทำงานในลักษณะเน้นการทำงานเป็นทีม					
4	เทศบาลของท่านมีลักษณะการทำงานแบบครอบครัวที่สมาชิกมีส่วนเป็นเจ้าของ					
5	ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมของเทศบาลทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
6	เทศบาลของท่านมีการสอนงานโดยหัวหน้าที่มีความเชี่ยวชาญ					
7	เทศบาลของท่านมีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก					
8	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญกับการเคารพกับผู้ที่อาวุโสกว่า					
9	ในเทศบาลของท่านการขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างจะขึ้นอยู่กับอายุการทำงาน					

ข้อ	การบริหารแบบโฮเร็นโซ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10	ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในเทศบาลมีลักษณะเป็นกันเองและมีความสุภาพอยู่เสมอ					
11	เทศบาลของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทำให้งานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น					
12	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญกับการรายงานความคืบหน้าของงานอยู่เสมอ					
13	บุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปรึกษาและให้คำแนะนำกันอยู่เป็นประจำ					

ส่วนที่ 8 การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ข้อ	การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำ						
1	ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและเป็นไปได้					
2	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์					
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก					
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์					
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง					
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง					
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
8	ผู้บริหารมีความมั่นคงในเป้าหมาย					
9	ผู้บริหารมีความกล้าหาญทางจริยธรรม					
10	ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
11	ผู้บริหารมีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร					
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย					
13	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร					
14	ผู้บริหารมีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน					
15	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี					
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ					

ข้อ	การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์						
17	ผู้บริหารมีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
18	ผู้บริหารมีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์					
19	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้					
20	ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น					
21	ผู้บริหารมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
22	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์					
23	ผู้บริหารมีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์					
24	ผู้บริหารสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาเทศบาลสู่วิสัยทัศน์					
25	ผู้บริหารมีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์					
26	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน					
การจัดการความรู้						
27	ผู้บริหารมีการจัดเก็บข้อมูลและบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ					
28	ผู้บริหารมีการสร้างและสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ					
29	ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์					
30	ผู้บริหารนำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม					
31	ผู้บริหารมีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว					
32	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
33	ผู้บริหารมีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บุคลากรฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน					
34	ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ มีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ					
35	ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว					

ข้อ	การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
36	ผู้บริหารมีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการเทศบาล					
การจัดการกระบวนการ						
37	ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรและชุมชน					
38	ผู้บริหารวิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในเทศบาล					
39	ผู้บริหารเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของเทศบาล					
40	ผู้บริหารจัดลำดับขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของเทศบาล					
41	ผู้บริหารมีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น					
42	ผู้บริหารมีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม					
43	ผู้บริหารนำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
44	ผู้บริหารปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ					
45	ผู้บริหารใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
46	ผู้บริหารมีการนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ					
47	ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน					
48	ผู้บริหารตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง					
49	ผู้บริหารกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง					
การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
50	ผู้บริหารให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนที่มาติดต่องานของเทศบาล					
51	ผู้บริหารมีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรและชุมชน					
52	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน					
53	ผู้บริหารทราบว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน					
54	ผู้บริหารมีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน					
55	ผู้บริหารมีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน					

ข้อ	การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
56	ผู้บริหารมีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน พร้อมรับฟังความคิดเห็น					
57	ผู้บริหารมีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน					
58	ผู้บริหารมีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน					
การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน						
59	ผู้บริหารกำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและชุมชน					
60	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน					
61	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลและชุมชน					
62	ผู้บริหารสร้างผลงานให้มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล					
63	ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ชุมชน					
64	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในเทศบาลและชุมชน					
65	ผู้บริหารมีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเทศบาลและชุมชน					
66	ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเทศบาลและชุมชน					
การทำงานเป็นทีม						
67	บุคลากรภายในเทศบาลให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน					
68	บุคลากรภายในเทศบาลทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
69	บุคลากรภายในเทศบาลได้รับทราบข้อมูลในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
70	บุคลากรภายในเทศบาลสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย					
71	บุคลากรภายในเทศบาลมีโอกาสรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา					

ข้อ	การบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
72	บุคลากรภายในเทศบาลมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน					
73	บุคลากรภายในเทศบาลมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ					
74	บุคลากรภายในเทศบาลทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของเทศบาลอย่างทั่วถึง					
75	บุคลากรภายในเทศบาลให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น					
76	บุคลากรภายในเทศบาลมีความเชื่อถือศรัทธากันและกัน					
77	สภาพการทำงานในเทศบาลมีความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน					
78	มีการมอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ					
79	บุคลากรภายในเทศบาลมีความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน					
80	บุคลากรภายในเทศบาลยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

คำสั่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ 0076/2565

การแต่งตั้งคณะกรรมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

(Connoisseurship)



คำสั่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ที่ ๐๐๗๖ /๒๕๖๕
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินดุษฎีนิพนธ์

เพื่อความสมบูรณ์ในการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตามระเบียบมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๙ ข้อ ๒๕ และประกาศบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เรื่อง ขั้นตอนการทำและการสอบดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และ/หรือสารนิพนธ์ พ.ศ. ๒๕๖๐

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๐ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ และคำสั่งสภามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ ๓๒/๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งรองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด ลงวันที่ ๒๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงแต่งตั้งผู้มีรายนามต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของการบริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION, THAILAND)" ของนายประสิทธิ์ ธนานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๙ รุ่นที่ ๒/๒๕๖๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วันพุธที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๓.๐๐ น. ณ ห้อง ๓๑๐๑ อาคารบัณฑิตศึกษา ดังมีรายนามต่อไปนี้

๑. พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร. ประธาน
๒. พระมหาอำนวย มหาวีโร, ดร.
๓. พระครูชัยรัตนากร, ดร.
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ
๕. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
๖. อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร
๗. ดร.เพิ่มพูล ร่มศรี
๘. ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ
๙. ดร.ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี
๑๐. ดร.พรทิวา จุลสุคนธ์
๑๑. ดร.สนุก สิงห์มาตร
๑๒. ดร.บรรจง ลาวะลี
๑๓. ดร.วงศ์ชนก จำเริญสาร
๑๔. รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง
๑๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง
๑๖. นางรัชณีย์ เจริญนนท์

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๙๖๕ **วันที่** ๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เรียน พระมหาอำนวย มหาวีโร, ดร.

ด้วย นายประสิทธิ์ ธนานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๙ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเรียนมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๑๖๕ **วันที่** ๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เรียน พระครูชัยรัตนากร, ดร.

ด้วย นายประสิทธิ์ ธนานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๙ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเรียนมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๗๑๘

๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร นายบรรจง โฆษิตจิรนันท์ นายกเทศมนตรีเมืองร้อยเอ็ด

ด้วย นายประสิทธิ์ ธนานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๙ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๑๘๗๑๕๑๒๐

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๗๑๘

๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร รองศาสตราจารย์ ดร.ยุพาพร ยุภาส

ด้วย นายประสิทธิ์ ธนานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๙ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๑๘๗๑๕๑๒๐

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๓๑๘

๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์

ด้วย นายประสิทธิ์ ธนานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๙ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๑๘๗๑๕๑๒๐

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล : นายประสิทธิ์ ธนานันต์

วัน เดือน ปีเกิด : 19 มกราคม 2500

ชาติภูมิ : จังหวัดร้อยเอ็ด

ที่อยู่ปัจจุบัน : 98 ถนนราชการดำเนิน ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

การศึกษา

พ.ศ. 2550 : ปริญญาตรี ศาสนศาสตรบัณฑิต (ศน.บ.)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พ.ศ. 2553 : ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พ.ศ. 2566 : กำลังศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.)
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

หน้าที่การงานปัจจุบัน : สมาชิกสภาเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด