

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมและนำเสนอในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบราชการ
2. แนวคิดพื้นฐานการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในระบบราชการ
3. ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการไทย
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ
5. แนวทางปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
6. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาระบบราชการไทย

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงานเงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดิน ฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหา บ้านเมืองให้ลุกล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก และยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องยึดหลักประการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช่วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 คุณธรรมการพัฒนา ระบบราชการ 2546 : 12-13

ด้วยเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนด วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ไว้ ดังต่อไปนี้

**“พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ
สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์
โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
และประโยชน์สุขของประชาชน”**

1. เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ดังกล่าว สามารถแยกออกได้ 4 ประการ คือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)
3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance)
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลักดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกันอันประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญดังนี้

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

แนวคิดพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในระบบราชการ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร. ม.ป.พ. : 20) ได้อธิบาย คำว่า กระบวนทัศน์มาจากคำว่า Paradigm มีความหมาย 2 ประการ ประการแรก หมายถึง แบบแผน (Pattern) หรือ ตัวอย่าง (Example) หรือ (Model) ประการที่ 2 หมายถึงกรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยโดยคนส่วนใหญ่ในชุมชนสำหรับใช้อธิบายหรือใช้มองปัญหาทั่วไปและได้ระบุว่า “กรอบความคิดมีอิทธิพลต่อมนุษย์มาก เพราะกรอบความคิดจะสร้างเลนส์ที่ครอบงำตาของมนุษย์สำหรับใช้มองโลกภายนอก การเห็นโลกภายนอกลักษณะอย่างไร จึงขึ้นอยู่กับกรอบความคิดของผู้คนที่ถืออยู่อย่างเคยชิน” กรอบความคิดจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล รวมทั้งวิธีการที่แสดงออกต่อคนอื่น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ จึงเปรียบเสมือนการเปลี่ยนแว่นตาที่ช่วยให้บุคคลเห็นมุมมองอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม

1. **กระบวนทัศน์ (PARADIGM)** คือ แบบแผน กรอบแห่งความคิดหรือชุดความคิด หรือชุดความคิด / ความเชื่อพื้นฐานของสังคม ที่แสดงออกมาเป็นระเบียบปฏิบัติของคนในสังคม ในช่วงเวลาหนึ่งหรือเรียกง่าย ๆ ว่า กรอบความคิดนั่นเอง

กระบวนทัศน์หลักในสังคมนี้ จะเป็นตัวอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และเมื่อใดที่กระบวนทัศน์ในสังคมเริ่มไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคมก็จะเกิดปัญหาขึ้น และหากสังคมนั้นยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอันนั้น

ความเสื่อมและความล่มสลายของสังคมนั้นก็จะต้องตามมา ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ใหม่ขึ้นมาเพื่อทดแทนแนวคิดจากกรอบกระบวนทัศน์เดิม (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2545 : 30-31)

2. **ค่านิยม (Value)** หมายถึง ความเชื่อที่ถาวรเกี่ยวกับสิ่งที่เหมาะสมหรือ มาตรฐานความเชื่อซึ่งเป็นที่ยึดถือหรือยอมรับโดยเอกบุคคคล กลุ่มคน หรือสังคม (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2546 : 20)

จากความหมายของคำแต่ละคำ เมื่อนำมาใช้ร่วมกับคำว่าระบบราชการ ก.พ.ร. ไม่ได้ อธิบายความหมายโดยรวม แต่ได้กล่าวถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมต่างเป็นสิ่งที่ เป็นนามธรรม (Abstract) และละเอียดอ่อน เปลี่ยนแปลงแก้ไขยาก ต้องใช้เวลานานในการ ปรับเปลี่ยนให้สำเร็จ อย่างไรก็ตามในระบบการบริหาร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการ ปรับเปลี่ยนหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร และแม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีความหมายที่ หลากหลาย และยังไม่เป็นที่ตกลงกันแน่ชัด แต่นักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมาย “วัฒนธรรมองค์กร” ว่าหมายถึงข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรมซึ่งกำหนดการ กระทำของบุคคลในองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541 : 311)

3. **สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กล่าวถึงวัฒนธรรม และ ค่านิยมการปฏิบัติราชการ ดังนี้**

วัฒนธรรมและค่านิยมการปฏิบัติราชการเดิม ให้ความสำคัญกับระบบและเป้าหมาย ของทางราชการยิ่งกว่าความต้องการของประชาชน ไม่สามารถเกื้อหนุนต่อการปฏิบัติราชการใน ปัจจุบันได้ การทุจริต ประพฤติมิชอบได้แผ่ขยายวงกว้างขึ้น เกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของอาชีพ ราชการลดต่ำลง ระบบคุณธรรมถูกแทรกแซง การสร้างวัฒนธรรมค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อ ประชาชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนของหน่วยงานภาครัฐ

4. **วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ในการทำงาน 6 ประการ**

4.1 มุ่งสร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ใช่ ผู้ปกครอง และไม่มีทัศนคติเป็นเจ้าของคนคน แต่มีทัศนคติและอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม ชื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีจิตบริการ

4.2 เป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชน ติดต่อกันพร้อมให้ความช่วยเหลือ ยุติธรรม ตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติและมั่นคงในอารมณ์

4.3 มีความรับผิดชอบเป็นที่พึงของประชาชน ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เป็นที่พึ่งของประชาชนได้ มีความกระตือรือร้นที่จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

4.4 ยืนหยัดในคุณธรรม เกียรติภูมิ มีศักดิ์ศรี กล้าหาญ ทนทานต่ออุปสรรค ยึดถือประโยชน์ของชาติและประชาชน

4.5 ทนสมัย ทนโลก ทนสถานการณ์ ใฝ่ความรู้ รู้จักมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์

4.6 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน รู้จักเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาด และปรับปรุงงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

5. ค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ

เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องสร้างสรรคค่านิยม 5 ประการ ให้มีขึ้นในตนเองให้ได้ ดังนี้

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Moral Courage) : ยึดในความถูกต้องดีงาม ชอบธรรม รู้จักเสียสละ ไม่โอนอ่อนผ่อนตามอิทธิพลผลประโยชน์ใด ยึดมั่นในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ.ร. (2545) **วิสัยทัศน์และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารราชการ** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพลสแอนด์กราฟฟิค จำกัด หลักสูตรวิชาการวิทยากรบรรณวิชาชีพ

2. ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ : ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงาน และต่อหน่วยงาน

3. โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability) ทำงานอย่างโปร่งใสเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารได้ตามกฎหมาย

4. ไม่เลือกปฏิบัติ (Non discrimination) ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง มีน้ำใจ มีความเมตตา และเอื้อเฟื้อต่อผู้รับบริการ

5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Orientation) ทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่าย ให้งานแล้วเสร็จตามกำหนด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม

การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมสร้างสรรคของเจ้าหน้าที่รัฐดังกล่าว จะต้องดำเนินการไปพร้อมกับการรักษาจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งเป็นมาตรฐานความประพฤติทางวิชาชีพ (Professional ethics) และศีลธรรมประจำอาชีพ (Professional morality) รวมทั้งต้องมีมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นปราการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ ไม่ให้เกิดขึ้นได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2547 : 15-17)

6. การปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ

เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ก็คือการก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีไม่มีทางประสบผลสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมีกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิม

แนวคิดของการบริหารยุคใหม่จึงต้องพัฒนาข้าราชการไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยและทำงานมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้ระบบราชการไทย มีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งแนวคิดนี้ ก.พ.ร. ได้ให้ความหมายโดยใช้ชื่อย่อเป็นภาษาอังกฤษที่สามารถจำได้ง่ายว่า I AM READY ดังนี้

Integrity	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
Activeness	ขยันตั้งใจทำงาน
Morality	มีศีลธรรม คุณธรรม
Relevancy	รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม
Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
Accountability	รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม
Democracy	มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส
Yield	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

ตารางที่ 2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์			
ค่านิยมใหม่	นิยาม (CSFs)	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
I (Integrity) ข้าราชการ ปฏิบัติ งานอย่างมี ศักดิ์ศรี	1. ปฏิบัติงานตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ	- การส่งเสริม จรรยาบรรณ / ค่านิยมสร้างสรรค์ ภายในวิชาชีพ	1.1 จำนวนข้อร้องเรียนที่ข้าราชการ ประพฤติผิดจรรยาบรรณ ข้าราชการ/จรรยาบรรณ 1.2 จำนวนข้าราชการที่ถูกลงโทษ ทางวินัยอันมีผลมาจากประพฤติผิด จรรยาบรรณ
	2. ความเสียสละ อุทิศตน ความ ชัดเจนที่มุ่งประโยชน์ ของส่วนรวม	- เป้าหมายของ หน่วยงานมี กำหนดไว้	2.1 จำนวนผลผลิตที่สำเร็จก่อน เวลาที่แผนกำหนด
	3. ไม่มีผลประโยชน์ ด้านการเงินที่ ขัดแย้งกับการ ปฏิบัติหน้าที่	- ความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ การงานของ ข้าราชการ	3.1 จำนวนคดีที่ข้าราชการถูก ฟ้องร้อง 3.2 จำนวนข้าราชการที่ถูกร้อง เรียนในเรื่องการประพฤติมิชอบ
A (Activeness) มีความตั้งใจ ในการทำงาน	1. ปฏิบัติงานเต็ม กำลัง ความสามารถและ มีความกระตือรือร้น	- องค์ความรู้และ ทักษะปฏิบัติงาน - หน่วยงานมี ระบบที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของ ข้าราชการ	1.1 จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรม ข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ ใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ 1.2 จำนวนฐานข้อมูลที่สามารถใช้ ระบบเชื่อมโยงภายในหน่วยงาน 1.3 จำนวนชิ้นงานที่สามารถลด ขั้นตอนและระยะเวลาการ ปฏิบัติงานได้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ค่านิยมใหม่	นิยาม (CSFs)	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
	2. มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์		2.1 จำนวนนวัตกรรมของหน่วยงานในแต่ละปี
	3. มีคุณโยบายในการทำงาน		3.1 จำนวนความสำเร็จ (ที่บรรลุเป้าหมาย) ที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
M (Morality) มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม ปฏิบัติราชการ ด้วยใจบริสุทธิ์ และกุศลเจตนา	1. ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็น ธรรมและความ เสมอภาค	- มาตรฐานใน การให้บริการที่ เท่าเทียม	1.1 จำนวนข้อร้องเรียนของ ประชาชนที่ได้รับบริการที่ไม่เท่า เทียมกัน
	2. ซื่อสัตย์ สุจริต		2.1 จำนวนความผิดทางวินัยที่ เกี่ยวกับการทุจริต
	3. คำนึงถึง ผลประโยชน์ สาธารณะ		3.1 จำนวนโครงการที่มีการศึกษา ผลกระทบที่มีต่อประชาชน 3.2 จำนวนครั้งในการรับฟังความ คิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย/ประชาชน
	4. คุณธรรมในการ บริหารจัดการ		4.1 จำนวนข้อร้องเรียนของ ข้าราชการเกี่ยวกับการแต่งตั้ง การ เลื่อนขั้น เงินเดือน การโยกย้าย ฯลฯ ที่ไม่เป็นธรรม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ค่านิยมใหม่	นิยาม (CSFs)	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
R (Relevancy) มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก ทันปัญหา และสิ่งท้าทายต่างๆ	1. ปรับปรุงให้มี ความเป็นเลิศใน วิชาชีพ	- การพัฒนา ข้าราชการอย่าง ต่อเนื่อง	1.1 ร้อยละของข้าราชการใน หน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ ตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด
	2. พร้อมต่อการ ปรับเปลี่ยนและสิ่ง ท้าทายใหม่ๆ	- การนำความรู้ และวิทยาการ สมัยใหม่มาใช้ ปฏิบัติ	2.1 จำนวนข้าราชการที่สามารถใช้ วิทยาการ/เครื่องมืออุปกรณ์ที่ ทันสมัยเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน
	3. องค์กรแห่งการ เรียนรู้		3.1 จำนวนโครงการที่หน่วยงาน จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน
E (Efficient) มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัด และแสดงไว้ อย่างชัดเจน	1. ผลผลิตได้ มาตรฐาน	- การจัดการ ภายใน หน่วยงาน	1.1 จำนวนผลผลิตของหน่วยงาน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
	2. ประหยัด ทรัพยากร		2.1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่หน่วย งานสามารถลดได้ อันเนื่องมาจาก การวางแผนการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ
	3. ความคุ้มค่า		3.1 อัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ของแต่ละโครงการ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ค่านิยมใหม่	นิยาม (CSFs)	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
A(Accountability) มีความรับผิดชอบ ต่อผลสำเร็จของ งานและต่อ สาธารณะ	1. ตระหนักใน ความรับผิดชอบ	- หน่วยงานมี ระบบการให้ รางวัลและโทษที่ มีประสิทธิภาพ	1.1 จำนวนโครงการที่มีการจัดทำ ข้อตกลงในการปฏิบัติงาน 1.2 ระยะเวลาในการหาผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องในกรณีที่มีปัญหา
	2. พร้อมรับการ ตรวจสอบ		2.1 จำนวนเรื่องที่หน่วยงาน แก้ปัญหาได้สำเร็จเมื่อได้รับข้อร้อง เรียนจากภายนอก
D (Democracy) มีใจเป็น ประชาธิปไตย โดยคำนึงถึงเสรี ภาพเสมอภาค ภราดรภาพ และ หลักนิติธรรม	1. มีการประสาน สัมพันธ์	- การสร้าง เครือข่ายในการ ทำงาน	1.1 จำนวนกลุ่มบุคคลที่เข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผนการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
	2. การมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย		2.1 จำนวนช่องทางที่เปิดให้ บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม
Y (Yield) มีผลงานเป็นที่ ประจักษ์และ ปฏิบัติงานโดย เน้นผลสัมฤทธิ์ สัมฤทธิ์เป็น สำคัญ	1. ปฏิบัติงานให้ สำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย	- มีการวัดและ ประเมินผลงาน	1.1 จำนวนโครงการที่ได้ผลลัพธ์ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการไทย

เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการบรรลุเป้าประสงค์หลักที่กำหนดไว้ ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2546 : 30)

1. การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ
2. การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
3. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ

การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ในลักษณะการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์กร โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจที่จะไปสู่ภาพอนาคตร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

มาตรการ

1. เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการโดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยกรกำหนดรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ไว้ในหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการระดับต่างๆ อาทิ หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง เพื่อให้กับบริหารระดับสูงได้เรียนรู้ วางแผนการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง หรือ หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผู้มีขีดความสามารถสูงที่อยู่ในระบบ Fast track เป็นต้น
2. พัฒนายุทธวิธี และประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนำรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักการเมือง
3. สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Champion) โดยการหาแนวร่วมจากนักการเมืองและนักบริหารที่มีคุณลักษณะของนักติดต่อเจรจา (Connector) นักถ่ายทอดความรู้ (Maven) และนักขายความคิด (Salesman) อยู่ในตัวเพื่อเป็นต้นแบบของผู้มีกระบวนทัศน์ฯ ใหม่ และสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้กับข้าราชการ

4. สร้างตัวอย่างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม (Pilot and Demonstration Case) โดยพัฒนาหน่วยงานต้นแบบของการให้บริการประชาชนด้วยข้าราชการที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ ให้ประชาชนประจักษ์

- ทำ Quick – win ในหน่วยงานตัวอย่าง
- แบ่งข้าราชการเป็นกลุ่มย่อย เพื่อดำเนินการให้เป็นต้นแบบที่เป็นรูปธรรม
- ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของหน่วยงานต้นแบบเพื่อให้หน่วยงานอื่นได้เรียนรู้ จากความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

การจัดระบบบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Enabling Environment) จากประสบการณ์จริงของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลักดันให้เกิดกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนรวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ

มาตรการ

1. ปรับปรุงกฎระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อปลูกฝังกระบวนการทัศน์ใหม่ โดย
 - แก้ไขกฎระเบียบที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ
 - ออกกฎระเบียบการทำงานให้สนับสนุนต่อการปลูกฝังกระบวนการทัศน์ใหม่
 - สร้างระบบและสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่
2. ส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดย
 - การลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการประชาชน
 - การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน
 - กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
3. สร้างระบบการให้รางวัลไว้ในกฎหมายและระเบียบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง
 - จัดระบบการให้รางวัลไว้ในกฎหมายและระเบียบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน
 - เปิดโอกาสให้คนที่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ไม่ได้ ให้ออกจากระบบ
 - สร้างระบบและหลักเกณฑ์ที่สามารถกำจัดข้าราชการที่ไม่พึงปรารถนาออกจากระบบได้โดยง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และ
เร่งรัด การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่

มาตรการ

1. สร้างวาระแห่งชาติโดยการดึงองค์กรที่มีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทต่างๆ ในการกระตุ้นเร่งเร้าให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ เกิดขึ้นได้จริง
2. รณรงค์ เผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบนักการเมืองและข้าราชการ
3. สร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์
4. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษามากอบรวมหรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจการเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

มาตรการ

1. สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริงๆ (Action Learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับการสร้างความรู้สู่ผู้ปฏิบัติที่นำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนาพร้อมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ
2. เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ อาทิ
 - การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ

- การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การร่วมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน
- การฝึกอบรม จัดหา วิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้
- การพัฒนาเครื่องมือต่างๆ อาทิ ชุดวิชาต่างๆ การวางแผนการเรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
- การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล
- การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่างๆ ของโลก การวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้
- การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่างๆ
- การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการเรียนรู้

3. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำค่าแกลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมอย่างจริงจัง

4. สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและเผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ ให้เป็นวาระแห่งชาติ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการไทย

เป้าหมายสำคัญของการรับรู้ระบบราชการที่ต้องการให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้จะประสบผลสำเร็จไม่ได้หากระบบราชการยังมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมแบบเดิม และในขณะเดียวกันการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่นำไปสู่

ความเป็นเลิศในระบบราชการที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านสมรรถนะของบุคลากร การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในงาน

1. สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้กล่าวถึงสมรรถนะไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2547 : 39)

สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดและประเมินได้ ในการพัฒนาบุคลากรและการกำหนดผลงานของบุคลากรในองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ จะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ทั้งนี้ได้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำต่างๆ ว่าจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นในด้านใดบ้างปรากฏผลของการสำรวจ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงสมรรถนะหลักเรียงตามลำดับและเรียงตามลำดับการพัฒนา

ลำดับที่	สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด เรียงตามลำดับ	สมรรถนะหลักที่พัฒนาให้เกิดขึ้นยากที่สุด เรียงตามลำดับ
1	การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking)	การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking)
2	การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management)	การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management)
3	ผู้ชำนาญการทรัพยากรมนุษย์ (human resource expertise)	ภาวะผู้นำ (leadership)
4	ภาวะผู้นำ (leadership)	การตัดสินใจ (decision making)
5	การติดต่อและสื่อสาร (communication)	การแก้ปัญหา (problem solving)
6	การแก้ปัญหา (problem solving)	ผู้ชำนาญการทรัพยากรมนุษย์ (human resource expertise)
7	การตัดสินใจ (decision making)	การติดต่อและสื่อสาร (communication)

สมรรถนะหลักต่างๆ ได้ถูกนำมาใช้ในเรื่องต่างๆ มากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงสมรรถนะหลักที่ถูกนำมาใช้

ลำดับที่	สมรรถนะหลักที่ถูกนำมาใช้
1	การพัฒนาสายอาชีพ (career development)
2	การฝึกอบรม (training)
3	การดึงคนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน (recruitment/ selection)
4	การให้รางวัล (reward)

จากผลการสำรวจดังกล่าว สรุปให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าสมรรถนะหลักก็มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สำนักงาน ก.พ. จึงได้ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป จัดทำต้นแบบสมรรถนะ (competency model) ของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งต้นแบบสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงานและ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
4. จริยธรรม (integrity)
5. ความร่วมมั่งร่วมใจ (teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยที่กลุ่มงานดังกล่าว หมายถึง ลักษณะงานที่กำหนดขึ้นตามความเหมาะสมของระบบราชการพลเรือนไทย สามารถจำแนกได้เป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงาน

ศึกษาวิจัยและพัฒนา กลุ่มงานให้คำปรึกษา กลุ่มงานนโยบายและวางแผน กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานการปกครอง กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไป กลุ่มงานออกแบบเพื่อการพัฒนา กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กลุ่มงานบริหารประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานเสริมสร้างความรู้ กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม กลุ่มงานอนุรักษ์

2. คำนิยามสมรรถนะ (Competency Definition) ตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 8 สมรรถนะ

2.1 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness – OA)

ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่

2.2 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.4 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork – TW)

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

2.5 คุณธรรม จริยธรรม (Moral & Integrity – Mo & ING)

การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.6 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทาย

2.7 จิตมุ่งบริการ (Service Mind-SERV)

ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ-เอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competency)

3.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal) 5 สมรรถนะ

3.1.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation)

ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์กร

3.1.2 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลายในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี (Officer Awareness)

ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ราชการตามแนวทางในวิชาชีพของตนเอง โดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)

การปฏิบัติหน้าที่ ที่แสดงออกถึง ความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเคร่งครัดและมีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยประพฤติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

การพัฒนาตนเอง (Self Development)

การพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ และอื่นๆ รวมทั้งการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงตนเองและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กร

3.2 ด้านความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (Role Competency) มี 5 สมรรถนะ

3.2.1 ทักษะด้าน ICT (Information Communication Technology)

มีความรู้และทักษะในการใช้ ICT เพื่อการบริหารและการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 ทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Analytical Skill)

ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดหลักการทฤษฎี ฯลฯ โดยการจำแนกประเด็นเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบในเชิงเหตุและผลของประเด็นต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 ทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

ความรู้ความสามารถในการกำหนดรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจถึงระบบและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดของงานหน่วยงานและองค์กรเป็นสำคัญ

3.2.4 ทักษะและความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (Role Expertise)

มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชาการ รู้เหตุผลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาได้เมื่อมีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่สามารถจัดระบบงานได้อย่างเหมาะสม ทันทต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม

3.2.5 ความรู้และทักษะการนำนโยบาย และ ยุทธศาสตร์ สู่อำนาจปฏิบัติ (Translating Policy & Strategy to Action)

มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐสู่อำนาจปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประเมินผลการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่อำนาจปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

3.3 ด้านการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร 5 สมรรถนะ

3.3.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน (Vision & strategy)

ความสามารถในการคาดการณ์และกำหนดทิศทางการทำงานรวมทั้งการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ของงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หน่วยงานและองค์กรก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายเดียวกัน

3.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

ความมุ่งมั่นในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้ได้รับการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

3.3.3 การให้คำปรึกษา (Consultant)

การทำความเข้าใจในความต้องการหรือความคาดหวังในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้คำแนะนำเสนอแนะแนวทาง และทางเลือกในการปฏิบัติงานแก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.3.4 การประชาสัมพันธ์องค์กร

ความสามารถในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลการดำเนินงาน รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในความรับผิดชอบขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความสามารถในการค้นหา รวบรวมความรู้จากการปฏิบัติ ประสบการณ์การทำงานทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร

4. การรับรู้ความสามารถของตน

การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ตั้งขึ้นโดย Albert Bandura นักจิตวิทยาชาวอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1977 แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้คือ การเปลี่ยนแปลงทางจิตและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการทางปัญญา ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้ดีของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตน

4.1 ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตน

การรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง การตัดสินใจความสามารถของบุคคลในการกระทำพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง การรับรู้ความสามารถของตนเป็นตัวแปรทางจิตที่สำคัญที่แสดงถึงการเลือกของบุคคลว่าจะใช้ความพยายามหรือไม่ ปริมาณและความยาวนานของความพยายามเท่าใดที่เขาจะใช้ในงานที่ยาก และปริมาณของความเครียดหรือความวิตกกังวลที่เขาใช้ในการเผชิญกับพฤติกรรมที่ต้องการในสภาพแวดล้อมขณะนั้น การรับรู้ความสามารถของตนที่สูงไม่เพียงแต่มีผลต่อการกระทำที่ส่งผลดีเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บุคคลไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถของตนยังมีผลต่อรูปแบบของแนวคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (Bandura 1982, 1986)

การรับรู้ความสามารถของตนเป็นกลไกทางปัญญาและตัวแปรทางจิตที่สำคัญ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง มักจะมีการเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทาย กระตือรือร้น เอาใจใส่ในการทำงาน มีความต้องการความสำเร็จสูงและจะใช้ความพยายาม ความมุ่งมั่นใน

การทำงานนานกว่าบุคคลซึ่งรับรู้ว่าคุณมีความสามารถต่ำ มักจะไม่หลีกเลี่ยงงานหรือพักผ่อนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจ ส่วนบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ มีการเลือกทำงานที่ง่าย ขาดความพยายาม และความมุ่งมั่นในการทำงาน หลีกเลี่ยงงาน มักพักผ่อนเมื่อพบอุปสรรคต่างๆ และยังส่งผลต่อปฏิกริยาทางอารมณ์ด้วย เช่น ทำให้เกิดความวิตกกังวล ความเครียดและกลัวความล้มเหลว เป็นต้น (Bandura 1977, 1982 , 1986 ; Bandura, Reese and Adams 1982)

4.2 ผลของการรับรู้ความสามารถของตนที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ทางจิตวิทยา

การรับรู้ความสามารถของตนนี้ส่งผลต่อองค์ประกอบต่างๆ ทางจิตวิทยาในหลายด้านดังนี้ (Bandura, 1982)

4.2.1 การเลือกกระทำพฤติกรรม การที่บุคคลตัดสินใจว่าจะแสดงพฤติกรรมใดในสถานการณ์ใดนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ความสามารถของตน บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงงานและสถานการณ์ที่เขาารู้สึกว่าเกิดความสามารถของตน ในขณะที่เดียวกัน บุคคลจะเลือกทำงานในสถานการณ์นั้นถ้าเขารู้สึกว่าเขามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้

อย่างไรก็ตาม บุคคลที่ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินกว่าความสามารถที่เป็นจริงมักจะประสบความล้มเหลวในการทำงาน และส่งผลให้เกิดความเครียด ความผิดหวัง และรู้สึกว่าคุณมีความล้มเหลวนี้เป็นสิ่งเลวร้ายไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนเองต่ำกว่าความสามารถที่เป็นจริงมักจะขาดความพยายามและมุ่งมั่นในการทำงาน และมีความสงสัยเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ดังนั้นถ้าบุคคลประเมินความสามารถของตนเอง ได้ถูกต้องเหมาะสมจะส่งผลต่อการเลือกกระทำพฤติกรรม ทำให้การกระทำนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

4.2.2 การใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงาน การตัดสินใจความสามารถของตนเอง (Judgments of efficacy) จะเป็นตัวกำหนดว่า คนเราจะต้องใช้ความพยายามสักเท่าใด และเขาจะยืนหยัดอยู่ได้นานเท่าใด ในการกระทำและในสถานการณ์ซึ่งบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถ เขาก็ยิ่งพยายามมากขึ้นเพื่อเอาชนะงานที่ทำทายนั้น แต่ถ้าบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถน้อย เมื่อพบอุปสรรคก็จะเลิกความพยายามโดยง่าย

อย่างไรก็ตาม เกี่ยวกับเรื่องนี้ Bandura เน้นว่า การรับรู้ความสามารถของตนมีอิทธิพลในการกำหนดการกระทำของบุคคลมากกว่าความพยายาม ความพยายามเป็นเพียงหนึ่งในองค์ประกอบหลายๆ ตัวที่มาเพิ่มขนาดและคุณภาพของการกระทำ แต่บุคคลมักตัดสินความสามารถของตนที่จะเผชิญกับงานที่ทำหายในลักษณะของการประเมินความรู้ ทักษะ และกลวิธีที่ตนมีว่าเพียงพอสำหรับงานที่ทำหายหรือไม่มากกว่าจะตัดสินเพียงว่าตนได้พยายามมากน้อยเพียงใด

4.2.3 รูปแบบความคิด บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง มักจะเป็นคนที่พยายามกระทำพฤติกรรม และจะยอมรับผลต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมของตน จะเลือกการกระทำที่มีลักษณะทำหายและใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อให้การกระทำนั้นบรรลุเป้าหมายถึงแม้ว่าในบางครั้ง พฤติกรรมนั้นจะประสบกับความล้มเหลวบ้างก็ตาม เขาก็จะไม่ท้อถอย และจะไม่อ้างว่าเป็นเรื่องโชคชะตา แต่เขาจะให้เหตุผลของความล้มเหลวที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จต่อไป ซึ่งต่างจากบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนต่ำ มักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยกระทำพฤติกรรม จะรอให้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการกระทำเป็นไปตามความเชื่อหรือคำทำนาย

4.2.4 ปฏิกริยาทางอารมณ์ การตัดสินเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อปฏิกริยาทางอารมณ์ของบุคคลในระหว่างที่กระทำพฤติกรรม และมีผลต่ออารมณ์คาตตะเนเกี่ยวกับการจัดการกับสภาพแวดล้อมในภายหน้าของเขา บุคคลซึ่งรู้ว่าตนมีความสามารถสูงจะมีความพยายามและเอาใจใส่ในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ มาก และเมื่อพบกับอุปสรรคต่างๆ บุคคลก็จะกระตุ้นตนเองให้ใช้ความพยายามมากยิ่งขึ้น ส่วนบุคคลที่รู้ว่าตนมีความสามารถต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีปฏิกริยาทางอารมณ์ต่อตนเองในทางลบ ไม่มั่นใจ และจะกระทำพฤติกรรมต่างๆ อย่างไม่เต็มความสามารถ อันจะส่งผลให้บุคคลประสบความล้มเหลวในการกระทำมากยิ่งขึ้น

4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตน

Bandura กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนของบุคคลนั้นมีพื้นฐานมาจากปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ (Bandura 1977 , 1982) คือ

4.3.1 ความสำเร็จจากการกระทำด้วยตนเอง (Performance Accomplishments) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคลมากที่สุด เนื่องจากเป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้รับโดยตรง และเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงสูง บุคคลให้

น้ำหนักกับประสบการณ์ใหม่เล็กน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความเข้มข้น (Strength) ของการรับรู้ความสามารถเดิมที่มีอยู่ด้วย การที่บุคคลทำงานแล้วประสบความสำเร็จซ้ำๆ กันหลายๆ ครั้ง จะทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มมากขึ้น หลังจากการรับรู้ความสามารถของตนได้รับการพัฒนาให้เข้มแข็งโดยประสบการณ์ความสำเร็จบ่อยครั้งแล้ว ความล้มเหลวของงานซึ่งอาจเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวก็จะมีผลหรือน้อยมากต่อการประเมินความสามารถของตน เพราะบุคคลจะมองว่าการที่เขาประสบความล้มเหลวนั้นอาจจะมาจากปัจจัยอื่นๆ เช่น เขายังใช้ความพยายามไม่เพียงพอ หรือใช้วิธีการทำงานที่ไม่เหมาะสมมากกว่าที่เขาจะระบุน่า เขาไม่มีความสามารถ และบุคคลจะบอกกับตนเองว่าความล้มเหลวนั้นจะเป็นบทเรียนให้ตนใช้ความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น ส่วนบุคคลที่ทำงานแล้วประสบความล้มเหลวเสมอๆ จะส่งผลให้บุคคลประเมิน ประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าความล้มเหลวนั้นเคยเกิดขึ้นมาก่อนแล้ว และมีได้สะท้อนให้บุคคลเห็นว่าเป็นเกิดจากความพยายาม เมื่อการรับรู้ความสามารถของตนมีความมั่นคงแล้ว การรับรู้นี้ยังมีแนวโน้มที่จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่ตนเคยไม่แน่ใจว่าจะทำได้ อย่างไรก็ตามการแผ่ขยายนี้มักเกิดขึ้นกับสถานการณ์ที่คล้ายกันกับสถานการณ์ที่ได้ประสบความสำเร็จ

4.3.2 การได้เห็นประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จของผู้อื่น (Vicarious Experience) การประเมินการรับรู้ความสามารถของตนนั้น ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการได้เห็นประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จของผู้อื่น การที่บุคคลได้เห็นผู้อื่นกระทำพฤติกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้บุคคลรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเพิ่มขึ้นได้ โดยบุคคลจะบอกกับตนเองว่า ถ้าผู้อื่นสามารถประสบความสำเร็จได้ เขาก็จะต้องสามารถทำงานนั้นได้ และจะประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน ถ้ามีความตั้งใจหรือความพยายาม การที่บุคคลรู้สึกว่าคุณมีทักษะและความสามารถเช่นเดียวกันอาจจะโน้มน้าวตนเองให้เชื่อว่าพวกเขา น่าจะประสบความสำเร็จได้อย่างน้อยที่สุดในลักษณะของการปรับปรุงการปฏิบัติของตนให้ดีขึ้นบ้าง ในทางเดียวกันการที่บุคคลเห็นคนที่มีความสามารถคล้ายคลึงกับตน ประสบความล้มเหลวต่างๆ ที่ได้พยายามเต็มที่ก็อาจทำให้ขาดความมั่นใจและการใช้ความพยายามของตนได้เช่นกัน การรับรู้ความสามารถของตนพร้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามแบบที่เห็น หากตนเองไม่มีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้น ข้อมูลที่ได้จากการได้เห็นตัวอย่างจากผู้อื่นจะมีผลต่อการประเมินความสามารถของตนอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่บุคคลใช้ประเมินความสามารถด้วย หากกิจกรรมหรือการกระทำใดให้ข้อมูลชัดเจนก็ทำให้เราประเมินความสามารถได้ตรงกับ

ความเป็นจริง แต่ในความเป็นจริงกิจกรรมหลายอย่างมิได้ให้ข้อมูลที่เพียงพอ ในการประเมินความสามารถเด็กที่สอบได้ 117 คะแนน ไม่อาจบอกได้ว่าคะแนนนี้แสดงถึงความสามารถที่มากหรือน้อยของตน ในกรณีที่ข่าวสารให้ข้อมูลไม่เพียงพอ แก่การประเมินความสามารถของตน บุคคลมักมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถของตนโดยเทียบกับผลของการปฏิบัติของผู้อื่น

4.3.3 การชักชวนด้วยวาจา (Verbal Persuasion) การชักชวนด้วยวาจา หมายถึง การใช้ความพยายามในการพูดกับบุคคลเพื่อ使他เชื่อว่า เขามีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ การชักชวนด้วยวาจาจะเป็นสิ่งที่มีส่วนช่วยให้บุคคลมีกำลังใจ มีความเชื่อมั่นในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามกระทำพฤติกรรมต่างๆ ให้สำเร็จ มีการรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่ชักชวนด้วย นั่นคือ บุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อการพูดให้ผู้อื่นคล้อยตามนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่ถูกชักชวนให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และมีความสำคัญต่อตัวเขา นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้ชักชวนพูดจะต้องอยู่ในกรอบของความเป็นจริงด้วย ผู้ที่ถูกโน้มน้าวให้เชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะทำงานที่กำหนดให้สำเร็จลงได้ จะมีความพยายามมากกว่าคนที่มิได้รับการโน้มน้าว และจมปลักอยู่กับความสงสัยในความสามารถของตน การโน้มน้าวที่จะช่วยให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องทำให้บุคคลมีความพยายามเพียงพอและพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้วย การชักชวนด้วยวาจาจะมีผลมากที่สุดต่อบุคคลที่มีเหตุผลบางประการที่จะทำให้เขาเชื่อว่า เขาสามารถประสบผลสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามหากการชักชวนด้วยวาจาไม่ตรงกับความเป็นจริง การชักชวนนั้นก็อาจนำผู้ถูกชักชวนไปสู่ความล้มเหลว และทำให้ผู้ถูกชักชวนขาดความไว้วางใจในตัวผู้ชักชวน

4.3.4 สภาวะทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การรับรู้ความสามารถของบุคคลจะสูงหรือต่ำนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับสภาวะทางอารมณ์ของบุคคลนั้นด้วย ในสภาวะอารมณ์ที่ถูกกระตุ้นหรือไม่สงบ มีความตื่นตัว เช่น เกิดความเครียด วิตกกังวล หรืออยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ถูกกดดัน มักจะทำให้บุคคลกระทำพฤติกรรมได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งจะทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ จากการศึกษาของ Smith (1989) พบว่าความวิตกกังวลมีความผูกพันกับการรับรู้ความสามารถของตน กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความวิตกกังวลสูงมักจะมี การรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ แต่ถ้าหากบุคคลมีความวิตกกังวลต่ำมักจะมี การรับรู้ความสามารถของตนสูง ดังนั้น การช่วยให้บุคคลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่เหมาะสม จะช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่า การรับรู้ความสามารถของตนนั้นเกิดได้จากปัจจัยหลายประการดังที่กล่าวมาแล้ว Bandura ได้กล่าวอีกว่า การรับรู้ความสามารถของตนนั้น อาจเกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรืออาจเกิดจากปัจจัยหลายประการผสมผสานกันก็ได้

5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” ไว้หลากหลายดังนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2536 : 129-130) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่ามีผลต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงานเป็นเครื่องแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชัยยุทธ แสงแก่นเพชร (2537 : 11) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำอยู่กับบุคคลใดมีความพึงพอใจ ในการทำงานมากก็จะมีผลเสียสละ อุทิศแรงกาย แรงปัญญาให้แก่งานมาก ส่วนผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยก็มักทำงานเพียงตามหน้าที่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

ตระกูล สุวรรณดี (2538 : 28) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตนาที่ดีของบุคคลที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานจนสามารถทำงานนั้นด้วยความเต็มใจและเกิดประสิทธิภาพ

นวิรัตน์ เดชพิมพ์ (2538 : 20) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่ได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล

ถนอมทรัพย์ มะลิซ้อน (2540 : 38) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ที่มีต่องานและปัจจัย หรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ จนสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสามารถลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้ต่ำลงได้

สุรัชย์ ชินโย (2540 : 6) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกทางบวกต่อการปฏิบัติ 4 ปัจจัย คือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

อัศยาพร สุวรรณภูฏ (2541 : 16) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า สภาพความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เกิด

จากการได้รับการตอบสนองของความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

พิมพ์สุภา ศิริพลรัตน์ (2541 : 31) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ถ้าคนเรามีความรู้สึกหรือทัศนคติต่อการทำงานในทางบวก จะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความเสียสละอุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานมาก ถ้าคนเรามีความรู้สึกหรือทัศนคติต่อการทำงานทางลบ จะมีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพียงแต่ทำตามหน้าที่ไปวันๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นๆ ความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นผลมาจากการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะใช้พลังปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

โวลแมน (ขงยุทธ สิมมา, 2542 : 12 : อ้างถึงใน Woman, 1955 : 384) พูดถึงความพึงพอใจและชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจคือความรู้สึก (Feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการหรือแรงจูงใจ

รัตนา แสงแก่นเพชร (2543 : 8) อธิบายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพของสภาพจิตใจที่ปราศจากความเครียด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน ความเครียดจะน้อยลง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นและในทางกลับกัน ถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

สแตร์ส และเซลส์ (รัตนา แสงแก่นเพชร, 2543 :9; อ้างถึงใน Strauss and Sayless, 1960 : 119-121) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

บุญล้วน ผลประเสริฐ (2543 : 31) กล่าวว่า ความพึงพอใจเกิดจากความต้องการของบุคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนอาจพอใจเพราะลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่บางคนอาจพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน

แอฟเฟิลไวท์ (บุญล้วน ผลประเสริฐ. 2543:31; อ้างถึงใน Applewhite. 1965:8) กล่าวถึงขวัญและกำลังใจว่าเป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์กร

กู๊ด (ยงยุทธ สิมมา. 2542 :12; อ้างถึงใน Good. 1973:320) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของคนผู้นั้นที่มีต่อการทำงานในทางบวก

แมคคอกมิก และทิฟฟิน (ยงยุทธ สิมมา. 2542 :12; อ้างถึงใน Mc Cormick and Tiffin. 1974 : 298) ได้กล่าวถึงสภาพความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความต้องการต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่การงานและได้รับการตอบสนอง

พาร์คเกอร์ และอ็อกเลสบี (Parker and Oglesby; 1972) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกในเรื่องต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน

บลัม และเนลเลอร์ (Blum and Neylor; 1968) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น

สมิท (Smith : 1965) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการบ่งถึงระดับความพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้เพียงใด และกล่าวอีกว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม

กิลเบอร์และคณะ (Gilmer and Partner ; 1966) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และต่อการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่ยกมากล่าวไว้แล้วนั้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานและการที่บุคคลปฏิบัติงานด้วยความสุขจนเป็นผลให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จสนองนโยบายและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร ในองค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าองค์กร

ได้ก็ตามถ้ามีบุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ มีความสุขจากการได้ทำงาน องค์กรนั้นจะพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดกับบุคลากร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกสมหวังและมีความสุขจากสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ทุ่มเททุกสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวเขาเอง และแสวงหาจากคนอื่นเพื่อพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบด้วยความสนุกและเป็นสุขกับงาน (พงษ์สวัสดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร: 2537)

6. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน

Davis (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ, 2521) เชื่อว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวความคิดนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจัดหาองค์ประกอบต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แนวความคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นในแผนภูมิ ดังนี้



ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งเป็นผลจากการศึกษาและวิจัย โดยใช้ความคิดแรกเป็นแนวทางและพบว่าความพึงพอใจไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งลอลเลอร์ (อ้างถึงในสมยศ นาวิกการ, 2521) พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ตามแนวความคิดนี้ ลอลเลอร์ พบว่า ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงานนั้นมีผลตอบแทนเป็นตัวแปรคั่นอยู่ระหว่างกลางดังแผนภูมิ



ตามแนวคิดนี้ ความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน จำนวนผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนนั้น

สำหรับผลตอบแทนจะมีอยู่ 2 ชนิด คือ ผลตอบแทนภายในและผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทนภายใน หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์การตามผลของการปฏิบัติงานอันได้จากค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่ง ฐานะและความมั่นคงซึ่งสามารถสนองความต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้ และมีผลโดยตรงค่อนข้างต่ำต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทั้งสองดังกล่าว เป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารที่จะศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานของตน ไม่ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตามสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึง และจัดให้มีขึ้นเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คือ องค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนเพราะถ้าสามารถจัดได้อย่างเหมาะสมแล้วก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่จะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่ดี

7. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ระดับสูง เป็นที่พึงปรารถนาสำหรับผู้บริหารทุกคนเพราะจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น และการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผล การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็น

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องศึกษากระบวนการและเทคนิคต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ถ่องแท้ และอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความศรัทธาและเต็มใจเพื่อผลสำเร็จของงาน

การสร้างแรงจูงใจนั้น เกิดจากพื้นฐานความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญซึ่งการบริหารงานตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และมีนักวิชาการชาวต่างประเทศหลายคนได้ให้แนวคิด และทฤษฎีเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้มากมาย ผู้วิจัยจะนำมากล่าวเฉพาะที่สำคัญและน่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีจูงใจ – คำจุน (The Motivation Hygiene Theory) หรือบางทีเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Factor Theory)

มูลเหตุที่ทำให้ เฮอริชเบอริก และคณะ ได้ทำการวิจัยและเสนอทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา ก็เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า “ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา” ซึ่ง เฮอริช เบอริก และคณะ ได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิทสเบิร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อคำตอบว่า “อะไร เป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน”

เฮอริชเบอริก และคณะ ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญสองประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยคำจุน (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยจูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work it self)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (Policy and Administration)
2. การนิเทศงาน (supervision)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervision)
4. สภาพการทำงาน (Work condition)
5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Benefits)
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers)
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates)
9. สถานภาพของตำแหน่ง (Status)
10. ความมั่นคงในงาน (Security)

2. ทฤษฎีการจูงใจในผลสัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory)

ในตอนปลาย ปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ไอ แมค เคลแลนด์ (David I McClelland) และคณะ (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ ; 2521) ได้ทำการทดลอง เพื่อหาทางวัดความต้องการด้านต่างๆ ของคนโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า The Mastic Appercetion Test หรือ เรียกชื่อย่อว่า TAT วิธีให้คนดูภาพถ่ายแล้วเขียนแสดงทัศนนะว่า เขามองเห็นอะไร และมีความเห็นอย่างไรต่อภาพถ่ายนั้น เครื่องมือของ แมค เคลแลนด์ บางทีเรียกว่า Prejective Test

แมค เคลแลนด์ ได้แบ่งผลของการศึกษาข้อมูลที่ได้จากผลการทดสอบออกเป็น 3 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีลักษณะตรงกันเกี่ยวกับความต้องการของคน ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของบุคคล เขาสรุปว่า คนมีความต้องการอยู่ 3 ประการคือ

1.ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะทำบางอย่างให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องการที่จะแก้ปัญหาต่างๆ และต้องการสิ่งย้อนกลับที่ได้จากผลงาน

2.ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation : nAff) เป็นความต้องการที่จะสร้างความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น

3.ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power : nPower) ได้แก่ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น การให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่นได้ และการมีหน้าที่รับผิดชอบในบุคคลอื่นพื้นฐาน ทฤษฎีแมคเคลแลนด์ จะขึ้นอยู่กับเวลาและเหตุผลของประสบการณ์ชีวิตของแต่ละบุคคล คนจะถูกระตุ้นด้วยความต้องการต่างๆ และแต่ละความต้องการจะมีผลต่อความพอใจการปฏิบัติงานของเขา ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของตนและคนอื่นเป็นอย่างดี สามารถสร้างงานและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สนองความต้องการทั้งสามด้านของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงและกำหนดให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการบริหารองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์ประกอบในการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจ หรือเครื่องล่อใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจได้ดังที่กล่าวมาแล้ว

3. แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม และทฤษฎีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3.1 แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสตีต (Hofstede ; 1991)

นอกจากวัฒนธรรมของชาติ (National culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่คนส่วนใหญ่ในประเทศถือปฏิบัติแล้ว ยังมีวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นใช้เฉพาะคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ดังเช่น วัฒนธรรมในระดับองค์การที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้

ฮอฟสตีต ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นรูปแบบความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งเขาได้กล่าวว่า คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรตามที่เขาได้ให้ไว้ รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

เขาได้อธิบายไว้ว่า มีการแสดงให้เห็นวัฒนธรรมในระดับที่ต่างกันดังนี้คือ สัญลักษณ์ วิบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ และค่านิยม โดยที่

สัญลักษณ์ คือ คำพูด ท่าทาง หรือวัตถุ ซึ่งคนที่มีวัฒนธรรมเดียวกันจะเข้าใจร่วมกัน

วีรบุรุษ เป็นบุคคลที่ยังคงมีชีวิตอยู่ หรือไม่มีชีวิต มีจริง หรือเป็นบุคคลที่เกิดจากจินตนาการก็ตาม แต่เขาจะต้องเป็นผู้ที่สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม เป็นแบบให้บุคคลากรอื่นๆ เห็นบทบาทและปฏิบัติตามเป็นบุคคลที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าเป็น "นี่แหละคือแบบอย่างที่จะต้องทำตาม เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จ" นั่นเอง (Deal & Kennedy , 1991)

ชนบธรรมเนียมประเพณี คือ กิจกรรมที่ทำเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยจะได้รับการพิจารณาว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสังคม ใช้เป็นตัวกำหนดทางเลือกของวิถีชีวิต

ค่านิยม คือ แนวคิด ความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดแนวโน้มการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นตัวกำหนดทิศทางของอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล

จากระดับการแสดงออกของวัฒนธรรม แกนหรือหัวใจของวัฒนธรรม คือ ค่านิยมที่พนักงานในองค์กรมีร่วมกัน ซึ่งในการพิจารณาเกี่ยวกับค่านิยมของบุคคล ต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างค่านิยมที่ควรปรารถนา (desirable) นั่นคือ ส่วนที่อธิบายแนวคิดของคนเกี่ยวกับสิ่งที่ใช้เป็นตัวแทนของความสำเร็จ และสิ่งที่ไม่ดี และแนวทางปรารถนาอะไร (desired) นั่นคือ ส่วนของคำตอบที่จะบอกว่า "คุณ" หรือ "ฉัน" และ "เรา" พิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ? เราต้องการอะไรสำหรับตัวเรา

แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสเต็ด เป็นผลที่ได้จากการศึกษาค่านิยมของพนักงานด้วยการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท IBM หรือที่เขาสมมติชื่อ ว่า HERMES (Hofstede, 1991) ที่มีสาขาดำเนินการทั่วโลก 40 ประเทศ ทำการสำรวจเก็บข้อมูล 2 ครั้ง คือ ในช่วงปี ค.ศ. 1968 และช่วงปี ค.ศ. 1972 ได้ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามมากกว่า 116,000 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ คือ หาความถี่ หาค่าสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้อาชีพ อายุ เพศ ในการวิเคราะห์ทางสถิติร่วมกับ แบบสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลนั้น มีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 18 ภาษา เพื่อลดปัญหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการสื่อความหมาย เพราะแบบสอบถามฉบับดั้งเดิมสร้างขึ้นเป็นภาษาอังกฤษ การตอบแบบสอบถาม

ไม่ต้องใส่ชื่อ และให้การรับรองว่าจะไม่เกิดผลเสียหายใดๆ ให้ทำแบบสอบถามโดยสมัครใจ เมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วให้ผู้ตอบหย่อนแบบสอบถามลงในกล่องเอง ให้พนักงานด้วยกันเป็นผู้ดูแล เพื่อความไว้วางใจของผู้ตอบ จากนั้นสาขาย่อยแต่ละสาขาจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา และจัดทำสำเนาข้อมูลเป็นบัตรหรือเทปส่งไปยังศูนย์เก็บข้อมูลระหว่างชาติ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พิเศษดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยให้มีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม กับการสำรวจครั้งแรกของกลุ่มเดิม ผลจากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบข้อมูลที่ได้จากการสำรวจค่านิยมของบุคคล พบว่า ข้อความต่างๆ เกาะกลุ่มกันเป็น 4 ด้าน ซึ่งเขาเรียกว่า มิติทางวัฒนธรรม 4 มิติที่พบจะเหมือนกันในแต่ละวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนี้ มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance) มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism) และมิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity) ตามลำดับ มิติของวัฒนธรรมเหล่านี้สอดคล้องกับผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชาติและรูปแบบบุคลิกภาพของอิงเคิลส์ และเลวิสสัน (Inkeles & Levison, 1969 อ้างถึงใน Hofstede, 1984) ดังนี้คือ

1. ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เทียบได้กับมิติด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ
2. สังกัเกี่ยวกับตนเอง รวมถึงสังกัเกี่ยวกับความเป็นชาย และหญิงของแต่ละคน เทียบได้กับมิติด้านปัจเจกนิยม กับมิติด้านความเป็นชาย และความเป็นหญิง
3. ความขัดแย้งและวิธีการรับมือกับความขัดแย้ง รวมทั้งการควบคุมความก้าวร้าวและการแสดงออก เทียบเทียบได้กับมิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลอง 4 มิติ ของฮอฟสตีดแต่ละมิติมีลักษณะดังนี้

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือกับพนักงานในองค์การ ซึ่งเขาได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การ หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ (benevolent autocrat) คือผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง ในด้านความรู้สึกนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่า ผู้บังคับบัญชอายุน้อย มีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอดรถประจำตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาที่อายุน้อย จะได้รับการยอมรับมากกว่าผู้บังคับบัญชาอาวุโส องค์การมีการจัดให้พิจารณาข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นต่างๆ ด้วย

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึง วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้น ของคนในสังคมแต่ละสังคม

ฮอฟสตีด ได้ให้คำจำกัดความมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ไว้ว่า เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้น รู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้สึกสถานการณ์ที่แน่นอน

ดังนั้น องค์การจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมาก หรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือความผิดพลาด ถ้าองค์การรู้สึกว่าอาจจะเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์การก็จะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใดขึ้นอยู่กับการรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์การ ลักษณะเหมือนกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอื่นๆ คือ จะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนอื่น

ในองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มาเพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์การ กฎเกณฑ์ภายในและระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น เขาชอบการผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง

มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism)

ในมิติที่ 3 นี้ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน เขาได้กำหนดให้ปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม เป็นวัฒนธรรมในมิติเดียวกันแต่มีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์การมีลักษณะปัจเจกนิยมสูง จะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเองเท่านั้น

กลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา เป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกันและเสียสละก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่เห็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์การที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์การจัดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ค่าตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์การที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัสจากลักษณะและผลงานเป็นรายบุคคล

กระบวนการจ้างงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม นายจ้างจะไม่จ้างผู้อื่นที่อยู่นอกกลุ่มตนจ้างแต่คนในกลุ่ม เช่น คนที่จบจากสถาบันเดียวกัน คนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับ

ความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวัง จริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะ และการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา มีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์ต่อกัน การบริหารในองค์การที่นิยมกลุ่ม จะมีการพิจารณาให้รางวัล และโบนัสเป็นกลุ่ม

มิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity)

ความเป็นชาย เป็นขั้วตรงข้ามกันกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิงในองค์การจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์การ และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์การก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิง มากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีความเป็นชาย เป็นต้น

ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึง ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทางวัตถุ

ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสถียร อ่อนโยนและให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์การทำให้องค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงานและการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง ถ้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของร่วมงาน

ในองค์การที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติดมหาชนยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีการแข่งขันสูง เป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก เครื่องมือ ในขณะที่องค์กรแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง และสามารถจะรับวัฒนธรรมจากองค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์กรตนได้ แม้ว่าวัฒนธรรมค่อนข้างจะคงทน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านนั่นเอง

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

เชลดอน (Sheldon, 1971) มีความเห็นว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สตีเยร์ (Steers, 1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเข้มข้นของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยเฉพาะ

และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อาจหมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และการประเมินองค์กรในทางที่ดีก็ได้ (Marsh and Mannari, 1977)

จากความหมาย และคำนิยามของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คือการที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป และมีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าจะ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขา กับขององค์กรมีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร และความแตกต่าง

ในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2. ลักษณะงาน เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่ทำความสำคัญ เป็นต้น

3. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน ความรู้สึกที่ตนเอง มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

ซึ่งแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดที่จะกล่าวเพิ่มเติมตามลำดับดังนี้ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ตามการศึกษาวิจัยของ สมชัย แก้วละเอียด (2531) วีระ วีรธรรมสาธิต (2532) และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ได้ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

อายุ พนักงานที่มีอายุมาก จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่มีอายุน้อย เพราะบุคคลย่อมตระหนักว่า ทางเลือกในการทำงานของเขาลดน้อยลง โดยปกติคนที่ทำงานในองค์กรใดเป็นเวลานานจนเมื่ออายุมากขึ้น หน้าที่การงานมักจะสูงขึ้น สิ่งจูงใจที่จะทำให้เขาออกไปทำงานในองค์กรอื่นก็ต้องสูงเพียงพอเขาจึงจะย้ายออกไป

เพศ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานของชายกับพนักงานหญิง ปรากฏว่าพนักงานหญิงจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานชาย ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากอุปสรรคทางด้านอาชีพที่ผู้หญิงต้องเอาชนะมีมากกว่าชาย จึงมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่มากกว่า

สถานภาพสมรส ผู้ที่แต่งงานมีครอบครัวแล้ว มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่โสด เพราะคนที่แต่งงานมีครอบครัวมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีลูกจึงต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนที่โสด

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร พนักงานที่ทำงานในองค์กรมานาน มีแนวโน้มที่เขาจะยอมรับเป้าหมาย คุณค่าขององค์กรมากขึ้น จึงทำให้มีความผูกพันมากขึ้นนั่นเอง

2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

ความก้าวหน้า และการประสบความสำเร็จในการทำงาน พนักงานที่รู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าจากหน้าที่การงาน จะทำให้เขามีความผูกพันเพิ่มขึ้น

การมีส่วนร่วมในการบริหาร องค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนในการตัดสินใจทั้งในระบบนโยบาย และมีรูปแบบการกระจายอำนาจ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้น

เพราะเขารู้สึกว่าเขามีความสำคัญ มีส่วนในการสร้าง และกำหนดวิถีทางการอยู่ร่วมกันในองค์กร จึงยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร และรู้สึกผูกพันต่อสิ่งที่เขามีส่วนร่วม ซึ่งมีผลทำให้เขารู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามมา

ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานที่เปิดโอกาสให้เขามีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น จะทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงานความน่าเชื่อถือ และพึงพาได้ขององค์กร ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกถึงความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน การที่พนักงานได้มีโอกาสพูดคุย พบปะกันเพื่อนร่วมงานย่อมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนเจตคติที่แต่ละคนมีต่อองค์กรออกมา ดังนั้นถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร ก็จะทำให้พนักงานผู้นั้น มีเจตคติทางบวกต่อองค์กร และมีความผูกพันมากกว่าคนที่อยู่ในกลุ่มที่มีเจตคติทางลบต่อองค์กร

ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร สมาชิกหรือพนักงานที่รู้สึกว่า องค์กรที่เขาอยู่ได้รับความเชื่อถือทั้งจากพนักงานในองค์กรและคนภายนอก รวมทั้งเขาสามารถพึ่งพาองค์กรได้ตลอดไป เขาก็จะเกิดความมั่นใจ อยากทำงานที่องค์กรนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันเพิ่มขึ้นนั่นเอง

ความมั่นคงในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่า หน่วยงานที่เขาอยู่ไม่ได้สร้างความมั่นใจว่างานที่ทำอยู่จะมั่นคงเพียงใด จะถูกไล่ออกอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่ ก็จะมีผลทำให้เขารู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานและขาดความผูกพัน

ความรู้สึกถึงความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความคาดหวังในที่นี้อาจจะเป็นความคาดหวังในเรื่องงาน หรือรางวัลจากองค์กร มีผลวิจัยปรากฏว่า เมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้วยดี ความผูกพันจะมีมากขึ้นเช่นกัน

แนวทางปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ภายใต้การปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา ทำให้เกิดแนวทางในการบริหารราชการใหม่ๆ ที่มีการผสมผสานแนวคิดทั้งจากการบริหารธุรกิจของเอกชน และการบริหารภาค

กิจซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนขบวนการทัศน์ และวิธีการทำงานของราชการในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก ซึ่งการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติราชการดังกล่าว ส่วนหนึ่งได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานของแต่ละหน่วย โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่เนื่องจากหลักปฏิบัติดังกล่าวแม้จะมีการกำหนดให้ถือปฏิบัติมาเป็นเวลานานแล้วแต่ก็ปรากฏว่ายังมีการนำหลักการดังกล่าวไปปรับปรุงระบบและวิธีปฏิบัติงานในส่วนราชการไม่มากเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะอ่านเนื้อความในพระราชกฤษฎีกาฯ เข้าใจยาก ทำให้ไม่เห็นภาพหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจด้านบริหารบุคคลซึ่งจะต้องกำหนดและปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้สามารถปฏิบัติภารกิจของกรมเพื่อบริการประชาชนได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว เห็นว่าการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อทุกๆ หน่วยงานภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้ทำการสรุปสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อเป็นข้อมูลเผยแพร่ให้แก่หน่วยงาน และผู้ที่สนใจได้ทำการศึกษา และนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อไป

สาระสำคัญของเนื้อหาที่นำเสนอประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)

2. หลักการตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.

2545

3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ซึ่งในแต่ละส่วนมีเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ขึ้นโดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546-2550 ว่า

“พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของ ประชาชน”

โดยกำหนดเป้าประสงค์ และแนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ

1. พัฒนาระบบคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
3. ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่าเกณฑ์สากล
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย มี 7 ประการได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3: การรื้อปรับระบบการเงินและงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4: การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5: การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6: การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7: การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. หลักการตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 จัดเป็นกฎหมายแม่บทในการ ปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยในช่วงปัจจุบัน ได้กำหนดหลักการทั่วไปในการบริหาร ราชการแผ่นดินในช่วงปัจจุบันไว้ว่า

“การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิง ภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่ จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แต่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ

การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องมี ผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

ตามมาตรา 3/ 1 ได้กำหนดหลักการในการในการบริหารราชการแผ่นดินว่า ต้องเป็นไป เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและเพื่อประโยชน์ในการ ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตราดังกล่าว จะเป็นตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และ วิธีการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการปฏิบัติได้ ในการนี้คณะกรรมการ ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดร่างพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ด้วย กระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งต่อมาคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ได้มี มติเห็นชอบด้วยกับหลักการที่เสนอซึ่งมีสาระสำคัญคือ

- 1.การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2.การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3.การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4.การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 5.การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- 6.การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และการ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

3.พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ นอกจากจะมีการกำหนดนโยบายในรูปแบบของ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการแล้ว รัฐบาลยังได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีความประสงค์จะให้ใช้บังคับกับส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับ ของราชการฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้น และมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม โดยมีรายละเอียดของเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกรอบแนวทางการ ดำเนินการที่สำคัญดังนี้

หมวดที่ 1 เป็นการกำหนดของเขตความหมาย

หมวดที่ 2 กำหนดแนวทางการบริหารราชการ

หมวดที่ 3 กล่าวถึง “การบริหารราชการเพื่อให้สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ”

หมวดที่ 4 บริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

หมวดที่ 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หมวดที่ 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

หมวดที่ 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

หมวดที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หมวดที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตความหมาย

โดยชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการ และแนวทางปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามดังนี้

- 1.เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน
- 2.เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3.มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

4.ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปแบบ one-step service

5.มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งได้แก่การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนการทำงานใหม่อยู่เสมอ ทบทวนลำดับความสำคัญ และความจำเป็นทางแผนงานและโครงการทุกระยะ การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็น และปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์อยู่เสมอ

6.ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นกับความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ

7.มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบ และการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

หมวดที่ 2 การกำหนดแนวทางการบริหารราชการ

“การบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน กำหนดเป้าหมายไว้ว่า ต้องอยู่ในแนวทางที่ถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ” โดยวางหลักในการบริหารราชการไว้ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่อง รัฐและส่วนราชการมีหน้าที่ต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประเทศ ความสงบ และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนโดยทั่วไป และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรี

2. ต้องจัดวางระบบให้การปฏิบัติราชการเป็นไปโดยมีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในภาพรวม

3. ก่อนเริ่มดำเนินการในภารกิจใด ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน มีการวางแผนกลไกการทำงานที่ชัดเจนทุกขั้นตอน และโปร่งใส ในกรณีที่มีผลกระทบต่อประชาชนต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับประชาชนให้ได้ทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

4. เมื่ออยู่ในระหว่างการดำเนินการตามภารกิจใด ต้องรับฟังความคิดเห็นและสำรวจความพึงพอใจของสังคมโดยรวม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

5. ในกรณีที่พบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขปัญหาขึ้นโดยเร็ว และถ้าเป็นปัญหาจากส่วนราชการอื่นต้องแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว

ในการดำเนินการของส่วนราชการตามหมวดนี้จึงอาจสรุปได้ว่า

1. การให้บริการต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับการบริการจากรัฐเป็นหลักสำคัญ การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่องต้องมีดัชนีชี้วัดและแสดงผลสัมฤทธิ์ให้เห็นโดยชัดเจน ประชาชนได้รับประโยชน์จากภารกิจนั้นตรงต่อความต้องการของประชาชน หรือเกิดผลต่อการพัฒนาชีวิต ความเป็นอยู่ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมและแต่ละรายควบคู่กันไป

2. การดำเนินการให้มีความโปร่งใส จะเกิดได้เมื่อส่วนราชการได้สร้างหลักเกณฑ์การปฏิบัติในแต่ละเรื่องขึ้นไว้อย่างชัดเจน และตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน และเปิดเผยข้อมูลทุกขั้นตอนในการปฏิบัติภารกิจให้ประชาชนได้รับทราบ

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจหรือโครงการที่ส่วนราชการจะดำเนินการ ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่โดย

ปกติของประชาชนในชุมชนนั้น การทำความเข้าใจถึงผลกระทบและแนวทางแก้ปัญหาที่ส่วนราชการจะดำเนินการ และการปรึกษาหารือกันระหว่างภาครัฐและของประชาชน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นและรัฐต้องรับฟังและแก้ไขปัญหานั้นประชาชนเกิดความพอใจ และมีส่วนร่วมในการผลักดันภารกิจนั้นเกิดผลสำเร็จ

หมวดที่ 3 กล่าวถึง “การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ในความหมายของ “การบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนว่าต้องอยู่ในแนวทางที่ถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ” ดังที่ได้กล่าวแล้วในหมวดที่ 2 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริงในการให้บริการประชาชน ในหมวดที่ 3 จึงกำหนดแนวทางในการดำเนินการไว้ว่า

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งหมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน บทบัญญัติในหมวด 3 เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะว่าด้วยการกำหนดแผนการทำงานที่มี

1. การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจนโดยต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1 ในการจัดทำภารกิจต่างๆ ส่วนราชการต้องมีแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ

1.2 แผนปฏิบัติงานต้องมีรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

1.3 ต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานนั้น

1.4 ในกรณีที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

2. การบริหารราชการแบบบูรณาการ การบริหารงานแบบบูรณาการ คือ การร่วมมือกันระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ภารกิจที่สำคัญของรัฐในแต่ละด้านเกิดผลสำเร็จเป็น

ประโยชน์แต่ประชาชนส่วนรวม และมีความประหยัดโดยให้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากการร่วมมือปฏิบัติงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในพระราชกฤษฎีกานี้มีแนวทาง ดังต่อไปนี้

2.1 ในกรณีที่ส่วนราชการหลายแห่งมีภารกิจใดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันให้ส่วนราชการทุกแห่งที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกันนั้นกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีการบริหารจัดการทั้งในด้านการวางแผน การใช้ทรัพยากร และการดำเนินการร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายให้เกิดผลสำเร็จในภารกิจนั้นเป็นภาพเดียวกัน

2.2 โดยขณะนี้รัฐบาลได้มีนโยบายในการให้มีการบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดและในต่างประเทศ โดยในจังหวัดนั้นเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 และในต่างประเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ฉะนั้น ในพระราชกฤษฎีกานี้จึงบัญญัติรองรับการดำเนินการดังกล่าว โดยในส่วนราชการทุกแห่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นผลสำเร็จ โดยสามารถใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายได้อย่างครบถ้วนตามความจำเป็น ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวต้องใช้การมอบอำนาจ และในขณะนี้ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้แล้วในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546

3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการศึกษาแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เน้น การสร้างความคิดใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

3.1 ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

3.2 ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3.3 ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

3.4 ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

4. การจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการ

ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะมีแผนงานในการปฏิบัติราชการกำกับกับการดำเนินการอยู่เสมอ เพื่อแสดงนโยบายของรัฐบาลให้เห็นเป้าหมายการบริหารในระดับชาติ เป็นภาพรวมของภารกิจของรัฐ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และส่วนราชการทุกแห่งจะมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อนำนโยบายที่รัฐบาลกำหนดแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งจะกำหนดวิธีการดำเนินการและผลสำเร็จของงานที่มีตัวชี้วัดได้ว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมาย ฉะนั้นเพื่อให้มีการดำเนินการตามแผนต่างๆ บรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริงโดยมีผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานนั้น จึงกำหนดมาตรการให้มีการจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการขึ้นเพื่อเป็นมาตรการสำคัญในการกำกับผลการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ในการจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการนั้น จะจัดทำในรูปแบบการทำความตกลงร่วมกันระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับผิดชอบในการนำเสนอนโยบายไปปฏิบัติแต่ละเรื่อง โดยเป็นการทำความตกลงระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงกับอธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นๆ ที่ต้องรับผิดชอบปฏิบัติภารกิจตามแผนงานแต่ละระดับ การจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการนอกจากเป็นมาตรการในการกำกับผลการปฏิบัติราชการเพื่อเป็นหลักประกันการปฏิบัติงานตามแผนให้เกิดผลสำเร็จแล้ว ยังใช้เป็นข้อมูลในการประเมินศักยภาพของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ และความเหมาะสมในการมอบหมายความรับผิดชอบต่อไป รวมถึงจะเป็นข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจและจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานได้ในระยะต่อไปด้วย

5. การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน

เพื่อให้การบริหารราชการมีเป้าหมายที่ชัดเจนและทุกส่วนราชการสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการซึ่งจะเป็นที่มาของการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานให้เกิดขึ้น และทุกคนใน

องค์การของภาครัฐรวมทั้งประชาชนจะสามารถทราบได้ว่าในแต่ละปี ทิศทางของการบริหารประเทศจะดำเนินการในเรื่องใด การดำเนินการในส่วนนี้จึงกำหนดให้มีแผนต่างๆ ที่จะต้องจัดทำขึ้น ดังนี้

5.1 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน เป็นแผนการบริหารของรัฐบาลมีระยะเวลา 4 ปี ซึ่งเป็นการนำนโยบายของรัฐบาลมาแปลงเป็นแผนโดยสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ ตามรัฐธรรมนูญและแผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ เพื่อกำหนดหัวข้อที่สำคัญในแต่ละเรื่อง ที่จะใช้เป็นแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินที่มีเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน การกำหนดผู้ที่จะต้องรับผิดชอบรายได้รายจ่ายและทรัพยากรที่ต้องใช้ระยะเวลา และการติดตามประเมินผลในการดำเนินการนั้น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณ จะเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยจะเริ่มจัดทำเมื่อรัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว จะต้องทำให้สำเร็จภายใน 90 วัน เพื่อประกาศใช้เป็นแผนชาติที่มีผลผูกพันทุกส่วนราชการต้องนำไปปฏิบัติ

5.2 แผนนิติบัญญัติ เป็นการจัดทำแผนด้านกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีหรือแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายเพื่อเป็นกลไกรองรับการดำเนินการตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งจะมีการกำหนดสาระสำคัญของกฎหมาย ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินการที่สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนการบริหารราชการแผ่นดินในการดำเนินการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จะรับผิดชอบร่วมกันเพื่อจัดทำแผนนิติบัญญัติขึ้น เมื่อมีแผนนิติบัญญัติแล้วทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปจัดทำกฎหมาย ให้สอดคล้องกับเนื้อหาและระยะเวลา เพื่อให้มีกฎหมายเป็นกลไกสนับสนุนการดำเนินการตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินได้ต่อไป

5.3 แผนปฏิบัติราชการ เป็นแผนทุกส่วนราชการ (ซึ่งรวมถึงกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้วย) ที่จะแปลงแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็นการกำหนดในเชิงนโยบายให้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการตามความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้น **ซึ่งจะต้องมีการจัดทำเป็น 2 ระยะ คือ**

5.3.1 แผนปฏิบัติราชการสี่ปี เพื่อเป็นการวางแผนระยะยาวในการปฏิบัติตามภารกิจในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน

5.3.2 แผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อเป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติราชการในแต่ละปี โดยแปลงมาจากแผนสี่ปีนั้นว่า ในปีหนึ่งมีภารกิจใดจำเป็นต้องกระทำ โดยมี

เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างไร ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปีจะเป็นสิ่งกำหนดงบประมาณของส่วนราชการปีนั้นด้วย เพราะเมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบกับแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการใดแล้ว สำนักงบประมาณจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และการโอนเงินงบประมาณจะทำได้เมื่อมีการปรับแผนตามที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ คือ ภารกิจใดไม่อาจดำเนินการต่อไปได้หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็นหรือมีความจำเป็นอย่างอื่นและในการปรับแผนนั้นจะต้องแก้ไขแผนบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย ส่วนแผนปฏิบัติการใดคณะรัฐมนตรีไม่อนุมัติจะจัดสรรงบประมาณให้มิได้ และเมื่อสิ้นปี ส่วนราชการต้องรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์เสนอต่อคณะรัฐมนตรี หลักการในข้อนี้มีได้มีขึ้นเพื่อรองรับปรับปรุงระบบงบประมาณ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

5.4 ความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนายกรัฐมนตรี หัวหน้าราชการมีหน้าที่สรุปผลและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลการกำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน

หมวดที่ 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

เป็นการกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการ ทั้งในกรณีที่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติแต่ละภารกิจ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. หลักความโปร่งใส

ส่วนราชการต้องประกาศกำหนดเป้าหมาย และแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนทราบ ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบแผนการทำงานได้

2. หลักความคุ้มค่า

2.1 ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายงานต่อหน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายงานต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วน

ราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไปซึ่งรายละเอียดในการจัดทำบัญชีต้นทุนกรมบัญชีกลางจะเป็นผู้กำหนดขึ้น

2.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะเป็นผู้ตรวจสอบความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจแห่งรัฐ เพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีประเมินว่าภารกิจใดสมควรทำต่อไปหรือยุบเลิก โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้รับจากภารกิจนั้น และในการประเมินความคุ้มค่าจะต้องคำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับ โดยเทียบกับรายจ่ายของรัฐ ทั้งนี้ มิใช่คำนวณเป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ได้เสียของสังคมด้วย

2.3 การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยจะต้องขังน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม ภาวะต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมิใช่ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการให้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะทำให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้ โดยจะต้องมีการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว

3.หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

3.1 ในการปฏิบัติราชการระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ถ้าการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการหนึ่งต้องได้รับความเห็นชอบ หรืออนุญาตจากอีกส่วนราชการหนึ่ง ส่วนราชการผู้เห็นชอบหรืออนุญาตต้องดำเนินการภายใน 15 วัน เว้นแต่จะได้ประกาศกำหนดเวลาที่ไว้ล่วงหน้าแล้วว่า ต้องเกินกว่า 15 วัน เพราะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย ถ้ามีการเห็นชอบหรืออนุมัติเกินเวลา ข้าราชการที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบ

3.2 การวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใดๆ ส่วนราชการต้องเป็นผู้พิจารณาวินิจฉัยโดยเร็ว และหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดหลักที่ชัดเจนในการรับผิดชอบของส่วนราชการ และมีให้ใช้เวลานานในการพิจารณาในรูปแบบของคณะกรรมการ

3.3 ในกรณีที่เป็นการศึกษาในรูปแบบคณะกรรมการให้มีผลผูกพันผู้แทนส่วนราชการแม้จะมีได้เข้าร่วมประชุม และจะต้องมีการบันทึกฝ่ายข้างน้อยไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดหลักที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนส่วนราชการในคณะกรรมการ อันจะก่อให้เกิดผลสรุปของงานที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงโดยส่วนราชการนั้นในภายหลัง

3.4 การสั่งราชการต้องเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ามีการสั่งการด้วยวาจาต้องบันทึก คำสั่งนั้นไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสั่ง เพื่อปฏิบัติราชการที่ต้องมีหลักฐาน ยืนยันคำสั่งที่แน่นอน มีความรับผิดชอบทั้งผู้สั่งและผู้ปฏิบัติงาน

หมวดที่ 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กำหนดหน้าที่ให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติเพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการพิจารณา การสั่งการอนุญาต การอนุมัติหรือการปฏิบัติราชการที่มีผลโดยตรงต่อประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้นดังนี้

1.การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

1.1 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง โดยมุ่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการบริการประชาชน

1.2 ส่วนราชการต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้ อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ และเป็นกรอบการปฏิบัติหน้าที่ แต่ต้องไม่เพิ่มขึ้นขั้นตอนเกินจำเป็น และให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดการลดขั้นตอนในการติดต่อราชการ เพิ่ม ประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย และเมื่อมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นประการใด แล้ว ให้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบด้วย

1.3 ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการลดขั้นตอน เพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ก็ได้

1.4 ส่วนราชการแต่ละแห่งต้องจัดทำแผนภูมิขั้นตอน และระยะเวลาการดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่นโดยเปิดเผยเพื่อให้ประชาชนตรวจสอบได้ ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนการติดต่อสอบถามหรือการทำความเข้าใจเรื่องสำหรับประชาชนที่จะมาขอรับบริการจากรัฐได้ โดยสะดวกและรวดเร็ว

2.การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

2.1 ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละกระทรวงต้องจัดส่วนราชการภายในที่รับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานกับประชาชนให้รวมเป็นศูนย์บริการร่วมแห่งเดียวที่ประชาชนจะสามารถติดต่อ สอบถาม ขอข้อมูล ขออนุญาตหรือขออนุมัติได้พร้อมกันทุกเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของ กระทรวงนั้น

2.2 กระทรวงต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่และแบบพิมพ์ที่จำเป็นในศูนย์บริการร่วม เพื่อให้เจ้าหน้าที่นั้นบริการประชาชนได้อย่างครบถ้วน โดยเจ้าหน้าที่นั้นจะต้องสามารถแจ้ง รายละเอียดรับเอกสารหลักฐานที่จำเป็น แจ้งให้ทราบระยะเวลาดำเนินการ และเป็นผู้ติดต่อ ประสานกับส่วนราชการอื่น เพื่อดำเนินการให้เป็นที่ไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎในเรื่อง นั้นๆ

2.3 ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม ถ้าหากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ไม่อาจ ดำเนินการได้ เพราะไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดไว้ให้ ส่วนราชการแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงกฎหมายหรือ กฎระเบียบนั้นต่อไป

2.4 แนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของกระทรวงนี้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและ นายอำเภอจัดให้มีขึ้นในจังหวัดหรืออำเภอ แล้วแต่กรณีตามที่ตนต้องรับผิดชอบด้วย

หมวดที่ 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการมีหน้าที่ตรวจสอบภายในของส่วนราชการตนเอง เพื่อ การปรับปรุงภารกิจให้เป็นที่โดยเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม หรือสอดคล้อง กับการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแผนการปฏิบัติราชการ ดังต่อไปนี้

1.การทบทวนภารกิจ

1.1 ส่วนราชการจะต้องทบทวนภารกิจตามระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด เพื่อตรวจสอบ ว่าภารกิจใดมีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการ แผ่นดินนโยบายของรัฐ เงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ ซึ่งหากเห็นควร เปลี่ยนแปลงต้องเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังให้ สอดคล้องกับภารกิจที่ยกเลิกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงขึ้น

1.2 ในกรณีที่ ก.พ.ร. ได้รับการวิเคราะห์ความจำเป็นของภารกิจของส่วนราชการใด แล้วอาจเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างหรืออัตรากำลัง ของส่วนราชการใดก็ได้

2.การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

2.1 ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจและทบทวนเพื่อยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ สำหรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอและ เพื่อให้ลดภาระของประชาชนโดยต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนด้วย

2.2 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามีหน้าที่ตรวจสอบกฎหมาย กฎ ระเบียบ ฯลฯ ของทุกส่วนราชการ ที่ไม่เหมาะสมแก่กาลสมัยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศหรือเป็น ภาระแก่ประชาชนเพื่อเสนอให้มีกฎแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิก ซึ่งโดยปกติส่วนราชการจะต้อง ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป แต่ถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอจะต้องเสนอเรื่องให้คณะรัฐมนตรี วินิจฉัยต่อไป

หมวดที่ 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

เป็นการกำหนดแนวทางที่ส่วนราชการต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ ประชาชนให้ได้รับบริการโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็จะสามารถตรวจสอบความต้องการของ ประชาชนรับรู้สภาพปัญหาและแก้ไข้ปัญหาได้ต่อไป โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1.การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการที่มีภารกิจในการให้บริการประชาชน หรือติดต่อประสานงาน ระหว่างส่วน ราชการด้วยกัน ต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน และประกาศให้ประชาชนได้รับทราบ และเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบให้ข้าราชการของตนมีการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ตามระยะเวลาด้วย ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า ส่วนราชการใดไม่กำหนดระยะเวลาหรือกำหนด ระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติได้

2.การจัดระบบสารสนเทศ

2.1ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก แก่ประชาชน เพื่อติดต่อสอบถามหรือใช้บริการของส่วนราชการนั้นได้

2.2 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการ และจะต้องช่วยเหลือส่วนราชการอื่นในการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ

3. การรับฟังข้อร้องเรียน

3.1 ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการตอบคำถามเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของส่วนราชการให้ประชาชนได้ทราบ โดยต้องมีระยะเวลาการตอบให้ชัดเจน

3.2 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากประชาชนในการชี้แจง ปัญหาอุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาในวิธีปฏิบัติราชการ ส่วนราชการจะต้องนำมาพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไปและแจ้งผลให้ผู้แจ้งทราบด้วย

3.3 ส่วนราชการที่มีหน้าที่ออกกฎหมายเพื่อบังคับส่วนราชการอื่นให้ปฏิบัติตาม มีหน้าที่ต้องตรวจสอบว่ากฎนั้นเป็นอุปสรรคหรือเกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือว่าล่าช้าหรือไม่ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม และถ้าได้รับการร้องเรียนจากส่วนราชการหรือข้าราชการ ให้ส่วนราชการที่ออกกฎหมายพิจารณาโดยทันทีและแจ้งผลให้ทราบ

4. การเปิดเผยข้อมูล

4.1 ส่วนราชการมีหน้าที่ต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการให้ทราบโดยทั่วไป เว้นแต่กรณีจำเป็นต้องกระทำเป็นความลับเพื่อความมั่นคงหรือรักษาความสงบเรียบร้อยหรือคุ้มครองสิทธิของประชาชน

4.2 ส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่าย รายการจัดซื้อจัดจ้าง ข้อความหรือข้อตกลงในสัญญา เว้นแต่ข้อมูลที่มีความคุ้มครองโดยกฎหมาย

หมวดที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มีขึ้นเพื่อการวัดผลการปฏิบัติราชการว่า มีผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นไว้หรือไม่ คุณภาพและความพึงพอใจอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติราชการภายในองค์กร โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. การประเมินผลโดยคณะผู้ประเมินอิสระ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจความพึงพอใจของผู้รับบริหารและความคุ้มค่าในภารกิจ

2. การประเมินผลประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งต้องกระทำการทั้งการปฏิบัติงานเฉพาะตัวและประโยชน์ของหน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัดอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นที่ทำงานมากขึ้น

4. ในกรณีที่การปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดผ่านการประเมินที่แสดงว่าอยู่ในมาตรฐานและการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีผลดี ให้มีการจัดสรรเงิน เพื่อเป็นบำเหน็จความชอบของส่วนราชการหรือเป็นเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจให้ส่วนราชการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้บังเกิดประสิทธิภาพตามความมุ่งหมาย

หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาี้ จะประกอบด้วย

1. การประเมินผลส่วนราชการว่าได้ดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพียงใดซึ่งจะวัดได้จากผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุณภาพของการให้บริการซึ่งจะวัดได้จากความสะดวกในการขอรับบริการ (convenience) ความไม่ยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจ (simplicity) การให้บริการที่ถูกต้องและรวดเร็ว (accuracy and timeliness) รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรกับประโยชน์ที่ได้รับ

2. การประเมินผู้ปฏิบัติงานโดยแยกเป็นการประเมินผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นการประเมินศักยภาพของเจ้าหน้าที่แต่ละราย เพื่อวัดความสามารถเฉพาะตัวและความสามารถในการมีส่วนร่วมในผลสำเร็จของภารกิจ ในความรับผิดชอบของหน่วยราชการนั้น หลักเกณฑ์และวิธีประเมิน ก.พ.ร. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียด โดยผลที่ได้รับจากการประเมินผลหากอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจจะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์และส่วนราชการที่จะได้รับรางวัลตอบแทน เพื่อการพัฒนาคุณภาพของส่วนราชการนั้นต่อไป

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นองค์กรในระบบราชการมีประวัติและการพัฒนาการยาวนาน ถึง 80 ปี ตามลำดับดังนี้คือ

สามสิบปีของการก่อตั้งสถาบัน (พ.ศ. 2497-2526)

พ.ศ. 2499 รวมแผนฝึกหัดครูสตรีโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดเชียงใหม่ (โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพในปัจจุบัน) และแผนฝึกหัดครูแบบสหศึกษา แต่ยังคงเรียกชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่” เหมือนเดิม สร้างหอพักหญิง 1 หลัง และหอพักชาย 2 หลัง

พ.ศ. 2503 ยกฐานะขึ้นเป็น “วิทยาลัยครูเชียงใหม่” เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง (ป.กศ.สูง) เริ่มงานโครงการฝึกหัดครูชนบท

พ.ศ. 2518 ประกาศใช้ พ.ร.บ. วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 การบริหารวิทยาลัยครูทุกแห่งขึ้นอยู่กับ “สภากาชาดฝึกหัดครู”

พ.ศ. 2527 – ปัจจุบัน

พ.ศ. 2528 จัดตั้ง คณะวิทยาการจัดการ

พ.ศ. 2532 สภากาชาดฝึกหัดครูได้ให้ความเห็นชอบให้วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เข้าสมทบกับวิทยาลัยครูเชียงใหม่ เพื่อผลิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา และโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เริ่มโครงการบ้านสาธิตเด็กก่อนวัยเรียนโดยภาคการอนุบาลศึกษา จัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์ครูฝึกอาหาร

พ.ศ. 2537 ได้รับอนุญาตจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ใช้ประโยชน์จากที่ดินจำนวน 5,800 ไร่ ในเขตตำบลสะลวง และตำบลขี้เหล็ก อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ และเริ่มดำเนินการโครงการอุทยานการศึกษารวมชาติและสิ่งแวดล้อม เริ่มรับนักศึกษาเข้าเรียนโครงการ กศ.บป. ในตอนเย็นวันจันทร์-ศุกร์ เปิดสอนระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจีน

พ.ศ. 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2538 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อ วันที่ 24 มกราคม 2538 มีผลให้สถาบันราชภัฏเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ให้สถาบันจัดการศึกษาภายในพระราชบัญญัติฉบับใหม่ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ พระราชทาน **ตราประจำสถาบันราชภัฏเชียงใหม่** สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกำหนดให้วันที่ 14 กุมภาพันธ์ของทุกปี เป็นวันสถาปนาสถาบันราชภัฏเริ่มพัฒนาพื้นที่วิทยาเขตสะลวง ขี้เหล็ก เพิ่มขึ้นตามลำดับ เพื่อให้เป็นวิทยาเขตที่สมบูรณ์ในอนาคตพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท สาขาศิลปะศาสตร์ สถาบันจัดทำโครงการความร่วมมือกับประเทศสาธารณรัฐเกาหลีโดยองค์การความช่วยเหลือระหว่างประเทศแห่งสาธารณรัฐเกาหลี สถาบันลงนามในข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย New Castle และ Edith Cowan ออสเตรเลีย และ Brevard Community College สหรัฐอเมริกา

พ.ศ. 2547 ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

(สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ , กรกฎาคม 2546: หน้า 4-6)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2547 อันมีผลให้สถาบันราชภัฏเปลี่ยนชื่อเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ ยังความปลาบปลื้มยินดีแก่ชาวราชภัฏทุกคนและในวันที่ 14 มิถุนายน 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา ดังนั้น ชาวราชภัฏทั้ง 41 แห่ง จึงร่วมในทำพิธีถวายราชสดุดีเฉลิมฉลองนามมหาวิทยาลัยราชภัฏพร้อมกันในวันอังคารที่ 15 มิถุนายน 2547 เวลา 09.19 น. พร้อมกันทั่วประเทศ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2548:14)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตั้งอยู่ที่ 202 ถนนโชตนา ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ มีเนื้อที่ทั้งหมด 92 ไร่ ที่ตำบลแม่สา อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีเนื้อที่ประมาณ 50 ไร่ และที่ตำบลสะลงง-จีเหล็ก อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ใช้ประโยชน์จากที่ดิน จำนวน 6,235 ไร่ อีกทั้งมีพื้นที่ที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ประมาณ 109 ไร่

จากประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด คือเริ่มจากโรงเรียนฝึกหัดครู ในปี พ.ศ. 2466 ได้ยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยครูเชียงใหม่ในปี พ.ศ. 2503 มีการผลิตครูเพียงอย่างเดียวจนกระทั่งในปี พ.ศ. 2528 ได้จัดตั้งคณะวิทยาการ จัดการ และในปี พ.ศ. 2532 ได้เริ่มผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และใน พ.ศ. 2547 ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้พัฒนาหลักสูตรทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท ใน 5 คณะวิชา คือ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการ จัดการ คณะเทคโนโลยีการเกษตร ในปี พ.ศ. 2549 ได้พัฒนาหลักสูตรปริญญาเอก ใน 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาลุ่มแม่น้ำโขง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และสาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำนี้ นักแก้ว (2523) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3” โดยอาศัยแนวทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก พบว่า

1) องค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

2) องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ เกื้อกูลและความก้าวหน้า

3) เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครู – อาจารย์ พบว่า
- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู – อาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีหนึ่งองค์ประกอบคือ การได้รับการยอมรับนับถือ

- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของ ครู – อาจารย์ เพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีสององค์ประกอบคือ ความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับนับถือ

- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู – อาจารย์ ที่มีวุฒิทางการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี และตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทุกองค์ประกอบ

มอร์ตัน (อ้างถึงใน อำนาง เตชะสุช, 2533) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “อิทธิพลขององค์ประกอบซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและความก้าวหน้าในภาระงานของผู้จบปริญญาเอก” โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด แบ่งตาม เพศ วิชาเอก ปีที่จบการศึกษาและประเภทของอาชีพที่ต้องทำ ตัวแปร คือ องค์ประกอบของความพึงพอใจ ซึ่งศึกษาตามความต้องการขั้นสูงขั้นต่ำตามทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก และตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ยอมรับองค์ประกอบของความพึงพอใจ ในทำนองเดียวกันทั้งที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก เหมือนกัน

2. กลุ่มตัวอย่างยอมรับว่า ความต้องการขั้นสูงจะมีอิทธิพลทางบวกกับสภาพความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความต้องการขั้นต่ำ แต่ในขณะที่เดียวกันเห็นว่าความต้องการขั้นต่ำมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจในงานเช่นกัน

3. นโยบายบริหารงานมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของงานทั้งชายและหญิง แต่เพศหญิงมีมากกว่า

4. สิ่งสำคัญที่ทำให้การงานก้าวหน้ามี 5 ประการ คือ

- (1) ความเชี่ยวชาญสาขาวิชา
- (2) ความมีชื่อเสียง
- (3) การได้รู้จักคนมาก
- (4) การเข้ากับกลุ่มเพื่อนได้
- (5) จดหมายแนะนำตัว

เกศินี หาสันันท์ (2518) ได้กล่าวถึง ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

- (1) การให้เกียรติและตระหนักในผลงานที่ได้กระทำ
- (2) เป็นงานที่ควรแก่ความสนใจ ทำทหายความสามารถ
- (3) การทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานเป็นอย่างดี
- (4) มีอิสระในการวินิจฉัยปัญหา
- (5) มีความมั่นคงในการทำงาน
- (6) มีความก้าวหน้าซึ่งได้รับการพิจารณาอย่างเสมอภาคยุติธรรม
- (7) มีการควบคุมที่ดี

กิเชลลี และบราวน์ (อ้างถึงใน อำนาจ เตชะสุข, 2533) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีอยู่ 5 ประการคือ

- (1) ระดับอาชีพ
- (2) สถานภาพทางสังคม
- (3) อายุ
- (4) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน
- (5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

คูเปอร์ (อ้างถึงใน อำนาจ เตชะสุข, 2533) ได้จำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- (1) ทำงานที่เขาสนใจ
- (2) อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
- (3) ค่าจ้าง เงินเดือนที่ยุติธรรม

- (4) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- (5) สภาพทำงานที่ดีรวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
- (6) ความสะดวกในการไปกลับรวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ
- (7) การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง

และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องยอมรับนับถือ

สมยศ นาวิการ (2521) ได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่ลูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- (1) โอกาสของความก้าวหน้า
- (2) เงิน
- (3) ความท้าทายของงาน
- (4) การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
- (5) การยกย่องและสถานภาพ
- (6) ความมั่นคงในอาชีพ
- (7) ความเป็นอิสระในการทำงาน
- (8) โอกาสของความเจริญเติบโตของบุคคล
- (9) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีผู้วิจัยศึกษาไว้น้อยมาก ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แบบสำรวจการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่สร้าง และพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของฮอฟสตีด ซึ่งวัดการรับรู้ตามเงื่อนไข การรับรู้ตามที่เป็นอย่างที่จริงกับตามที่ต้องการ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นอย่างที่จริง และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การนั้น ไม่ปรากฏการศึกษาวิจัยในแนวนี้อยู่

ออเพน (Orpen, 1993) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการฝึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ เพื่อตรวจสอบว่า องค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่ง จะมีอิทธิพลทางบวกต่อการฝึกพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การอ่อนแอ ผลจากการศึกษา

กับพนักงานบริษัท 2 บริษัท รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 คน ปรากฏว่า พนักงานใหม่และการฝึกหัดโดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเฉพาะในองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งเท่านั้น

ฉอ (Shaw, 1992) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน เน้นเฉพาะค่านิยมขององค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การกับค่านิยมในที่ทำงานของครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา กับครูที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่สอนโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 265 คน ในโรงเรียน 53 โรงเรียน กับครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 255 คน ใน 51 โรงเรียน และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาตามแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมของไซน์ ผลการวิจัยแสดงว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความผูกพันต่อโรงเรียนแตกต่างกัน ครูโรงเรียนประถมมีความผูกพันต่อโรงเรียนในระดับที่สูงกว่าครูโรงเรียนมัธยม

ดรัมมินิ (Dlumini, 1994) ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของนักสังคมสงเคราะห์ระดับกลาง วัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นส่วนประกอบกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะสำหรับพนักงานที่ทำงานประจำในองค์การเท่านั้น สำหรับงานวิจัยนี้ จะวัดความผูกพันต่อองค์การ จากระดับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ภูมิลักษณ์ และการสังเกตเป็นระยะเวลา 6 เดือน ในส่วนของการสัมภาษณ์แล้วให้พนักงานบรรยาย รูปแบบการทำงานและการให้รางวัล ตามแนวคิดในอุดมคติของพนักงานตามที่เป็นจริงในองค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานในองค์การนี้ ส่วนสิ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่พนักงานมีต่อค่านิยมขององค์การ เช่น ความผูกพันที่จะปกป้องดูแลเด็กและครอบครัวของเด็ก ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีการทำงานอย่างสนุกสนาน สรุปผลการวิจัยได้ว่า องค์ประกอบบางประการของวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

