

Cam

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร**

นางอนุมาต กะสีทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Correlation between Leadership and Organizational Culture and Public Sector
Management Quality Award of Sakon Nakhon Province**

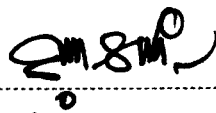
Mrs. Anumart Kaseethong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร
ชื่อและนามสกุล นางอนุมาศ คะสีทอง
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิค)



กรรมการ

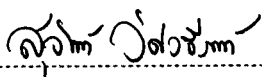
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรธรรานนท์)

วันที่ 22 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

ผู้วิจัย นางอนุมาศ คะสีทอง **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ ชัยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารของจังหวัดสกลนคร (2) ระดับศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของจังหวัดสกลนคร (3) ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ กับ รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 346 ตัวอย่าง ที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากประชากรที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน 8 ส่วนราชการของจังหวัดสกลนครที่เข้าร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน ปีงบประมาณ 2550 ถึง 2551 จำนวน 2,426 คน ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้ สถิติเชิงอนุมาน คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อวัดความสัมพันธ์ของตัวแปร และการทดสอบสมมติฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรของจังหวัดสกลนครมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) บุคลากรของจังหวัดสกลนครมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) บุคลากรของจังหวัดสกลนครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนครอยู่ในระดับสูง

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับ รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

Thesis title: Correlation between Leadership and Organizational Culture and Public Sector

Management Quality Award of Sakon Nakhon Province

Researcher: Mrs. Anumart Kaseethong; **Degree:** Master of Public Administration

Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr.Chinnarat Somseub,

Associate Professor; **Academic year:** 2008

Abstract

This study aimed to (1) study attitude levels of people toward Sakonnakhon leadership (2) study opinion on a organizational culture form of Sakonnakhon (3) study attitude levels of people toward development of public sector management (4) study relationship between leadership, organizational culture and public sector management quality award.

This study was the qualitative research which studied on factor correlation. The data was collected from 346 samples by using questionnaires. The samples were selected from 2,426 government employees who worked for 8 sectors in Sakonnakhon province and attended the public sector management development in the fiscal year 2007-2008 by using the convenience method. Analyses of the data were expressed in percentages, means, standard deviation and Pearson's estimate statistic by statistical software. The hypothesis were tested at 0.05 levels of significant.

The result of this study showed that (1) the government employees in Sakonnakhon had overall opinions on leadership in high level (2) the government employees in Sakonnakhon had overall opinions on organizational cultures in high level (3) the government employees in Sakonnakhon had overall opinions on the public sector management quality award in high level (4) leadership of organizational leaders moderately was related to the public sector management quality award of Sakonnakhon and organizational culture highly was related to the public sector management quality award of Sakonnakhon.

Keywords: Leadership, Organizational Culture and Public sector Management Quality Award

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือเป็นอย่างยิ่ง จากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ซึ่งแนวทางที่เป็นประโยชน์ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ที่ได้ชี้แนะแนวทางเพิ่มเติมในการนำเสนอรายงานการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ ประธานสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นางสาวพิรุณ น้อยศิริ พัฒนาการจังหวัดสกลนคร นายพิสิทธิ พลอยโสภณ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสกลนครที่ได้ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือการวิจัยและให้คำแนะนำเป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณข้าราชการของส่วนราชการจังหวัดสกลนคร ที่ได้ให้ความร่วมมือในการออกแบบสอบถาม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวแสนเหวิม ครอบครัวคะสีทอง และที่สำคัญ บุตรทั้งสองคน ที่ได้เป็นแรงใจ เป็นกำลังใจ ในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

อนุมาคร คะสีทอง

สิงหาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	12
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	25
แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ	38
แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	42
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
การวิเคราะห์ข้อมูล	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	70
วัฒนธรรมองค์กร	74
รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	78
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ และการทดสอบสมมติฐาน	85
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
สรุปผลการวิจัย	89
อภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	100
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)	101
ข แบบสอบถาม	103
ประวัติผู้วิจัย	124

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	องค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (TQA) 42
ตารางที่ 2.2	เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ 44
ตารางที่ 2.3	แสดงตัวอย่างของคะแนนผลการประเมินตนเองขององค์กรกับ องค์กรภาครัฐอื่นที่อยู่ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน 54
ตารางที่ 2.4	แสดงตัวอย่างของผลการประเมินตนเองขององค์กรในแต่ละหมวด เทียบกับองค์กรภาครัฐที่อยู่ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน 55
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนข้าราชการ 8 ส่วนราชการของจังหวัดสกลนคร 60
ตารางที่ 3.2	แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละ ส่วนราชการของจังหวัดสกลนคร 61
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละ ข้าราชการผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคล 68
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การรับรู้คุณสมบัติและพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร 71
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การรับรู้คุณสมบัติและพฤติกรรมตามปัจจัยย่อยของลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 72
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การรับรู้คุณสมบัติและพฤติกรรมตามปัจจัยย่อยของลักษณะภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร 73
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน 74
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมแบบการปรับตัว 75
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ 76
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม 77

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมแบบระบบราชการ.....	78
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	79
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านลักษณะสำคัญ ขององค์กร.....	80
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านเกณฑ์พัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	81
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐจังหวัดสกลนคร.....	86
ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดสกลนคร.....	87

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1 กระบวนการของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership).....	20
ภาพที่ 2.2 กระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	22
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมของ Schein	27
ภาพที่ 2.4 ค่านิยมเชิงปฏิบัติ.....	29
ภาพที่ 2.5 ระดับวัฒนธรรมองค์การ (Levels of organization culture)	31
ภาพที่ 2.6 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	46

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อพูดถึงถึงระบบราชการ คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงความใหญ่โต แต่ผู้ย้ายเทอะทะ ไม่คล่องตัว ความยุ่งยาก สลับซับซ้อนของโครงสร้าง กฎระเบียบมากมาย ขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ความล่าช้า สิ้นเปลืองความไม่ซื่อสัตย์สุจริตและไม่โปร่งใส ความไม่รับผิดชอบ ความดื้อรั้น ไปจนถึงความไร้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอยู่ในความทรงจำและเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาพลบที่คนส่วนใหญ่แม้จะไม่ทั้งหมดมีต่อระบบราชการ เป็นความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมนักกับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นคนดี ตั้งอกตั้งใจทำงานด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ดี คงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าในความรู้สึกไม่เป็นธรรมที่ว่านั้น มีความเป็นจริงอยู่ไม่น้อย อันเกิดจากภาพลักษณ์ที่สะสมสืบทอดมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานของระบบราชการไทย (ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์, 2542)

ความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังของประชาชนต่อระบบราชการ เกิดการตั้งคำถามและข้อกังขาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารหลาย ๆ ประการ เช่น เรื่องของคุณภาพการให้บริการ เรื่องของความคล่องตัว ความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์ โปร่งใสเปิดเผยข้อมูลให้สามารถตรวจสอบได้ เป็นต้น ดังนั้น การปฏิรูปเพื่อปรับปรุงระบบราชการจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างที่สุด เพื่อให้การบริหารราชการในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงทางสังคม เศรษฐกิจ และความต้องการของประชาชน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญจะทำให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่แต่ละองค์กรตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องรอบรู้ทั้งด้านการบริหารจัดการ (management) ควบคู่ไปกับการมีภาวะผู้นำ (leadership) เพราะต่างก็มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร โดยที่การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า คู่พนักงาน และบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำหน้าที่ใน

การสร้างวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดี พร้อมทั้งสามารถก่อให้เกิดแรงคล้อยและแรงจูงใจขึ้นใน คิวพนักงานให้มาทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา (Kotter, 1966 : อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ : ,ม.ป.ป.)

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องหาแนวทางหรือวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอด บาร์เกอร์ (Barker, 1992: อ้างถึง ในจรัสศรี ไกรนที 2539: 22) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามต้องเปลี่ยนไป ผู้นำต้องเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม และต้องเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อพื้นฐานในคน โดยให้การยอมรับความเชี่ยวชาญ ให้ความไว้วางใจและใช้อำนาจร่วมกันกับเขา

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแล้ว ยังต้องมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรจะช่วยอธิบายค่านิยม ความเชื่อ แนวประเพณีปฏิบัติ สิ่งยึดถือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน แล้วสร้างเสริมวัฒนธรรมขององค์กรของตนเองขึ้นมา ซึ่งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน บางองค์กรวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ แต่บางองค์กรอาจเป็นวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ขัดขวางการพัฒนาองค์กร (วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ 2539: 3) สอดคล้องกับปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter & Waterman, 1982 อ้างในสุนทร วงศ์วิศยวรรณ 2540: 34-35) ที่ได้ค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ทำให้บริษัทหลายบริษัทในอเมริกา ประสบความสำเร็จเหนือบริษัทอื่น ๆ

นอกจากนี้ เมธี ปิยะคุณ (2546) กล่าวว่า องค์กรใด ๆ ก็ตามจะมีความเจริญก้าวหน้าได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์กร หรือผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะวาทะสังคมในปัจจุบันนั้นเป็นสังคมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้น และการบริหารของผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอีกข้อหนึ่ง คือวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาขององค์กรนั่นเอง การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง เรื่องวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่อาจจะฟังดูซับซ้อน วัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวโดยทั่วไป วัฒนธรรม คือ แบบแผนวิธีการ และกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กรย่อมสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรเป็นทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมถูกต้องระหว่าง

ค่านิยมทางวัฒนธรรม และความเชื่อ กติกาขององค์กรและสภาพแวดล้อมจะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็น เป้าหมายที่วัดผลได้ ในบางกรณีวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการแข่งขัน และมุ่งเน้น การทำกำไร กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่จะให้บรรลุเป้าหมาย (Daft, 1998:233)

การปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2545 นั้น ได้มีการปรับปรุง กฎหมายที่เป็นกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดิน ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ซึ่งได้กำหนดเจตนารมณ์ในการบริหารราชการแผ่นดิน โดย บัญญัติไว้ในมาตรา 3/1 “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุข ของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ แห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจาย อำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), 2548)

ประเทศไทยมีความพยายามที่จะพัฒนาระบบราชการไทย ให้มีประสิทธิภาพในการ ให้บริการแก่ประชาชน โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นองค์กรในการ ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด และ ก.พ.ร.ได้จัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการขึ้นเป็นแนวทางในการพัฒนางานบริการให้แก่หน่วยงาน ราชการ และได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ซึ่ง คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ กำหนดเป้าประสงค์รวม 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- ประการแรก คือ พัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนที่ดีขึ้น (better service quality)
- ประการที่สอง คือ ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม (rightsizing)
- ประการที่สาม คือ ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ใน ระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล (high performance) และ
- ประการที่สี่ คือ ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย (democratic governance)

นอกจากนี้ ยังมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 เป็นต้นมา โดยกำหนด เป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่า ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการ

ปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการให้ประสบความสำเร็จได้

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาระบบราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาคุณภาพของระบบการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ ในระดับนานาชาติ ว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคณะกรรมการได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามแนวทางที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นการวางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการทำยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปีเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ เพราะฉะนั้นจึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) ตัวชี้วัดระดับบุคคล (เมธินี จิตติขานนท์ :2547)

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการก็เป็นเครื่องมือการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ ที่จะช่วยก่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) โดยเฉพาะในเรื่องของภาระรับผิดชอบ (accountability) เพื่อตอบคำถามหรือให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐ และการใช้เงินแผ่นดินในการปฏิบัติราชการว่าก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ความคุ้มค่า

(value-for-money) ประสิทธิภาพ (efficiency) และคุณภาพ (quality) หรือไม่อย่างไร ซึ่งเป็นไปตามนัยของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12 และหมวดที่ 8 ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์, 2549)

สำนักงาน ก.พ.ร ได้ผลักดันให้ส่วนราชการมีการนำเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติ โดยกำหนดให้เป็น “ตัวชี้วัดเลือก” ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 สำหรับส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา ปรากฏว่ามีส่วนราชการที่เลือกดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ จำนวน 114 ส่วนราชการ (37 กรม 37 จังหวัด 40 มหาวิทยาลัย) และปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ได้กำหนดเรื่องนี้ให้เป็น “ตัวชี้วัดบังคับ” สำหรับทุกส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัด และตัวชี้วัดเลือก สำหรับสถาบันอุดมศึกษา (จดหมายข่าว 360 องศา พัฒนาระบบราชการ : 2550)

ในปีงบประมาณ 2550 และปีงบประมาณ 2551 จังหวัดสกลนคร ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับจังหวัด ครอบคลุมส่วนราชการประจำจังหวัด 8 แห่ง ได้แก่ ส่วนราชการประจำจังหวัด ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัดสกลนคร และส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคและมีหน่วยงานในระดับอำเภอด้วย ได้แก่ ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร และสำนักงานประมงจังหวัดสกลนคร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นการวางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า High Performance Organization การมีประสิทธิภพนี้บ่งบอกถึงองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ซึ่งจังหวัดสกลนครได้นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2549 เป็นต้นมา และในฐานะที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร จึงต้องการศึกษาว่าจังหวัดสกลนครดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การของจังหวัดสกลนคร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการใช้พฤติกรรมภาวะ

ผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการของจังหวัดสกลนครที่ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของส่วนราชการที่เข้าร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร และเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานองค์กรกับส่วนราชการอื่นๆ กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารขององค์กรจะได้มีแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและส่งผลให้องค์กรสามารถเป็นองค์กรที่มีคุณภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์กรของจังหวัดสกลนคร

2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของจังหวัดสกลนคร

2.3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

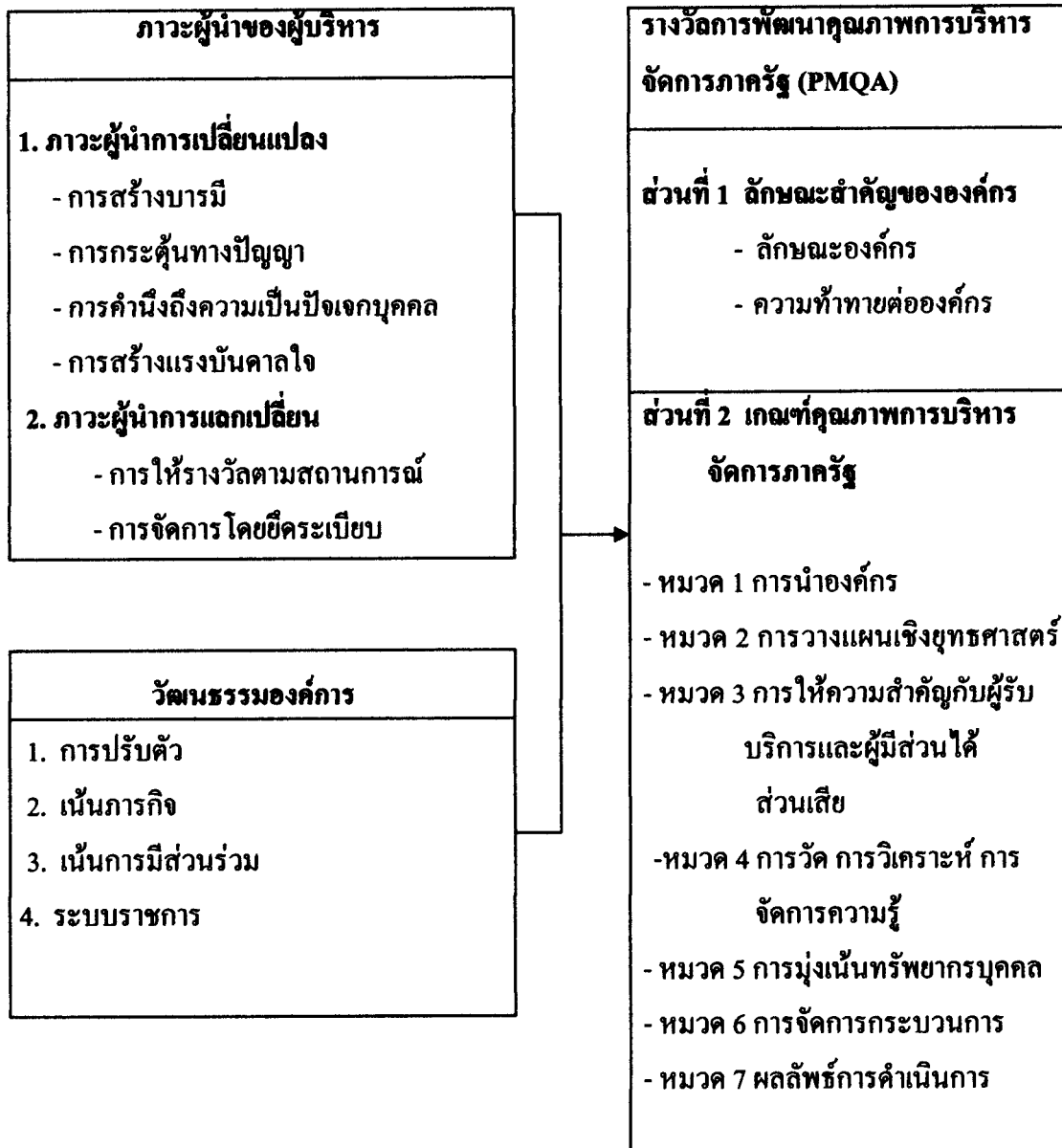
2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ ดังกรอบแนวคิดการวิจัย ในภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ (Independent variables)

ตัวแปรตาม (dependent variables)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2 วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Theories) วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นภารกิจ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมระบบราชการ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่ง ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้บริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ส่วนที่สอง เสนอคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด จำนวน 7 หมวด

5.2 ด้านพื้นที่การศึกษา

ศึกษาในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จำนวน 8 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัดสกลนคร ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดสกลนคร และสำนักงานประมงจังหวัดสกลนคร

5.3 ด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ในจังหวัดสกลนคร รวมทั้งสิ้น 2,426 คน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการ 8 แห่ง ที่เข้าร่วมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร ต่อ

ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดความต้องการทำงานให้สำเร็จ หรือมีการใช้อำนาจในการอำนวยความสะดวก สั่งการ หรือเสริมแรงอย่างมีเงื่อนไขโดยใช้สิ่งแลกเปลี่ยน กับความทุ่มเท ความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

6.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ ในส่วนราชการของจังหวัดสกลนคร ที่ร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร ต่อความสามารถของผู้บริหาร ในการสร้างแรงจูงใจของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ และทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติตระหนักถึงความสำคัญ จุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ส่งผลให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศเพื่อส่วนรวม คือ องค์กร โดยความสามารถของผู้บริหาร

6.1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะหรือจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน และจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนตามที่ข้าราชการต้องการ ซึ่งการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

6.2 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ระบบความเข้าใจ และแนวทางของการคิด ซึ่งบุคลากรของส่วนราชการมีส่วนร่วม โดยวัฒนธรรมองค์การนี้จะปรากฏอยู่ในจิตใจและแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์การมี 4 รูปแบบตามที่ Daft (1998) นำเสนอ คือ

6.2.1 วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการ มีลักษณะดังนี้ 1) มีการคิดค้นวิธีการให้บริการใหม่ ๆ 2) ให้ความสำคัญกับประชาชนที่มาใช้บริการ 3) คำวิจารณ์และข้อเสนอแนะจากประชาชนมักก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4) เข้าใจความต้องการของประชาชน 5) มีความไวต่อความต้องการของประชาชน 6) มีการพัฒนาและให้บริการใหม่ ๆ 7) มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากประชาชน 8) ประชาชนคือพระเจ้า 9) มีการบริหารงานในเชิงรุกเพื่อแข่งขัน 10) มีการปรับปรุงและทำงานวิธีใหม่อย่างต่อเนื่อง

6.2.2 วัฒนธรรมเน้นภารกิจ มีลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มุ่งเน้นการแข่งขัน 3) มุ่งเน้นผลกำไร 4) มุ่งเน้นเป้าหมาย 5) มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน 6) มุ่งเน้นความเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป 7) มุ่งเน้นหน้าที่และความรับผิดชอบ 8) การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับรางวัลตอบแทน 9) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างค่อยเป็นค่อยไป 10) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงาน

6.2.3 วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม มีลักษณะดังนี้ 1) ส่วนในการกำหนดเป้าหมายของส่วนราชการ 2) มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ 3) มีความคาดหวังในความสำเร็จ 4) ให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน 5) สามารถเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก 6) ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน 7) เน้นความรับผิดชอบของพนักงาน 8) มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ 9) มีความผูกพัน 10) พนักงานสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

6.2.4 วัฒนธรรมระบบราชการ มีลักษณะดังนี้ 1) มีนโยบายที่แน่นอน 2) มีแนวทางในการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินงานมีเสถียรภาพไม่เปลี่ยนแปลง 4) มีการทำงานร่วมกัน 5) สนับสนุนความร่วมมือ 6) ชี้คแนวปฏิบัติตามแนวทางที่สืบทอดกันมา 7) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 8) มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 9) โครงสร้างการบริหารงานแบบรวมอำนาจ 10) มีความสามัคคี

6.3 รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในส่วนราชการ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กำหนดขึ้น โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยสองส่วนหลัก ๆ คือ

ส่วนที่หนึ่ง ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้บริหารส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ส่วนที่สอง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด จำนวน 7 หมวด

- 1) หมวด 1 การนำองค์กร
- 2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
- 5) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- 7) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของจังหวัดสกลนคร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของจังหวัดสกลนคร ในการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อพัฒนาจังหวัด

7.3 เป็นแนวทางให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

7.4 เป็นแนวทางที่ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร ในด้านต่าง ๆ เพื่อผู้บริหารสามารถใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ของหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ดังรายการเรียบเรียงไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award :TQA)
4. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
5. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ไว้หลายท่าน ดังนี้ พระธรรมปิฎก (2545: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความ คิงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่ จุดหมายที่ตั้งาม

พีระไทย อุปพงษ์ (2548: 20) ให้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล ของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

บาส (Bass,1981: อังใน ธวัช บุญขมณี 2546:2) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลอำนาจการให้กลุ่มหรือผู้ตามเกิดความ ร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุพัตรา โอฬารบัณฑิต (2548: 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลหรือกระบวนการในการจูงใจ บันดาลใจ ให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2529: 17) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์

ฮอลพิล (Halpin อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2546: 8) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผน และการจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติดังกล่าวเกิดความร่วมมือในการทำงานในระหว่างสมาชิกด้วยกัน

เฮาส์ และคณะ (House et. Al, 1999 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2547: 7) ให้คำจำกัดความ ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพลจูงใจ และกระตุ้นให้บุคคลอื่นสามารถที่จะช่วยสร้างให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถใช้อิทธิพล หรือกระบวนการในการจูงใจ และกระตุ้น ให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ มีผู้ที่ได้ศึกษาไว้หลายแนวทาง และจำแนกเป็นหลายรูปแบบ และโดยทั่วไปทฤษฎีภาวะผู้นำมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขอแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ ประกอบด้วย รูปแบบที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเดิม ได้แก่ ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ รูปแบบที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Theories) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบเดิม

1) ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน เช่น Caesar Alexander และ Jefferson นักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม โดยถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด (Leaders are born) Stogdill ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำดังนี้ มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สติ ปัญญาดี อดทนต่อ

ความเครียด ชื่อศักดิ์ เชื้อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม สามารถเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ ได้มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่าผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการและทักษะทางสติปัญญา (Bass, 1985: อ้างใน สุพัตรา โอฬารบัณญัติ 2548:19)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้น พบว่ามีจุดอ่อนอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ดีได้ทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้ดีกับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (weak situation) แต่สถานการณ์ชัดเจน (strong situation) เช่น องค์การแบบทางการที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่ใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ 2544 อ้างใน สุพัตรา โอฬารบัณญัติ 2548: 19)

2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

เป้าหมายในการศึกษาแบบภาวะผู้นำก็เพื่อจะหาแบบผู้นำที่ดีที่สุด (beststyle) หรือหาแบบภาวะผู้นำของผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นการศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร องค์การจึงจะมีประสิทธิผล ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ขององค์การ ได้มีการศึกษาที่เกี่ยวกับทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึง การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของลิเคอร์ท ของศาสตราจารย์เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา และการศึกษาของโอไฮโอ สเตท (Ohio state studies)

1. การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของลิเคอร์ท แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ของ ลิเคอร์ทได้แบ่งระบบของการบริหาร (systems of management) ออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้ ลิเคอร์ท (Likert. อ้างถึงใน พิระไทย อุปพงษ์ 2548: 22)

ระบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (exploitive-authoritative) ในระบบนี้ ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัว ใช้การให้รางวัลนาน ๆ ครั้ง ใช้วิธีสื่อสารจากบนลงล่าง สงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบกรุณา (benevolent-authoritative) ผู้นำแบบนี้ มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าระบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะพอปกครองลูก จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนาน ๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้าง เชื่อเชียวและยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (consultative) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ยังไม่เต็มที่ พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนาน ๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนกำหนดนโยบายกว้าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทั่ว ๆ ไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามให้คำปรึกษาในหลาย ๆ ทาง

ระบบที่ 4 แบบให้มีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ช่วยและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์การให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจ

จากการวิจัยของลิเคอร์ทพบว่า ผู้นำในระบบที่ 4 มีความสำเร็จสูงสุด ในระยะแรก ๆ ลิเคอร์ทใช้ตัวแปรขององค์การ 6 ตัวแปรในการพิจารณาว่า ผู้นำจะอยู่ในระบบใดของระบบทั้งสี่

ตัวแปรทั้ง 6 ได้แก่ (Likert อ้างถึงใน พิระไทย อุปพงษ์ :2548) 1. ภาวะผู้นำ 2. แรงจูงใจ 3. การสื่อสาร 4. การตัดสินใจ 5. เป้าหมาย 6. การควบคุม

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

คณะนักวิจัยกลุ่มแรก ๆ ที่สนใจ ได้แก่ เลวิน (Kurt Lewin) และคณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยไอโอวา ในช่วงปลายปี พ.ศ.2473 ได้ศึกษากลุ่มนักเรียนในค่ายฤดูร้อนว่า นักเรียนกลุ่มนี้มีปฏิกิริยาอย่างไรต่อผู้นำ โดยกำหนดพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (เจลิมพงษ์ มีสมนัย 2538: 155)

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่ชอบตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบออกคำสั่งแล้วให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม นิยมใช้การติดต่อสื่อสารทางเดียว จำกัดการให้สารสนเทศแก่ผู้ตาม ชอบควบคุม ชอบใช้อำนาจ บางครั้งจะใช้การลงโทษ และเป็นผู้นำที่เน้นผลงานเป็นหลัก

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ตามทั้งทางด้านการกำหนดวิธีทำงาน และการตัดสินใจ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงานและข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อพัฒนาผู้ตามที่ชัดเจนและตรงตามความเป็นจริง นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความต้องการและความรู้สึของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ตาม

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระในการทำงาน จัดเตรียมทรัพยากรในการดำเนินงานให้แก่ผู้ตาม ตามความจำเป็นในการใช้งาน ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในส่วนของการมีส่วนร่วม นั้น ผู้นำแบบเสรีนิยมจะมีส่วนร่วมแค่เพียงตอบคำถาม และไม่คอยชอบหรือหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ตาม

ผลการศึกษาพฤติกรรมทั้ง 3 รูปแบบ พบว่าในแง่ของความพอใจ ผู้ตามมีความพอใจผู้นำประชาธิปไตยมากที่สุด และมีความพอใจผู้นำแบบเผด็จการน้อยที่สุด และหากพิจารณาในแง่ของประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว พบว่าไม่มีความแตกต่างในเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่มระหว่างผู้นำทั้ง 3 แบบ และจากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจาก ผู้ตามมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้ และเมื่อผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้สามารถตัดสินใจถูกต้องเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งผู้ตามสามารถปฏิบัติตามผลการตัดสินใจได้ทันที ในส่วนของการแก้ไขปัญหานั้น ผู้ตามสามารถกระทำการได้ตามลำพัง เพราะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหามาก่อนหน้าแล้ว

3. การศึกษาของ โอ ไฮ โอ สเตท (Ohio state studies)

ปี 1940 การศึกษานี้ ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2547:21-22)

(1) พฤติกรรมที่มุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการจัดองค์การ การบริหารจัดการต่าง ๆ การมอบหมายงาน และกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

(2) พฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งการพิจารณา (Consideration) ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุน ให้ความอบอุ่น ห่วงใย และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง และมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง การวิจัยของมหาวิทยาลัยนี้พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง จะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจสูงกว่า

พฤติกรรมแบบอื่น แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาต่อมา พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ หรือแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เป็นการพยายามจะใช้วิธีการยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยหลักการของทฤษฎีนี้จะกำหนดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ผู้นำได้ไปปฏิบัติ ในที่นี้จะนำเสนอทฤษฎีที่ได้มีการพัฒนาทฤษฎีสถานการณ์ใหม่ขึ้น ในที่นี้ จะขอกกล่าวถึงทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย (Path-Goaltheory) ของ House and Michell และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

1. ทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย (Path-Goal theory) พัฒนาโดย House and Michell ซึ่งเชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัล ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำให้สำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนั้นช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคให้ไปสู่เป้าหมาย และช่วยทำให้ตัวเองมีความน่าสนใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความพอใจต่องานที่ทำ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544:272)

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

ทฤษฎีนี้เน้นที่ตัวผู้ตาม เนื่องจากความน่าจะเป็นที่จะใช้ท่าทีความเป็นผู้นำรูปแบบใดจะเกิดประสิทธิผลได้นั้น ขึ้นอยู่กับระดับความมีวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยเชื่อว่าผู้ตามจะเป็นผู้กำหนด ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้นำเพราะผู้ตามสามารถรับหรือปฏิเสธผู้นำได้ หรือขึ้นอยู่กับภาระหรือหน้าที่ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในส่วนของวุฒิภาวะของผู้ตามนั้น Hersey และ Blanchard ได้นิยามไว้ว่าเป็นความสามารถและความสมัครใจของบุคคลที่จะรับผิดชอบต่อพฤติกรรมการนำของผู้นำ โดยวุฒิภาวะ มี 2 ประเภท คือ วุฒิภาวะในงาน และวุฒิภาวะในทางจิตวิทยา วุฒิภาวะในงาน ซึ่งเป็นความรู้และความสามารถของบุคคล ผู้ที่มีวุฒิภาวะด้านนี้สูง มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีบุคคลอื่นชี้แนะ และวุฒิภาวะในทางจิตวิทยา เป็นเรื่องของความสมัครใจหรือแรงจูงใจที่จะทำงานใด ๆ ผู้ที่มีวุฒิภาวะด้านนี้สูง จะไม่ต้องการแรงจูงใจจากภายนอกมากนักเพราะคนเหล่านี้ มีแรงจูงใจของตนเอง

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีในกลุ่มการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ พบว่าไม่แน่เสมอไปว่าผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้

เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจจะขึ้นกับลักษณะเฉพาะตัว และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีกลุ่มนี้ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์ กิจกรรมหรือปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญ (รัตติกรณ์ จงวิศาล :2547 อ้างใน สุพัตรา โอฬารบัณฑิต 2548:26)

1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่

ปัจจุบันผู้บริหาร ไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด นักวิชาการจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories) และ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Theories) โดยมีความเป็นมาของการพัฒนาทฤษฎี ดังนี้

Burn (1978: อ้างในสุพัตรา โอฬารบัณฑิตกุล 2548:27) ได้พัฒนาแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่และได้ยืนยันว่าการบริหารงานในองค์กรมีลักษณะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง ซึ่ง Burn ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตาม ต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้เรียกเป็นชื่ออื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ แต่ทั้งหมดมาจากคำว่า Transformational Leadership ซึ่งต่อไปจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทฤษฎีนี้ผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาค ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับว่า มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ของโลกยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ อ้างใน สุพัตรา โอฬารบัณฑิตกุล 2548:27) ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่ใช้หลักในการติดต่อระหว่างบุคคลโดยมุ่งสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม คือสนใจทำงานให้เสร็จเป็นวันต่อวัน และมุ่งชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำลักษณะนี้ไม่มีวิสัยทัศน์ว่าจะไรควรทำ มีการแสดงการโน้มน้าวใจผู้ตามเล็กน้อย จะมีการ

แลกเปลี่ยนกับผู้ตามเมื่อบรรลุเป้าหมายเท่านั้น และไม่มีข้อกำหนดค่านิยมร่วมกัน Burns เชื่อว่า ผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เพราะสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติได้ดีกว่าที่คิดไว้

ต่อมา Bass (1985:11) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำของ Burns โดยใช้แรงจูงใจมาใช้ในการอธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดย Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม ซึ่งพบว่าผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดีนับถือ ผู้นำและผู้ตามสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 2 ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ (รัตติกรณ์ จงวิศล 2547:46)

Bass (1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็น 2 องค์ประกอบ คือ

(1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เป็นการที่ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมบางอย่างที่ผู้นำต้องการ โดยการให้สิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนการให้รางวัลมี 2 ลักษณะ คือ (Sime,1977:cited in Bass,1985:125-126)

ก. ยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้เสร็จ

ข. เพิ่มค่าตอบแทน การให้โบนัส การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพื่อจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ได้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยจะตอบแทนตามปริมาณงานที่ทำสำเร็จ

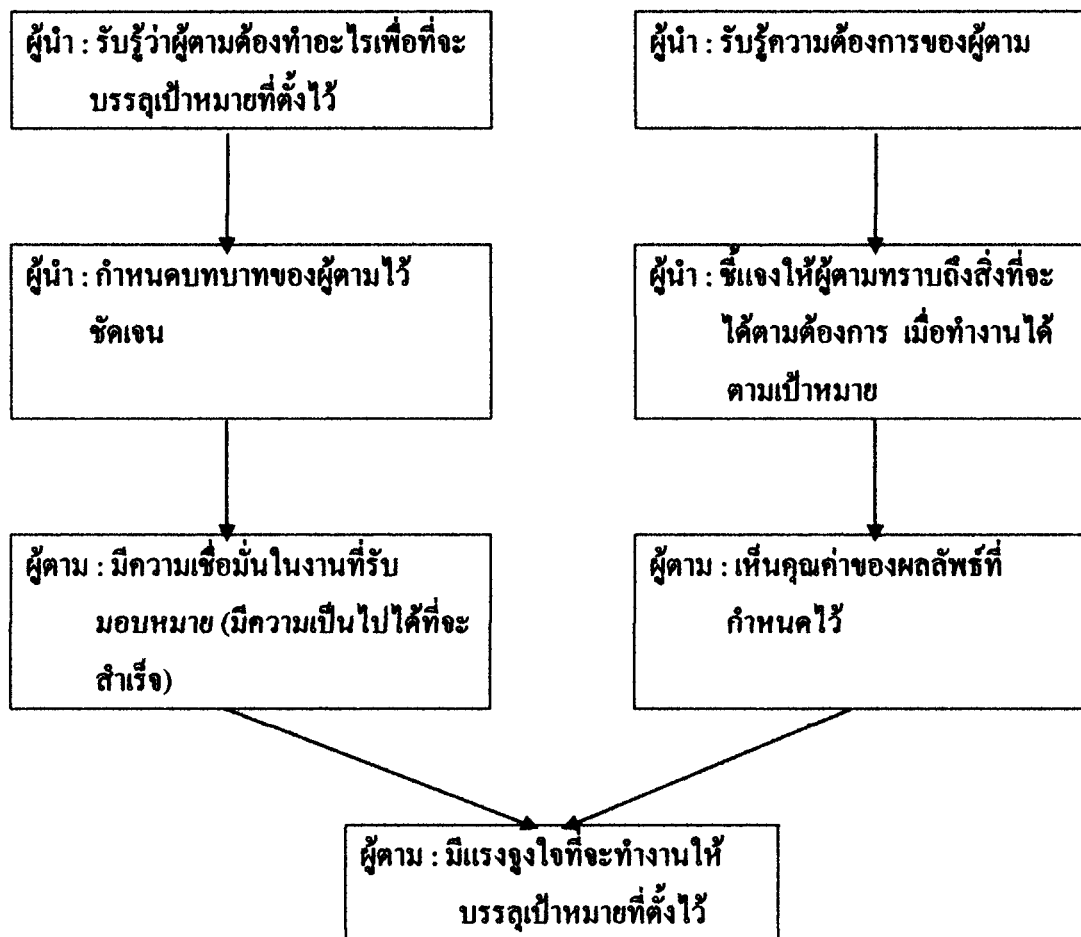
(2) การจัดการโดยขี้นกระเบียบ (Management by exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น หรือเป็นการที่ใช้วิธีการทางด้านลบจัดการ (Negative feedback) เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่ได้เป็นไปตามมาตรฐาน (Komaki, 1988 cited in Bass 1985:136)

นอกจากนี้ Bass (1985:11) กล่าวว่า ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยการใช้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงาน กับผู้ตามด้วยวิธีต่อไปนี้

ก. รับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย และคอยสังเกตว่าต้องการอะไรในขณะที่ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายไว้

ข. ใช้การแลกเปลี่ยน โดยให้รางวัลหรือตอบสนองความต้องการเมื่อผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่สัญญาไว้

ค. ตอบสนองในสิ่งที่ผู้ตามต้องการทันที เมื่อทำงานสำเร็จ



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

2) ทฤษฎีเชิงปฏิรูปหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership Theories)

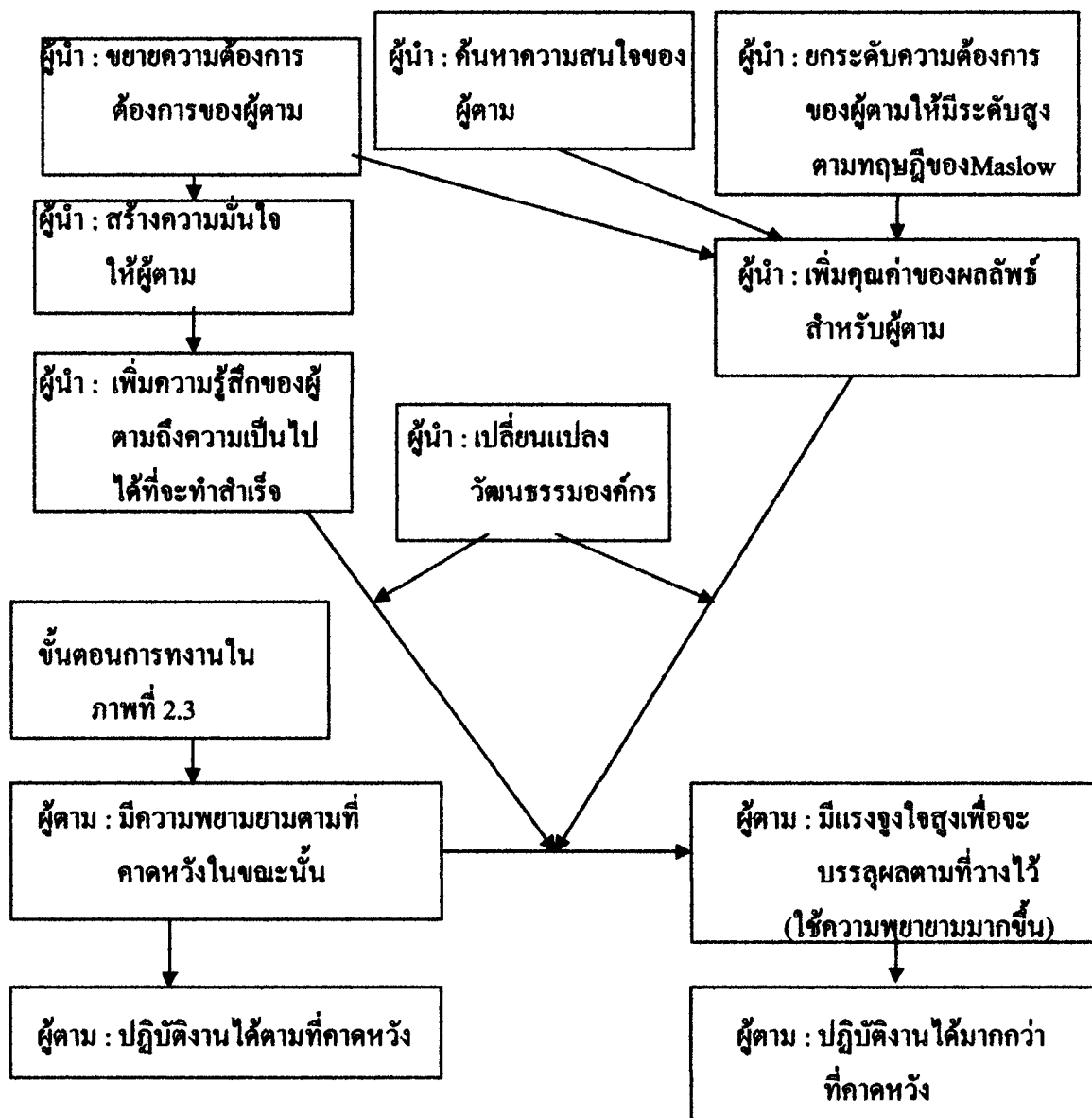
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2547: 44)

Bass (1958: 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้สูงกว่าความคาดหวังเดิมที่ตั้งไว้ โดยมีวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนัก สำนึกในความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและแนวทางที่จะไปให้ถึงผลลัพธ์นั้น

2. กระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ ของกลุ่ม องค์การ และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล

3. ยกระดับความต้องการให้อยู่ในระดับสูงตามลำดับความต้องการของ Maslow



ภาพที่ 2.2 กระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ที่มา : Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance beyond expectations. New York : Free Press.

Bass และ Avolio (1991 : ช้างใน สุพัตรา โอพารบัณฑิตกุล 2548:31) เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Range of Leadership) และแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น 4 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการสร้างบารมี (charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพาศิตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ

และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามมีความสม่ำเสมอ มากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ และต้องมีศีลธรรม จริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่ทำเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และกลุ่ม ผู้นำจะแสดงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา และจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้เกิดสิ่งใหม่และการสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และการสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้แสดงความคิดและเหตุผล กระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ มากกว่ากระตุ้นให้และเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด

3) การสร้างการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม และจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกที่กระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และช่วยผู้ตามข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจก

บุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณมีค่า ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม Bass (1985: อ้างใน สุพัตรา โอฬารบัณฑิต 2548 : 33) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่า การแสดงความเป็นผู้นำสามารถแสดงให้เห็นได้ใน 2 แบบ ร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำทั้ง 2 แบบ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมภายใน ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์การ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพความสามารถเฉพาะตัวบุคคล ความสนใจแต่ละบุคคล

ในการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นแบบใด โดยพิจารณาจากคะแนนความเป็นผู้นำ หากมีมากในภาวะผู้รูปแบบใด ถือว่ามีภาวะผู้นำในรูปแบบนั้น (Danham and Klafehn, 1990: อ้างใน สุพัตรา โอฬารบัณฑิต 2548:33)

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่าแต่ละทฤษฎีจะมีจุดเด่นและข้อจำกัด ต่างกัน ขึ้นอยู่ที่ผู้นำจะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกาลเวลา สถานการณ์แต่ละแห่ง ทุกทฤษฎีได้พัฒนาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้นำ โดยทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ให้ความสำคัญที่ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ และตอบคำถามว่าใครคือผู้นำ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมให้ความสำคัญที่พฤติกรรมของผู้นำและอธิบายว่าผู้นำทำอะไร หรือควรทำอะไรและผลลัพธ์ที่จะตามมาของการกระทำของผู้นำ ส่วนทฤษฎีเชิงสถานการณ์ จะมุ่งที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและคุณลักษณะทางสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการมุ่งที่วิสัยทัศน์ การบันดลใจ และการกระจายอำนาจของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยผู้นำจะสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าที่คาดหวัง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และพัฒนามากขึ้น และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนร่วมด้วย สอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2543:231) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่งไม่เพียงพอต่อความมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ความเป็นผู้นำทั้งการเปลี่ยนแปลง และการแลกเปลี่ยน จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในครั้งนี้

2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ไซน์ (Schein, 1992:12) ให้ความหมายของวัฒนธรรมของกลุ่มว่า เป็นแบบแผนของฐานคติร่วมที่กลุ่มเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหาของการปรับตัวจากภายนอก และบูรณาการจากภายใน ซึ่งทำหน้าที่ได้ดีมากและถูกพิจารณาว่าเชื่อถือได้ จึงได้ส่งผลกระทบต่อไปยังสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

ที.เจ.ปีเตอร์ และอาร์.เอช.วอเตอร์แมน (T.J.Peters & R.H.Waterman.Jr. อ้างใน ตูเทพ พงศ์ศรีวัฒน์:2545) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สัญลักษณ์ ค่านานานิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

บุญคลี ปลั่งศิริ (2548:6) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เป็นคัมภีร์อย่างเช่นกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับในองค์กร แต่ยึดถือและเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้น วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็น ขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญที่สุด วัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์กร ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน

เมธี ปิยะคุณ (2546) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผนวิธีการและกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรของหน่วยงาน ส่วนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ การทำงานของคนในองค์กรนั้นจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปด้วยวิธีการศึกษา อบรมความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้พัฒนาการทำงานให้มีเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม

ราววิทย์ ขอสอง (2548:27) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง วิธีคิด และวิธีปฏิบัติ ของคนในองค์กร (The way we thing, the way we do thing) และสิ่งที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ คือ บุคลิกลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)

จากนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นกลุ่มของกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้คนในองค์การทราบว่าการกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เป็นต้น ทั้งทั้งองค์การ ถูกนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ และการแก้ไขปัญหา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ ได้มีนักทฤษฎีองค์การหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

2.2.1 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Smircich

Smircich (1983) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ

1. แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as a variable) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กร นอกเหนือจากตัวแปรอื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี (Xulture is something an organization has)

2. แนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture as a root metaphor) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ตัวขององค์กรเป็นเสมือนวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกวัฒนธรรมองค์การว่า บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นเป็น (Culture is something an organization is)

2.2.2 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Chaffee & Teimey

Chaffee & Teimey (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา เขาทั้งสองเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การจะดำเนินไปในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัต คือ มีการเปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนด และมิติเหล่านี้ยังแปรผันตามบริบทที่สำคัญอีก 3 อย่าง คือ กาล เทศะ และการสื่อสาร Teimey ได้เสนอว่า กรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ควรประกอบด้วยแนวมนทัศน์ 6 ประการ ซึ่งเขาอธิบายโดยใช้คำถามเป็นตัวอย่างต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อม องค์กรนิยามสิ่งแวดล้อมของสถาบันไว้อย่างไร เจตคติต่อสิ่งแวดล้อมเป็นเช่นไร ปณิธานของสถาบัน กำหนดปณิธานกันอย่างไร ปณิธานสัมพันธ์เกี่ยวข้อง

กับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร ใช้พิธีกรรมเป็นหลักในการตัดสินใจหรือไม่ คนส่วนมากให้การยอมรับหรือไม่เพียงใด

2. การขัดเกลาทางสังคม สมาชิกใหม่เรียนรู้สังคมในองค์กรได้อย่างไร การขัดเกลาทางสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร อะไรที่จำเป็นต้องรู้ เพื่อความรู้รอดขององค์กร

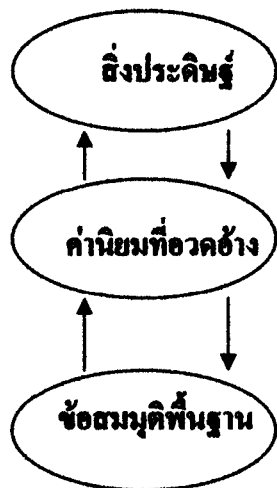
3. สารสนเทศ อะไรคือสารสนเทศ ใครมีสารสนเทศ และเผยแพร่สารสนเทศอย่างไร

4. ฤศโลบาย จะถึงจุดตกลงตัดสินใจกันได้อย่างไร ใช้ฤศโลบายอะไร ใครเป็นคนตัดสินใจ มีผลเสียอย่างไรเมื่อตัดสินใจผิด

5. ความเป็นผู้นำ องค์กรคาดหวังอะไรจากผู้นำ ใครคือผู้นำ มีผู้นำประเภทเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือไม่

2.2.3 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schein

Schein (1992) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ ซึ่งบางอย่างสามารถมองเห็นได้ บางอย่างไม่สามารถมองเห็นได้ และบางอย่างสามารถรู้สึกหรือตระหนักได้โดยได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งแสดงได้จากภาพที่ 2.4 ดังนี้



โครงสร้างทางกายภาพและพฤติกรรมภายในองค์กร ซึ่งสังเกตเห็นได้ง่าย แต่บางครั้งยากที่จะแปลความหมายที่แฝงอยู่

กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์กร ตอบคำถามว่าอะไรควร อะไรไม่ควร

ความเชื่อที่คนยอมรับแล้วว่า ถูกต้องและไม่ตระหนักถึงบ่อเกิดของค่านิยมและการกระทำ

ภาพที่ 2.3 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของไชน์

ที่มา : Edgar H.Schein. Organization Culture and Leadership. San Francisco, California : Jossey

- Bass Publishers, 1992,p.17

ส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กรหรือสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ประกอบด้วย

1. สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts)

สิ่งประดิษฐ์ หมายถึง ปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็น ได้ยิน และรู้สึก เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน จำนวนภาษาที่ใช้ ตราประจำหน่วยงาน เครื่องแต่งกายของพนักงาน พิธี งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่าง ๆ ฯลฯ ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้ คือ สังเกตเห็นได้ง่ายเพราะอยู่ในระดับผิวนอกสุด แต่การแปลความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางครั้งเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เนื่องจากวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่เป็กรูปธรรมสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้น การสืบค้นเพื่อศึกษาทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้จึงสามารถทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในระดับอื่น กล่าวคือ ทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมทั้งคำพูดของบุคลากร และอาจสอบถามพวกเขาหากไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริง แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้นยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

2. ค่านิยม (Espoused values)

ค่านิยมที่อวดอ้าง หมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรหรือผู้บริหารของหน่วยงานอ้างว่าทำได้หรือควร (หรืออ้างในทางตรงกันข้ามคือไม่ควรทำ) เช่น ผู้บริหารของหน่วยราชการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนแห่งหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า หน่วยงานของเขาไม่มีค่านิยมเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ในเรื่องให้ความสะดวกเป็นพิเศษแก่ญาติมิตร หรือคนรู้จักของผู้บริหารหรือข้าราชการแต่อย่างใด และเป็นค่านิยมที่ไม่สมควรนำมาปฏิบัติด้วยแต่จากการสอบถามข้าราชการหลายคนรวมถึงประชาชนผู้มาขอรับบริการ พวกเขาต่างให้ข้อมูลตรงกันว่ามีระบบอุปถัมภ์ในลักษณะดังกล่าวอยู่จริง เป็นต้น เนื่องจากค่านิยมที่อวดอ้างยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงของหน่วยงานได้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมในระดับนี้คือเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก แต่สมาชิกขององค์กรยังตระหนักถึงอยู่เพราะสิ่งนี้ยังไม่ได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ดังนั้นในบางโอกาสสมาชิกองค์กรอาจพูดคุยถกเถียงกันถึงความเหมาะสมถูกต้องของค่านิยมที่องค์กรอวดอ้างกับบุคคลภายนอก

3. ข้อสมมติฐานพื้นฐาน (Basic assumptions)

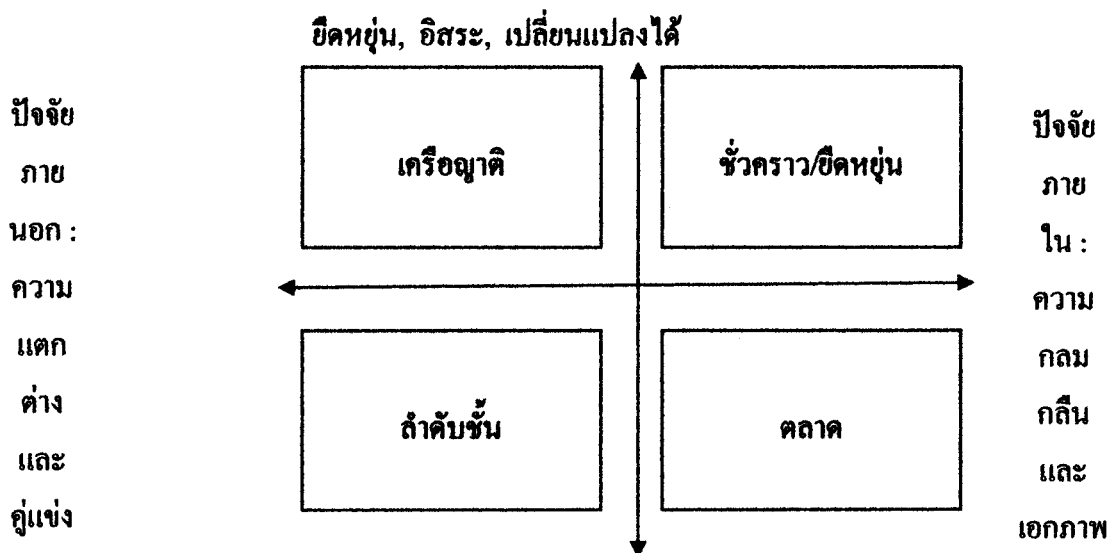
ข้อสมมติฐานพื้นฐาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติซ้ำนาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ เมื่อผ่านการทำเวลาการทำสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติวิสัยที่สมาชิกองค์กรสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐาน ทางวัฒนธรรมนั่นคือสิ่งที่ค่อยๆ ผังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ กลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ดังนั้นข้อสมมุติ

พื้นฐานตามความเห็นของ ไซน์จึงมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นและสมาชิกองค์กรไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากสมาชิกองค์กรว่าช่วยแก้ปัญหาในหน่วยได้ ไซน์จึงเห็นว่าข้อสมมุติพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากข้อมูลสมมุติพื้นฐาน (วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 3) เป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ข้อสมมุติพื้นฐานมีลักษณะเป็นนามธรรม สัมผัสจับต้องไม่ได้และฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ คนในองค์กรไม่ตระหนักถึง ดังนั้นจึงไม่สามารถค้นพบหรือเข้าถึงข้อสมมุติพื้นฐานได้โดยตรง ทำได้เพียงการตีความจากเบาะแสหรือเงื่อนไขที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรในระดับผิวนอกสุด (สิ่งประดิษฐ์) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย มีตัวคนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ดังนั้นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมักต้องเริ่ม “ขุดค้น” ที่วัฒนธรรมองค์กรชั้นผิวนอกสุด กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 เป็นเบาะแสหรือสิ่งบ่งชี้ที่นำไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอยู่ในระดับลึกที่สุด

2.2.4 การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Quinn & Rohr Baugh

Quinn & Rohr Baugh (1983) ได้วิเคราะห์ “ค่านิยมเชิงปรปักษ์ (Competing values Framework)” ของ John Campbell ที่ได้ศึกษาค้นคว้าที่บ่งบอกถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้ในปี 1974 โดย Quinn & Rohr Baugh ได้ข้อสรุปออกมาว่ามีรูปแบบของค่านิยมเชิงปรปักษ์ อยู่โดยเป็นรูปแบบของ 2 มิติ 4 กลุ่ม ซึ่งสามารถแสดงได้จากภาพ 2.5 ดังนี้



เสถียรภาพ, กติกา, ควบคุม
ภาพที่ 2.4 แสดงค่านิยมเชิงปรปักษ์

1. แบบเครือญาติ (Clan)

มีคุณลักษณะของการเน้นปัจเจกภายในและความยึดหยุ่น คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (core values) ได้แก่ เป็นรูปแบบของครอบครัวบุคลากรมีความรู้สึกของความเป็น “เรา” มีจุดมุ่งหมายความรู้สึก ค่านิยมร่วมกัน พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกันและเดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลตอบแทนอยู่บนหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น องค์กรที่เราจะพบได้ตามวัฒนธรรมนี้มักเป็นองค์กรในยุคเริ่มแรกของการจัดตั้ง เมื่อมีการเจริญเติบโตก็จะมีระบบเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น จึงมักจะพัฒนาไปสู่รูปแบบวัฒนธรรมแบบอื่นๆ ได้

2. แบบยีนหยุ่น, ชั่วคราว (adhocracy culture)

มีลักษณะที่แสดงคุณลักษณะของการเน้นปัจเจกภายนอกและความยึดหยุ่น/แปรเปลี่ยนองค์กรสามารถจัดอยู่ในประเภทนี้ได้ คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (core values) ได้แก่ มีความยึดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร การบริหารงาน ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำนวัตกรรม ผู้นำ/ผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ อำนาจควบคุมหรือการบริหารจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม เชื่อว่าความเสี่ยงคือสิ่งที่ทำลาย เป็นต้น

3. แบบลำดับชั้น (hierarchy)

มีคุณลักษณะที่เน้นปัจเจกภายในและความมั่นคง เสถียรภาพ หัวใจของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นคือองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ความมั่นคงเสถียรภาพ สามารถคาดการณ์ความเป็นไปต่างๆ ได้ คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (core values) ได้แก่ มีความชัดเจนในโครงสร้าง การบริหาร กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจ มีระเบียบแบบแผน มีความร่วมมือระหว่างกันสูง บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม/ดูแลที่ชัดเจนตามสายงาน งานอยู่ในกรอบและแผน บทบาทของผู้นำคือผู้จัดการหรือผู้ประสานงาน มีกฎ กติกา หลักการค่อนข้างมาก เป็นต้น

4. แบบตลาด (market)

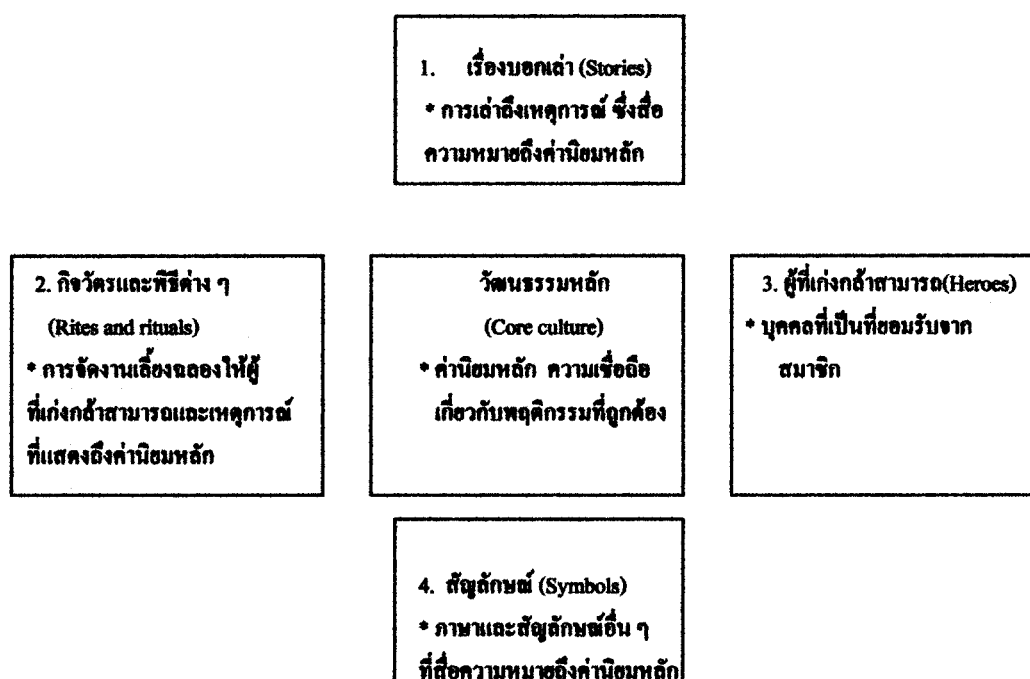
มีคุณลักษณะของการเน้นปัจเจกภายนอกและมีความมีเสถียรภาพ คำว่า “ตลาด” หมายความว่า การที่องค์กรทำองค์กรในตลาดเสียเอง คือ เน้นที่กลไกตลาด การค้าขายสินค้าและบริการ การเจรจาต่อรอง คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก ได้แก่ การแข่งขันรุนแรง มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่างไม่ง่ายจะได้มาด้วยความยากลำบาก เน้นที่ความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น ผู้นำมีความคาดหวังกับงานสูงเชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยการเน้นที่ “ชัยชนะ” เป็นต้น

รูปแบบในแต่ละกลุ่มนั้นจะบ่งบอกถึงคุณลักษณะเด่นเฉพาะ (Values) ของตัวเอง ค่านิยมหรือองค์ประกอบภายในแต่ละกลุ่มจะสะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของการจัดการ การบริหาร การจัดรูปแบบขององค์กร รวมถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีรูปแบบเฉพาะทาง

วัฒนธรรมของตัวเอง และตัววัฒนธรรมนี้แหละคือสิ่งที่สะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร
นั่นเอง

2.2.5 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schermerhorn

Schermerhorn (1999) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบความเชื่อ
และค่านิยมร่วม ที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก โดยระดับของ
วัฒนธรรมองค์การ มี 2 ระดับ ซึ่งสามารถแสดงได้จาก ภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of organization culture)

1. วัฒนธรรมหลัก (Core culture) เป็นค่านิยมหลัก (Core values) ซึ่งเป็นความเชื่อถือ (Beliefs) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กร

2. วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากการได้เห็นและได้ยินภายในองค์กร เช่น จากลูกคำ จากพนักงาน ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สิ่งเหล่านี้สมาชิกในองค์กรจะเกิดการรับรู้และเรียนรู้ซึ่งเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากการสังเกต ซึ่งประกอบด้วย

(1) เรื่องบอกเล่า (Stories) มักเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในความคิดที่ผู้บริหารเห็นว่าเมื่อนำมาเล่าถ่ายทอดให้สมาชิกโดยเฉพาะสมาชิกใหม่ฟังแล้วจะสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมต่าง ๆ

ที่ผู้บริหารต้องการ เช่น เรื่องความสำเร็จของพนักงานในองค์กรคนหนึ่งที่มีความจงรักภักดีและตั้งใจทำงานจนสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้

(2) กิจวัตรและพิธีต่าง ๆ (Rites and rituals) เป็นการจัดงานฉลองครบรอบต่าง ๆ ที่สำคัญสามารถเตือนความทรงจำที่ดี และสามารถถ่ายทอดค่านิยมที่ดีขององค์กรสู่พนักงานได้

(3) ผู้ที่เก่งกล้าสามารถ (Heroes) เป็นบุคคลซึ่งสมาชิกอื่นยกย่องชมเชยว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถโดดเด่นจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร

(4) สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นรูปธรรมที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพนักงานได้ หากผู้บริหารได้รับความสำคัญต่อความหมายของสัญลักษณ์นั้น เช่น สัญลักษณ์ทางการค้า ชงราว รางวัล ภาพ ฯลฯ

2.2.6 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Daft

Daft (1998: 237-239) แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการ (The Adaptability/ Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า วัฒนธรรมแบบนี้จะสนับสนุนบรรทัดฐาน ความเชื่อที่ส่งเสริมศักยภาพขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ โดยองค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมโดยทันที ค่านิยมที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรม เน้นความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง

2. วัฒนธรรมเน้นภารกิจ (The Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าและองค์กรเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ เน้นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของความมุ่งหมายขององค์กรและความสำเร็จของเป้าหมาย เช่น การเติบโตของการขาย กำไร หรือส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น พนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานในระดับที่ได้รับมอบหมาย โดยองค์กรจะให้รางวัลตอบแทน เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ พฤติกรรมผู้จัดการไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารองค์กรมากนัก เพราะเป็นองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง ความคิด วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของเป้าหมายขององค์กร หรือผลปฏิบัติงานของพนักงานแทน

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (The Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามคาดหวังจากสภาพแวดล้อมภายนอก เน้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

เช่นเดียวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องสูงขึ้น วัฒนธรรมนี้เชื่อว่าความรับผิดชอบ การเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อองค์กร จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4. วัฒนธรรมระบบราชการ (The Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพไม่เปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ สนับสนุนความร่วมมือ ประเพณี นโยบายที่มั่นคงและแนวปฏิบัติเป็นแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามมา การเกี่ยวข้องของบุคคลก่อนข้างจะต่ำ ดังนั้น องค์กรจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกให้ความร่วมมือ สามัคคี และมีประสิทธิภาพสูง ในงานวิจัยของประเสริฐ จริญญากุล (2536) ได้ชี้ให้เห็นถึงตัวอย่างของวัฒนธรรมระบบราชการ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครู นครศรีธรรมราช พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบเป็นวัฒนธรรมระบบราชการ โดยอาจารย์ปฏิบัติตามแนวประเพณียึดนโยบายจากกรมการฝึกหัดและกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎระเบียบของทางราชการ

โดยสรุป จากแนวคิดของนักทฤษฎีองค์กรหลายท่านที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่ากรอบแนวคิดของ Daft (1998) ซึ่งแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมได้แก่

1. วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการ (The Adaptability/Entrepreneurial Culture)
2. วัฒนธรรมเน้นภารกิจ (The Mission Culture)
3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (The Clan Culture)
4. วัฒนธรรมระบบราชการ (The Bureaucratic Culture) มาใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย (กริช สืบสนธิ์, 2538)

1. สภาพแวดล้อมองค์กร องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์กรแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัท หมายถึงการขาย หรือการผลิต หรือการจัดการค่าใช้จ่าย กล่าวคือ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มุ่งการขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินคิงงานหนัก” เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย เป็นต้น

2. ค่านิยม ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยม

เปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักกันดี

ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อที่มั่นคงถาวร วิธีทางที่ควรปฏิบัติหรือสภาวะที่ควรเป็น ค่านิยมจะแสดงมาตรฐานความสามารถที่บุคลากรจะต้องมีและเหตุผลอันถูกต้องซึ่งชี้นำหรือกำหนดทัศนคติ พฤติกรรมการไตร่ตรอง และการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นภายในองค์กร ค่านิยมเป็นฐานบอกถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ค่านิยมจะระบุเป้าหมายขององค์กรและเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าเป้าหมายนั้นสำเร็จบรรลุหรือไม่ ค่านิยมเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานของสมาชิกให้สมาชิกผูกพันกับองค์กรและปฏิบัติงานประจำวันตามแผนสมาชิกทุกคนจะยึดถือค่านิยมที่มีร่วมกันและการเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ยึดถือร่วมกันนี้เป็นเรื่องที่ทนไม่ได้ ซึ่งการเกิดขึ้นของค่านิยมซาโรซ บัวศรี (2524) กล่าวว่า การเกิดค่านิยมเริ่มที่ความจำเป็นหรือความต้องการก่อนแล้วขั้นต่อไปก็ทำให้เกิดความชอบ หรือความสนใจติดตามมา ซึ่งจะกระตุ้นให้มีความนิยมชมชอบ หรือเข้าใจในคุณค่า คือได้กลายมาเป็นค่านิยมขึ้นมา

3. วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้นำคนของตนให้เล่นบท วีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอำลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5. ข่าววัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่าวการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่าวตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้

เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นช่วยวัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขันความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของช่วยวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ตื่นเต้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบแต่യാกนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านช่วยวัฒนธรรม

สรุป วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ค่านิยม วิถีบรรณขนบธรรมเนียมประเพณี และช่วยวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวกับค่านิยมและธรรมเนียมประเพณีจะเป็นบรรทัดฐานที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กร ฉะนั้นการจะสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะต้องสร้างค่านิยมหลักและจารีตธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีขององค์กรให้มีความแข็งแกร่งเพื่อเป็นกลไกอันสำคัญที่ช่วยชี้นำพฤติกรรมให้บุคคลทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2.4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

Gutknech (1982) (อ้างใน กริช สืบสนธิ์, 2538) วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความ หรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
 2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
 3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้รวบรวมความเห็นส่วนใหญ่ของนักวิชาการในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่ามีหน้าที่ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ
- จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงานทำให้บุคคลใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมจากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้จากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิธีการทำงานแบบใดที่ทำแล้วถูกดำเนิน ดีเทียบ หรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้ จนทราบถึงวิถีคิด วิถีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์กร

ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิด วิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผนช่วยให้หน่วยงานทำงานได้อย่างมีระบบและราบรื่น

1. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนเอง

2. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

สิ่งที่ทราบแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านี้ได้โดยอัตโนมัติ

3. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ช่วยแก้ไขปัญหาระดับพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ไชน์ (Schein, 1992) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาระดับพื้นฐานที่ต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal adaptation) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

4. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนนี้แล้วว่า สามารถช่วยแก้ปัญหาระดับพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

5. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่า แต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่นในสังคม การตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง

Schein. (1992) ได้ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นบ่อเกิดของเอกลักษณ์และความเข้มแข็งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเกิดใหม่และกำลังเจริญเติบโต

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรสามารถดูได้จากค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้กับสมาชิกและทำหน้าที่จัดระเบียบในองค์กร โดยค่านิยม และความเชื่อจะแสดงให้เห็นปรากฏในที่ต่าง ๆ เช่น พิธีกรรม ประเพณี โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

2.5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว วัฒนธรรมองค์กรมี 2 แบบ (พิทยา บวรวัฒนา, 2541) กล่าวคือ

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร เรามักพบเห็นตัวอย่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งได้จากบริษัทต่าง ๆ ของญี่ปุ่น องค์กรศาสนา เป็นต้น

Peters & Waterman (1982) ได้อธิบายว่า บริษัทที่มีผลงานยอดเยี่ยมได้แก่บริษัทที่มีวัฒนธรรมแข็ง ซึ่งช่วยทำให้สมาชิกองค์กรมีความเชื่อและเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางการทำงานของบริษัท และบริษัทจะมีวัฒนธรรมแข็งได้ต่อเมื่อทางบริษัทได้ตั้งใจวางแผนอบรมสมาชิกองค์กรให้มีแนวร่วมเดียวกัน

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) นอกจากองค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักแล้ว องค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน หรือมีสถานที่ต่างหากแยกออกจากกัน กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีประสบการณ์ร่วมกันในการทำงานและการแก้ไขปัญหา จนกระทั่งได้สร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน จนกลุ่มสมาชิกเหล่านั้นสามารถมีบุคลิกเป็นของตนเองได้ วัฒนธรรมย่อยนี้อาจเกิดขึ้นทั้งในแนวตั้งและแนวนอนของโครงสร้างองค์กร เช่น ฝ่ายงานคลังกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีบุคลิกที่แตกต่างกัน

โดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์กรสาธารณะจะมีวัฒนธรรมที่แข็งและมีประสิทธิผล ได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับระบบการผลิต สภาพแวดล้อม และกลยุทธ์ ที่องค์กรนั้นใช้ นั่นก็คือ การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้ทำงานโดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลัก ฉะนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ

ให้มีความสอดคล้องกับกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เป็นสิ่งสำคัญที่รัฐบาลต้องตระหนัก เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเกิดประ โยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

3. แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award :TQA)

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่เล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทาง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและ กระบวนการ เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจ ในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Thailand Quality Award : TQA) เริ่มโดยสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (FTPI) เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 เพื่อประกาศเกียรติคุณ ให้แก่ องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่มีผลงานดีเด่นด้าน Quality Management ซึ่งมีพื้นฐาน ทางด้านเทคนิคและกระบวนการ เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา โดยเน้นคุณภาพการบริหารจัดการ การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่ม ผลผลิตและการบริการของประเทศ และเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสาน ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อเผยแพร่ สนับสนุนให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป ปรับปรุงองค์กรด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรใด ๆ ที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาตรฐาน ได้รับประกาศเกียรติคุณ ได้รับรางวัล ต้องนำเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าองค์กรไปสู่ความสำเร็จเป็น แบบอย่างที่ดีเยี่ยม (best practices) ให้กับองค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองของ องค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัคร รับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

- 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการ

ขององค์กร

2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ

3) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- 4) การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- 5) ความคล่องตัว
- 6) การมุ่งเน้นอนาคต
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- 11) มุมมองในเชิงระบบ

สำหรับค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น มาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ซึ่งค่านิยมหลัก แนวคิดเหล่านี้ ยังเป็นเกณฑ์เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวด

เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 7 หมวด มีรายละเอียด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- การกำกับดูแลกิจการ
- จริยธรรมทางธุรกิจ
- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
- ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในกรณีที่จำเป็น
- วัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการ โดยเทียบกับแผน

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด (110 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- ค้นหาว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร
- สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่ง
 - ลูกค้าใหม่
 - ความพึงพอใจของลูกค้า
 - ความภักดีของลูกค้าซึ่งจะทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้
 - การขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- เลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้
- พิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร

หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (100 คะแนน) โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า

- ทั้ง 3 เรื่องต่อไปนี้ คือ 1)ระบบงาน 2) การทำให้พนักงานได้เรียนรู้ และ 3) การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน มีส่วนอย่างไรในการทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการ
 - ทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
 - ความเอาใจใส่ขององค์กรในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดี

ในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานผาสุกนั้น มีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้

- ผลการดำเนินงานที่ออกมาเป็นเลิศ (ทั้งของพนักงานและขององค์กร)
- ทั้งพนักงานและองค์กรพัฒนาไปด้วยกัน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ โดยจะเป็นการตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ๆ ของการจัดการกระบวนการที่มีอยู่ในสองประเภท คือ

○ ประเภทแรก ว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ และการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และให้กับองค์กรเอง

○ ประเภทแรกว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ และการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และให้กับตัวองค์กรเอง

○ ประเภทที่สอง ว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่ช่วยทำให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่

- สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- การเงินและการตลาด
- ทรัพยากรบุคคล
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ
- ภาวะผู้นำ
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

จากแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยได้ถูกสร้างขึ้น มา มีหลายองค์กรได้นำเอาแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการยกระดับการบริหารจัดการขององค์กรให้เป็นเลิศ รวมถึงการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติด้วย ซึ่งที่ผ่านมาองค์กรที่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าวและสามารถประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากปี พ.ศ. 2545 จนถึง ปี พ.ศ. 2548 มีองค์กรที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 : องค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (TQA)

ปี พ.ศ.	องค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (TQA)
2545	บริษัท ไทยอะคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด
2546	บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด : Thai Paper Co., Ltd. (TPC)
2547	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล
2548	ไม่มีองค์กรใดผ่านเกณฑ์ได้รับรางวัล

ที่มา : <http://www.tqa.or.th/award/winner48.php>

สรุป การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสร้างเกณฑ์เพื่อตรวจวินิจฉัยกระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของตนเอง ก็จะเป็นระบบที่ใช้และเข้าใจเฉพาะในองค์กรของตนเอง ไม่มีการรับรองว่าเกณฑ์นั้น ๆ มีคุณภาพจริงหรือไม่ หรืออาจจะไม่เป็นที่ยอมรับมาตรฐานจากองค์กรอื่น ๆ เพราะฉะนั้น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจึงสามารถใช้เป็นกรอบในการวินิจฉัยระดับคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ เนื่องจากเป็นเกณฑ์รางวัลระดับมาตรฐานโลก

4. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการรวมกลุ่มแนวคิดหรือความรู้ที่มีความสัมพันธ์กัน และให้ความหมายที่จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อทำการวิจัยและเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.1 ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

องค์กร หน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ หลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไว้ ดังนี้

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการปกครอง (2549) กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเครื่องมือหรือเทคนิคที่ให้องค์กรเลือกใช้ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กร ซึ่งถือเป็นแนวทางให้หน่วยราชการ ใช้ในการประเมินตนเอง เพื่อจะได้พัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

ชวลิต ยศะวะมหาศักดา (2548) กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เทพศักดิ์ บุณรัตน์พันธุ์ (2549) กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำแนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2548-2551 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการที่ได้มีการกำหนดให้เสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ โดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของรัฐ ด้วยเหตุนี้ การนำแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ จึงเป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการใหม่อันหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อหาทางยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้ระบบราชการเป็นระบบการทำงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลที่สามารถตอบสนองผลสัมฤทธิ์ของระบบราชการได้เป็นอย่างดี

วิสุทธิ บุญญะโสภิต (2549) กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยในการทำงาน กล่าวคือ หากตั้งคำถามว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อวิเคราะห์ตามหลักการ PMQA แล้วก็มาจัดทำแผนงาน/โครงการ ปิดจุดอ่อน PMQA เป็นการบอกว่าหน่วยงานจะต้องทำอย่างไร เป็นการจับวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของแต่ละหน่วยงาน

สมบัติ อิศรานุรักษ์ (2549) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า (High Performance Organization : HPO) การมีประสิทธิภาพนี้ บ่งบอกถึงองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

จากที่นักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่อันหนึ่งมาใช้ในส่วนราชการ เพื่อที่จะได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มี

ความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างค่อเนื่อง ดัดจริตใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง รวมทั้งการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

4.2 ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (ตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี พ.ศ. ที่เริ่มประกาศ มอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่มาตรฐานสากล (High Performance)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกย่องการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น และเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบราชการในขั้นตอนต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

4.3 หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในหัวข้อที่ 2 มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นที่ประจักษ์ของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสม ตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) และแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- 4) การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- 5) ความคล่องตัว
- 6) การมุ่งเน้นอนาคต
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- 11) มุมมองในเชิงระบบ

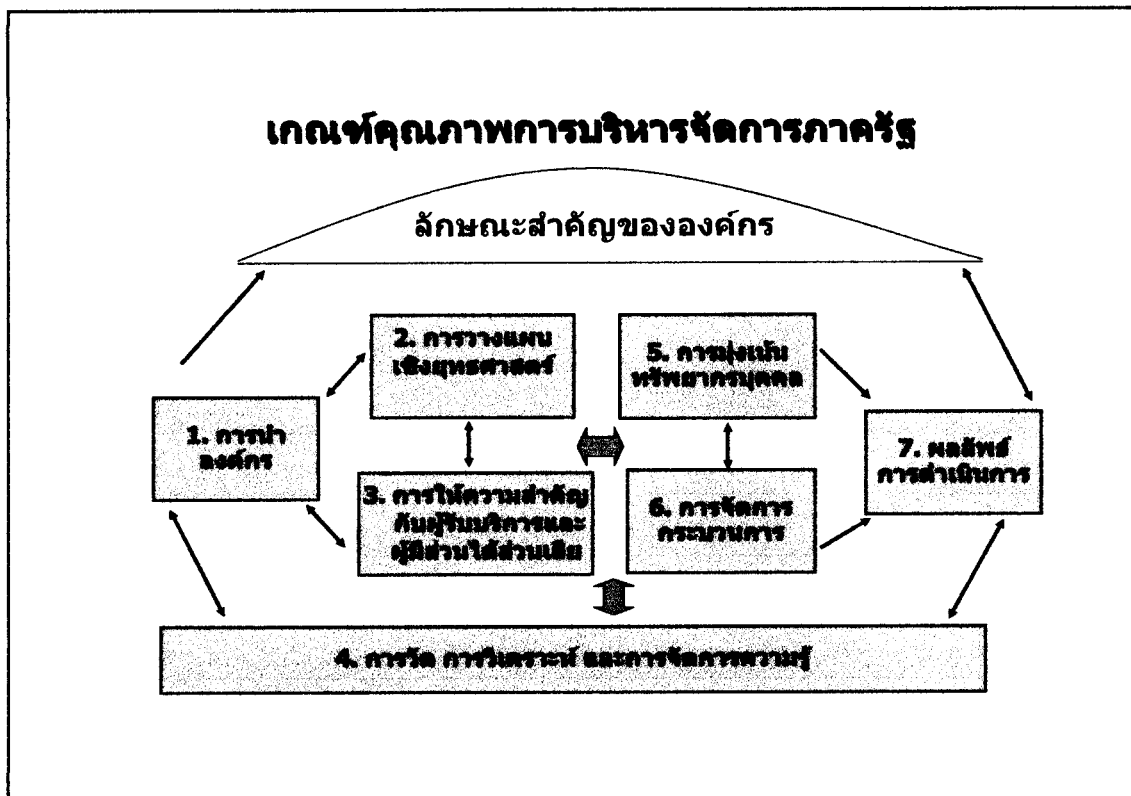
สรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐก็คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคต่อตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

ส่วนที่ 2 เป็นเรื่องของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 2.6 : ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (ตามภาพที่ 2.6)

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการ ไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

4.4 สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) การนำองค์กร เป็นการพิจารณาในเรื่อง ต่อไปนี้

(1) การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญต่อการที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้รับรู้อย่างคอบเนื่อง

(2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์กรที่ยึดหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ

(3) การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญต่อการที่องค์กรจะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินการ ตลอดจนการนำผลมาปรับปรุงส่วนราชการ

2) ความรับผิดชอบต่อสังคม จะเป็นการพิจารณาต่อการดำเนินการในเรื่อง ดังต่อไปนี้

(1) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยให้ความสำคัญในการพิจารณาต่อการดำเนินการกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม

(2) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณา

ในเรื่องที่องค์การมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ตลอดจนการวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรม

(3) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อการที่องค์การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุปในหมวดที่ 1 นี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อประชาชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1) การจัดทำยุทธศาสตร์ จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ

(1) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตลอดจนการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

(2) เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุผล ตลอดจนพิจารณาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ โดยพิจารณาในเรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

(2) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตลอดจนเกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป หมวด 2 เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพิจารณา

เกี่ยวกับความรู้ เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ

2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ

(1) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ กลไกหลัก ๆ ที่ผู้รับบริการติดต่อส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

(2) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการ ตลอดจนการติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

กล่าวโดยสรุป หมวด 3 จะเป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการ กำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1) **การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ** เป็นการพิจารณาในเรื่องของข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

(1) การวัดผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของการเลือก การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

(2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องการวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการถือผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

2) **การจัดการสารสนเทศและความรู้** จะเป็นการพิจารณาในเรื่อง ของ

(1) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณาในเรื่องของการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนถึงการที่ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

(2) การจัดการความรู้ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการจัดการความรู้ขององค์กร ตลอดจนการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ ถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ

กล่าวโดยสรุป หมวด 4 จะเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1) ระบบบริหารงานบุคคล จะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ

(1) การจัดระบบบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาในเรื่องของการจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความคล่องตัว ตลอดจนการนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน

(2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องของการประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสิ่งจูงใจต่าง ๆ

(3) การจ้างงาน และความก้าวหน้าในงาน โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดคุณลักษณะทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการสรรหาว่าจ้างการสืบทอดตำแหน่ง

2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ

(1) การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องการหาความรู้ ต้องการในการฝึกอบรม ตลอดจนการส่งเสริมการให้ความรู้และทักษะใหม่

(2) การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน โดยพิจารณาในเรื่องวิธีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

3) ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ

(1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องการปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

(2) การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตลอดจนการบริการสวัสดิการและนโยบายสนับสนุนพนักงาน

กล่าวโดยสรุป หมวด 5 จะเป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพ

อย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของ ส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็น เลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1) **กระบวนการที่สร้างคุณค่า** โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการที่ สร้างคุณค่า การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า การออกแบบกระบวนการเพื่อ ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า ตลอดจนการลด ค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจประเมิน

2) **กระบวนการสนับสนุน** โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการ สนับสนุนการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน การออกแบบกระบวนการเพื่อ ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน ตลอดจนการลด ค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

กล่าวโดยสรุป หมวด 6 เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมด ของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการ สนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบไปด้วยผลลัพธ์ 4 ส่วน คือ

1) **มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ** โดยพิจารณาในเรื่องผลการบรรลุ ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนผลด้านการบูรณาการกับ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน

2) **มิติด้านคุณภาพการให้บริการ** โดยพิจารณาในเรื่องผลความพึงพอใจและ ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผลตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) **มิตិประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** โดยพิจารณาในเรื่องผลด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการ สนับสนุน

4) **มิติด้านการพัฒนาองค์กร** โดยพิจารณาในเรื่องผลด้านระบบบริหารงาน บุคคล ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคล ผลด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

ของบุคลากร ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ผลการเปิดเผย รายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้ ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย ผล ด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการบริหารงาน และผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational citizenship) ในการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป หมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและ แนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้าน คุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ถ้า วิเคราะห์แล้วจะเห็นว่า ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่ เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวดที่ 1 – 6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพ ของส่วนราชการ สามารถจัดไว้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) **กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย
 - หมวด 1 การนำองค์กร
 - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) **กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร** ประกอบด้วย
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้
- 3) **กลุ่มปฏิบัติการ** ประกอบด้วย
 - หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
 - หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

สำหรับหลักเกณฑ์ในการประเมินนั้น สำหรับในส่วนที่เป็นกระบวนการนั้น ปัจจัยที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ ADLI

- ♦ แนวทาง (Approach – A)
- ♦ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment – D)

- ♦ การเรียนรู้ (การทบทวนและปรับปรุง) (Learning – L)
- ♦ การบูรณาการ (Integration – I)

สำหรับการประเมินในส่วนของผลลัพธ์นั้น ก็จะเป็นการประเมินใน 4 เรื่อง คือ

- ♦ ระดับ
- ♦ แนวโน้ม
- ♦ การเปรียบเทียบ
- ♦ ความครอบคลุม

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของ ส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อย่างเป็นระบบ โดยมีส่วนที่เป็นกระบวนการ อันได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ รวมทั้งการวิเคราะห์และจัดการความรู้ ส่งผลไปสู่ผลลัพธ์ การดำเนินการ ขององค์กรในที่สุด

4.5 การประเมินตนเอง (Self Assessor)

การที่องค์กรภาครัฐใดจะสามารถเดินไปสู่การได้รับรางวัล PMQA ซึ่งเป็นรางวัล ที่แสดงถึงการที่องค์กรนั้นสามารถได้ตามเกณฑ์ทั้งหมด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการให้ความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่พนักงานทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และยอมรับที่จะผูกพันในการนำไปใช้ การจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐขึ้นมาในองค์กร มีการตรวจประเมินตนเองเพื่อค้นหาโอกาสในการ ปรับปรุง (Opportunity for Improvement : OFI) มีการสมัครเพื่อขอรับการประเมินจากสถาบันที่ รับรองระบบมาตรฐานคุณภาพสำหรับในการประเมินตนเองนั้น องค์กรอาจมีการสร้างบุคลากรที่ เป็นผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรขึ้นมา เพื่อมาร่วมพิจารณาให้คะแนนในการประเมินคะแนน ของหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์ที่แต่ละหมวดได้กำหนดไว้ โดยมีคะแนนเต็มรวมของทุกหมวด 1,000 คะแนน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบในเบื้องต้นก่อนว่าองค์กรมีความพร้อมในระดับใดที่จะก้าวไปสู่ความ

เป็นเลิศ จะต้องปรับปรุงในเรื่องใด ซึ่งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาหรือที่รู้จักในชื่อของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ก็ได้มีการวางระบบให้องค์กรต่างๆ ได้มีการประเมินตนเองที่เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria For business Excellence โดยเมื่อทำการประเมินตนเองแล้ว ก็จะแสดงผลลัพธ์ให้องค์กรได้ทราบว่า ขณะนี้องค์กรได้ตามมาตรฐาน ดีกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน จากคะแนนเต็มรวมของทุกหมวด 1,000 คะแนน ซึ่งจากตัวอย่าง ผลการประเมินได้คะแนนเท่ากับ 510 คะแนน ขณะที่ค่ามาตรฐานกลางขององค์กรที่อยู่ในกลุ่มการกิจนั้นที่ทำการเปรียบเทียบเท่ากับ 545 คะแนน นั้นหมายถึงว่า องค์กรยังมีคะแนนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ปรากฏดังภาพ

ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างของคะแนนผลการประเมินตนเองขององค์กรกับองค์กรภาครัฐอื่นที่อยู่ในกลุ่มการกิจเดียวกัน

คะแนนรวมทั้งหมด (All Sections Summarization)	คะแนนรวม (Total Possible Points – Score)	1,000
ผลการประเมินขององค์กรภาครัฐ ใน กลุ่มการกิจเดียวกัน	คะแนนมาตรฐานของกลุ่มการกิจ	545
คะแนนที่องค์กรได้ คือ 510 คะแนน ซึ่ง ต่ำกว่ามาตรฐานที่มีระดับคะแนนที่ 545	You Organization's Total Points	510

นอกจากนี้แล้ว สามารถที่จะทราบผลการประเมินตนเองในรายหมวดได้ว่า มีหมวดใดบ้างที่ได้เท่ากับหรือดีกว่ามาตรฐาน และมีหมวดใดบ้างที่ยังต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งจากตัวอย่างนี้ แสดงให้เห็นว่าหมวดที่ได้เท่ากับหรือดีกว่ามาตรฐานขององค์กรภาครัฐที่อยู่ในกลุ่มการกิจเดียวกันมีอยู่ 2 หมวด คือ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังจะเห็นได้ว่าการกำหนดเครื่องหมาย ✓ ขณะที่หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานขององค์กรภาครัฐที่อยู่ในกลุ่มการกิจเดียวกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2.4 แสดงตัวอย่างของผลการประเมินตนเองขององค์กรในแต่ละหมวดเทียบกับองค์การ
ภาครัฐที่อยู่ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน

หมวด (Section)	คะแนนที่องค์กรได้ (How Your)
หมวด 1 การนำองค์กร	× ต่ำกว่ามาตรฐาน
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	× ต่ำกว่ามาตรฐาน
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓ ได้เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐาน
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	× ต่ำกว่ามาตรฐาน
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	✓ ได้เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐาน
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	× ต่ำกว่ามาตรฐาน
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	× ต่ำกว่ามาตรฐาน

นอกจากประเมินตนเองโดยใช้วิธีการเทียบเคียงกับองค์การภาครัฐที่อยู่ในกลุ่ม
ภารกิจเดียวกันแล้ว ยังสามารถใช้วิธีการหนึ่ง คือ การประเมินตนเองโดยไม่ไปเทียบเคียงกับ
องค์กรอื่นภายนอก แต่จะเป็นการให้คะแนนแต่ละหมวดตามผลการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้นแล้ว ไป
เทียบเคียงกับคะแนนในแต่ละหมวด และคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน เพื่อให้้องค์กรทราบ
สถานะของตนเองในเบื้องต้นว่า องค์กรตนเองมีความพร้อมที่จะเข้าสู่รางวัลการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐหรือไม่ เพียงใด

สรุป ตามที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า การที่ภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อค่านิยมใน
เรื่องของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Oriented) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ
(Efficiency) และคุณภาพ (Quality) รวมทั้งปัจจุบันภาครัฐได้หันมาให้ความสำคัญต่อทั้งการมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์พร้อมไปกับการพัฒนาระบบ กระบวนการ ตลอดจนปัจจัยที่สำคัญภายในองค์กร
เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารภาครัฐของไทย ได้มีการนำแนวคิด
ของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาเป็นต้นแบบการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยคาดหวังว่าเมื่อส่วนราชการใดได้รับรางวัลนี้แล้ว ก็จะ
นำไปสู่การแบ่งปันวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Sharing) ระหว่างองค์การภาครัฐด้วยกัน การ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งของการพัฒนาการบริหารที่ภาครัฐ
ได้นำมาใช้เพื่อให้การบริหารราชการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

5. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของจังหวัดสกลนคร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2552 ซึ่งจังหวัดสกลนคร ได้ดำเนินการศึกษาแลกเปลี่ยนเพื่อเรียนรู้ร่วมกับส่วนภูมิภาคระดับจังหวัด โดยเริ่มแรกเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยจังหวัดพิจารณาคัดเลือกอำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร เป็นส่วนราชการระดับพื้นที่ในการร่วมดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานและขั้นตอนที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จังหวัดสกลนครได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยส่วนราชการระดับจังหวัด 8 ส่วนราชการ ได้แก่ ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร สำนักงานประมงจังหวัดสกลนคร และสำนักงานจังหวัดสกลนคร ซึ่งจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจังหวัดสกลนคร ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานระดับจังหวัด และร่วมดำเนินการทำความเข้าใจแลกเปลี่ยนแสวงหาข้อมูลผลการดำเนินงานและประเมินตนเองในภาพรวมของจังหวัด นำเสนอผู้บริหารของจังหวัดได้รับทราบและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ร่วมจัดทำแผนงานการปรับปรุงองค์การ การปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพเอื้อประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งจากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ส่วนราชการหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมดำเนินการได้เรียนรู้ระหว่างดำเนินการ ซึ่งจนถึงปัจจุบันส่วนราชการหน่วยงาน เริ่มมีความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดี แต่สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือ การถ่ายทอดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปยังส่วนราชการ หน่วยงานอื่น ที่ไม่ได้เข้าร่วมดำเนินการ ให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เข้าไปใช้ในหน่วยงาน โดยผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดำเนินการอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พันศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับการบริหารงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี (2540-2554) กำหนดทิศทางการให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การบริหารงานมีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ค่อนข้างสูง

กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสมสำหรับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM 2) การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง 3) การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ 4) การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ 5) การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM 6) การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย 7) การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน 8) การรายงานผลและกำหนดรางวัล ขั้นตอนในแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก ทุกขั้นตอน ยกเว้นในด้านความเหมาะสมของการกำหนดรางวัลมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะจากการงานวิจัย คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยน่าจะได้นำรูปแบบการบริหารงานแบบ TQM ไปใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งกำลังมีการปฏิรูประบบบริหารงานวิชาการอยู่แล้ว โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัยและให้ฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางสำหรับดำเนินงาน

วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยตามโครงการวิจัยและระบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการในจังหวัดนครศรีธรรมราช : กรณีศึกษา 4 โรงเรียน ประจำปีงบประมาณ 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นต้นแบบ 4 โรงเรียน ให้สามารถบริหารจัดการได้ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาระบบ รายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน ให้สามารถดำเนินงานโดยใช้ระบบ IT ได้

กระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ของสถานศึกษาขั้น

พื้นฐานที่เป็นต้นแบบ 4 โรงเรียน ให้สามารถบริหารจัดการ ตามแนวทางการบริหารแบบ มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมกับมีระบบการรายงาน ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ 2) ขั้นการศึกษาฐานสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ทางการบริหารจัดการ 3) ขั้นกำหนดตัวชี้วัดแผนงาน/โครงการของสถานศึกษาและเขียนโปรแกรม คอมพิวเตอร์ 4) ขั้นการพัฒนาสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 5) ขั้น การประเมินผลการพัฒนาโดยการวิจัย ขั้นตอนในแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ใน ระดับมากทุกขั้นตอน

ผลจากประเมินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาตามเกณฑ์

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของทั้ง 4 โรงเรียน มีความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหาร จัดการอยู่ในระดับสูง ซึ่งทั้ง 4 โรงเรียน จะเป็นโรงเรียนต้นแบบของสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่สอดคล้องกับแนวทางการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ข้อเสนอแนะจากการงานวิจัย คือผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความตระหนัก

และความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในทุกระดับของ โรงเรียนให้มีความชัดเจน ก่อนที่จะนำเอา ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ใน สถานศึกษา และการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยนำเอาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องแสดงออกในเชิงนโยบาย และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) อย่างแท้จริง พร้อมกับสร้างกระบวนการบริหาร โรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของประชาคมเพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เกิดขึ้นใน สถานศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

เสน่ห์ ชูตระกูล (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการ พัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์เขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางที่ มีต่อการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริการองค์กรสู่ความเป็นเลิศใน อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ทั้งนี้ยังศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาการบริการองค์กรสู่ความเป็นเลิศใน อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และศึกษาเกณฑ์รางวัล

คุณภาพแห่งชาติที่มีส่วนในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ผลการศึกษาพบว่า การแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และระดับกลางมีผลต่อการใช้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรม แม่พิมพ์ ในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้าน การจัดการกระบวนการ ซึ่งพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อเกณฑ์อยู่ในระดับดีทุกด้าน

การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็น เลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น และในองค์กร ไม่ควรใช้พนักงานเกิน 300 คน เพราะจะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สินลดลง

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยครั้งนี้ คือ การนำไปใช้ประโยชน์ทำให้เห็นแนวทางของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านการ บริหารได้ ดังนั้น องค์กร หรือบริษัทต่าง ๆ ควรนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อความยั่งยืนใน อนาคตต่อไป

Laetz (1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Total Quality Management Implementation : The Effect of Forces for Change on Organization Development Change Tactics” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการนำกระบวนการคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD) โดยวิเคราะห์เนื้อหา จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้โครงการคุณภาพใน 6 มิติ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและ ผู้บริโภค 2) พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กิจกรรม TQM 4) การทำนุภาพการเปลี่ยนแปลง 5) การประเมินความสำเร็จ และ 6) กลยุทธ์การนำ TQM ไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า การนำโครงการ TQM ไปใช้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บริษัทต่าง ๆ พัฒนาองค์กรโดยการ ใช้องค์ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประเภท ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlational studies) โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด สกลนคร โดยมีการกำหนดตัวแปรในการวิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่าง สร้างและทดสอบเครื่องมือในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานใน 8 ส่วนราชการ ของจังหวัดสกลนคร จำนวน 2,426 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการ 8 ส่วนราชการ ของจังหวัดสกลนคร

ส่วนราชการ	จำนวนข้าราชการ (คน)
สำนักงานจังหวัดสกลนคร	24
ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร	224
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร	1,700
สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร	172
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร	109
สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร	125
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร	62
สำนักงานประมงจังหวัดสกลนคร	10
รวม	2,426

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ปฏิบัติงานเข้าร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปีงบประมาณ 2550 – 2551 จำนวน 8 แห่ง ประกอบด้วย ส่วนราชการประจําจังหวัด ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัดสกลนคร และส่วนราชการประจําจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคและมีหน่วยงานในระดับอำเภอด้วย ประกอบด้วย ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร และสำนักงานประมงจังหวัดสกลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรการคำนวณของ ยามานะ (Yamane, 1973)

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

เมื่อ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 e^2 = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างในการวิจัย
 ครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{2,426}{1 + (2,426 \times (0.05)^2)} \\ &= \frac{2,426}{7.07} \\ &= 343.38 \text{ หรือประมาณ } 344 \end{aligned}$$

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีอย่างน้อย จำนวน 344 คน และผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละส่วนราชการของจังหวัดสกลนคร โดยการแทนค่าในสูตรการหาขนาดตัวอย่าง ดังนี้

สูตร	$n_i = \frac{n N_i}{N}$
-------------	-------------------------

- เมื่อ n_i = จำนวนหน่วยตัวอย่างที่จะสุ่มจากแต่ละกลุ่ม
 n = จำนวนของหน่วยตัวอย่างที่ต้องการทั้งหมด
 N_i = จำนวนของประชากรแต่ละกลุ่ม
 N = จำนวนประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 3.2 ขนาดตัวอย่างตามการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน(Proportional Sampling) ในแต่ละส่วนราชการของจังหวัดสกลนคร

ส่วนราชการ	ประชากร (คน)	สัดส่วน	ตัวอย่าง (คน)
สำนักงานจังหวัดสกลนคร	24	$(344 \times 24) / 2,426 = 3.40$	3
ปกครองจังหวัดสกลนคร	224	$(344 \times 224) / 2,426 = 31.76$	32
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร	1,700	$(344 \times 1,700) / 2,426 = 241.60$	242
สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร	172	$(344 \times 172) / 2,426 = 24.39$	24
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร	109	$(344 \times 109) / 2,426 = 15.64$	16
สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร	125	$(344 \times 125) / 2,426 = 17.72$	18
สำนักงานปลัดจังหวัดสกลนคร	62	$(344 \times 62) / 2,426 = 8.82$	9
สำนักงานประมงจังหวัดสกลนคร	10	$(344 \times 10) / 2,426 = 1.42$	2
รวม	2,426		346

ผู้วิจัยจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 346 ราย เพื่อต้องการให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาเท่าจำนวนที่ต้องการ

แผนการสุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non – Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Convenience Sampling) ในแต่ละส่วนราชการของจังหวัดสกลนคร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแนวคำถามตามวัตถุประสงค์ และประเด็นในกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ได้แก่ ส่วนราชการที่ปฏิบัติงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นคำถามปลายเปิด ดังนี้

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตามข้อเท็จจริงในปัจจุบัน ซึ่งเป็นคำถามลักษณะปลายเปิดแบบมาตราส่วนประกอบ (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้คำตอบเดียว (ประคอง กรรณสูตร, 2542)

มากที่สุด	หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวทุกครั้ง
มาก	หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเกือบทุกครั้ง
ปานกลาง	หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเป็นบางครั้ง หรือประมาณครึ่งหนึ่ง
น้อย	หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวาน ๆ ครั้ง
น้อยที่สุด	หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าว น้อยครั้งมาก หรือไม่มีเลย

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์การที่เป็นวัฒนธรรมรูปธรรม ได้แก่ โครงสร้าง และขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของข้าราชการ ซึ่งเป็นลักษณะปลายเปิด ดังนี้

ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามข้อเท็จจริงในปัจจุบัน ซึ่งเป็นคำถามลักษณะปลายเปิดแบบมาตราส่วนประกอบ (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้คำตอบเดียว (ประคอง กรรณสูตร, 2542)

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏสม่ำเสมอเป็นประจำ
มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏเป็นบางครั้ง
น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏน้อยครั้ง
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นไม่ตรงกับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่หนึ่ง ลักษณะสำคัญขององค์การ เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้บริหารส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ส่วนที่สอง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด จำนวน 7 หมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการ ไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ดังนี้

ข้อคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นลักษณะแบบปลายเปิดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้คำตอบเดียว คือ

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏสม่ำเสมอเป็นประจำ
มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏเป็นบางครั้ง
น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏน้อยครั้ง
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นไม่ตรงกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค รวมทั้งแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ลักษณะคำถามปลายเปิด (open-ended)

การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การทดสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pretest) จำนวน 40 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

1. การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นและนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ความครอบคลุมเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความชัดเจน และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงเกณฑ์การให้คะแนนต่าง ๆ แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดสอบ

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ตัวอย่าง และข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach s Coefficient alpha) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลที่ได้จากการทดสอบเครื่องมือ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเท่ากับ 97.50

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถาม

3.2 ทำหนังสือถึงกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บแบบสอบถามเอง

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับมาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของคำตอบ เพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง ที่สมบูรณ์แล้วมาลงรหัสแล้วบันทึกข้อมูล นำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้ววิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของข้อมูลทั้งหมด สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์เชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมุติฐาน ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร สถิติที่ใช้ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร และการทดสอบสมมุติฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Test of Significance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อการแปลผลระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ประคอง กรรณสูตร, 2542) ดังนี้ คือ

การให้คะแนน	ข้อความที่มีความหมายบวก	ข้อความที่มีความหมายลบ
มากที่สุด	ให้คะแนน 5 คะแนน	ให้คะแนน 1 คะแนน
มาก	ให้คะแนน 4 คะแนน	ให้คะแนน 2 คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน 3 คะแนน	ให้คะแนน 3 คะแนน
น้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน	ให้คะแนน 4 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน	ให้คะแนน 5 คะแนน

สำหรับการแปลผลได้กำหนดการแปลผลตามขอบเขตของคะแนนเฉลี่ยเป็นระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ประคอง กรรณสูตร, 2542) จำแนกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละลักษณะ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กำหนดได้ ดังนี้ (ชูศรี
วงศ์รัตนะ 2544:316)

ค่าระหว่าง	0.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ค่าระหว่าง	0.70 – 0.89	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าระหว่าง	0.30 – 0.69	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าระหว่าง	0.01 – 0.29	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่าระหว่าง	0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการ 8 ส่วนราชการ ของจังหวัดสกลนคร ที่ร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปีงบประมาณ 2551 จำนวน 346 ตัวอย่าง จากจำนวนข้าราชการทั้งหมด จำนวน 2,426 คน และนำแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการศึกษาที่ได้นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
3. วัฒนธรรมองค์การ
4. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนา

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการทดสอบสมมติฐาน

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ ข้าราชการผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	180	52.02
หญิง	166	47.98
รวม	346	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
20 – 30 ปี	49	14.16
31 – 40 ปี	100	28.90
41 – 50 ปี	173	50.00
51 – 60 ปี	24	6.94
รวม	346	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	3	0.87
อนุปริญญาและปริญญาตรี	312	90.17
สูงกว่าปริญญาตรี	31	8.96
รวม	346	100.00
สถานภาพการสมรส		
โสด	61	17.63
สมรส	270	78.03
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	15	4.34
รวม	346	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 11 ปี	131	37.86
11 – 20 ปี	120	34.68
21 – 30 ปี	74	21.39
31 – 40 ปี	21	6.07
รวม	346	100.00

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

เพศ ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพศชายมีสัดส่วนมากกว่าเพศหญิง คือ ร้อยละ 52.02 และ 47.98 ตามลำดับ

อายุ เมื่อพิจารณาตามอายุของข้าราชการผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ร้อยละ 50.00 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี รองลงมา ร้อยละ 28.90 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี และ 51 – 60 ปี มีสัดส่วนร้อยละ 14.16 และ 6.94

วุฒิการศึกษาสูงสุด สำหรับวุฒิการศึกษาสูงสุดของข้าราชการผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ จบการศึกษานุปริญญาและปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 90.17 จบสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.96 สำหรับข้าราชการที่จบระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่ามีเพียง ร้อยละ 0.87 เท่านั้น

สถานภาพการสมรส ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 78.03 ข้าราชการที่ยังไม่สมรส คิดเป็นร้อยละ 17.63 และ ข้าราชการที่มีสถานภาพการสมรส หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ คิดเป็น ร้อยละ 4.34

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานปัจจุบัน เมื่อสอบถามถึงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานปัจจุบัน พบว่า ข้าราชการที่ทำงานต่ำกว่า 11 ปี และ 11 – 20 ปี มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 37.86 และ 34.68 ข้าราชการที่ทำงานระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9 และ ทำงานมาเป็นเวลา 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.07

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ หมายถึง การรับรู้ที่มีต่อความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดความต้องการทำงานให้สำเร็จ หรือมีการใช้อำนาจในการอำนวยความสะดวก สั่งการ หรือเสริมแรงอย่างมีเงื่อนไขโดยใช้สิ่งแลกเปลี่ยนกับความทุ่มเท ความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งจากการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการจังหวัดสกลนครเกี่ยวกับการรับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้คุณสมบัติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

(n=346)

คุณสมบัติและพฤติกรรมของ ผู้บริหาร	Mean	S.D.	การแปลผล ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.96	0.627	มาก	1
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	3.68	0.628	มาก	2
ภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.86	0.589	มาก	

จากตารางที่ 4.2 ข้าราชการในจังหวัดสกลนครรับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณาในแต่ละลักษณะของภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย สูงกว่า ลักษณะภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเล็กน้อย คือ 3.96 และ 3.68 ตามลำดับ

เมื่อศึกษาถึงระดับการรับรู้คุณสมบัติและพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะในปัจจัยย่อย ผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้คุณสมบัติ และพฤติกรรมตามปัจจัยย่อยของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

(n=346)

คุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้บริหาร	Mean	S.D.	การแปลผล ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์ที่คิดและถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดถือเป็นจุดหมายร่วมกัน	3.83	0.818	มาก	12
2. ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์	4.02	0.789	มาก	3
3. ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.07	0.835	มาก	2
4. การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีเหตุการณ์ที่เกิดการขัดแย้ง	3.92	0.782	มาก	9
5. ความเมตตา กรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	0.765	มาก	5

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

คุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้บริหาร	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
6. ความซื่อสัตย์ทำให้ผู้ร่วมงานเคารพ นับถือ	3.98	0.830	มาก	6
7. ความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานทุกคน	3.90	0.865	มาก	11
8. มีเป้าหมายที่แน่นอนเป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน	3.92	0.852	มาก	10
9. สามารถสร้างแรงจูงใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.77	0.880	มาก	13
10. ให้ความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติงาน	4.02	0.813	มาก	4
11. มีความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับสูง	4.11	0.797	มาก	1
12. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละคน	3.97	0.759	มาก	7
13. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่างานที่ รับผิดชอบมีความสำคัญและใช้ความสามารถมาก	3.94	0.732	มาก	8
ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.96	0.627	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ข้าราชการในจังหวัดสกลนคร รับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณาคุณสมบัติและพฤติกรรมในปัจจุบันย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.77 – 4.11 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมา คือความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 4.07 และ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.02 เท่ากัน สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 3.77

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้คุณสมบัติ และพฤติกรรมตามปัจจัยย่อยของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร

คุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้บริหาร	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจนและชี้แจงให้ทุกคนทราบ	3.61	0.967	มาก	6
2. มีการแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน	3.95	0.745	มาก	1
3. มีการกล่าวยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	3.85	0.827	มาก	3
4. คอยควบคุม ดูแล การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ	3.87	0.781	มาก	2
5. มีการตักเตือนเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำผิดกฎระเบียบ	3.65	0.836	มาก	5
6. มีการบันทึกผลการทำงานที่เป็นข้อบกพร่องของผู้ได้บังคับบัญชาไว้เป็นหลักฐาน เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานบกพร่อง	3.09	1.051	ปานกลาง	7
7. ไม่ปล่อยปละละเลยผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำผิดกฎระเบียบ	3.75	0.885	มาก	4
ภาพรวมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	3.68	0.628	มาก	

จากตารางที่ 4.4 ในภาพรวมข้าราชการในจังหวัดสกลนครรับรู้ถึงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณาในคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้บริหารในปัจจัยย่อยของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ข้าราชการรับรู้ในระดับมาก 6 ข้อ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.09 – 3.95 ระดับปานกลาง 1 ข้อ ค่าเฉลี่ย 3.09 คุณสมบัติและพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมา คือ คอยควบคุม ดูแล การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ค่าเฉลี่ย 3.87 มีการกล่าวยกย่องชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ค่าเฉลี่ย 3.85 ไม่ปล่อยปละละเลยผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำผิดกฎระเบียบ ค่าเฉลี่ย 3.75 มีการตักเตือนเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำผิด

ระเบียบ และมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนทราบ ค่าเฉลี่ย 3.65 และ 3.61 สำหรับคุณสมบัติและพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ มีการบันทึกผลการทำงานที่เป็นข้อบกพร่องของผู้ได้บังคับบัญชาไว้เป็นหลักฐาน เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานบกพร่อง ค่าเฉลี่ย 3.09

3. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดค่านิยม ความเชื่อ ระบบความเข้าใจและแนวทางของการคิด ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมกัน โดยวัฒนธรรมองค์การนี้จะปรากฏอยู่ในจิตใจและแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การมี 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมระบบราชการ จากการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการจังหวัดสกลนครเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน โดยวัดจากลักษณะและวิธีการการปฏิบัติในหน่วยงานผลปรากฏ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว	3.90	0.560	มาก	3
2. วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ	3.83	0.607	มาก	4
3. วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม	4.05	0.580	มาก	1
4. วัฒนธรรมแบบระบบราชการ	3.92	0.536	มาก	2
ภาพรวมวัฒนธรรมองค์การ	3.92	0.502	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ภาพรวมข้าราชการจังหวัดสกลนครมีความคิดเห็นว่าลักษณะและวิธีปฏิบัติในหน่วยงานตรงกับวัฒนธรรมองค์การในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อพิจารณาใน 4 รูปแบบ ของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ลักษณะและวิธีปฏิบัติในหน่วยงานตรงกับวัฒนธรรม

องค์การในแต่ละรูปแบบในระดับมากทุกรูปแบบ โดยวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมตรงกับลักษณะและวิถีปฏิบัติในหน่วยงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบการปรับตัว และวัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ ค่าเฉลี่ย 3.92 3.90 และ 3.83

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบการปรับตัว

(n=346)

ลักษณะและวิถีการปฏิบัติ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. หน่วยงานมีการคิดค้นวิธีการให้บริการใหม่ ๆ แก่ประชาชน	3.63	0.786	มาก	5
2. ผู้นำให้ความสำคัญกับประชาชนที่มาใช้บริการของหน่วยงาน	4.12	0.657	มาก	1
3. บุคลากรของหน่วยงานทุกคนเข้าใจความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการเป็นอย่างดี	3.95	0.667	มาก	3
4. หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากประชาชนที่มาใช้บริการ	4.03	0.734	มาก	2
5. ผู้นำของหน่วยงานมีการบริหารงานในเชิงรุกเพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชน	3.75	0.824	มาก	4
วัฒนธรรมแบบการปรับตัว	3.90	0.560	มาก	

จากตารางที่ 4.6 เมื่อศึกษาถึงปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมแบบการปรับตัว พบว่า ตรงกับลักษณะและวิถีการปฏิบัติในหน่วยงานในระดับมากทุกข้อเช่นกัน ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.63 – 4.12 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำให้ความสำคัญกับประชาชนที่มาใช้บริการของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 4.12 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนที่มาใช้บริการ ค่าเฉลี่ย 4.03 บุคลากรของหน่วยงานทุกคนเข้าใจความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย 3.95 ผู้นำของหน่วยงานมีการบริหารงานในเชิงรุกเพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชน และ หน่วยงานมีการคิดค้นวิธีการให้บริการใหม่ ๆ แก่ประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.75 และ 3.63

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบเน้น
ภารกิจ

(n=346)

ลักษณะและวิธีการปฏิบัติ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
1. บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงาน อย่างมีวิสัยทัศน์	3.83	0.729	มาก	3
2. บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงาน อย่างมุ่งมั่นเป้าหมายของหน่วยงาน	3.86	0.756	มาก	2
3. บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงาน มุ่งมั่นความเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป	3.77	0.808	มาก	4
4. บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานให้ สำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับรางวัลตอบแทน	3.77	0.875	มาก	5
5. ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ในรูปของเป้าหมาย	3.91	0.729	มาก	1
วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ	3.83	0.607	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจตรงกับลักษณะและวิธีปฏิบัติในหน่วยงานในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.77 – 3.91 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานในรูปของเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมา คือ บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานอย่างมุ่งมั่นเป้าหมายของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.86 บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ ค่าเฉลี่ย 3.83 สำหรับปัจจัยบุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานมุ่งมั่นความเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และ บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับการตอบแทน ค่าเฉลี่ย 3.77 เท่ากัน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม

ลักษณะและวิธีการปฏิบัติ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน	3.85	0.748	มาก	5
2. บุคลากรในหน่วยงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ	4.13	0.689	มาก	2
3. บุคลากรทุกคนมีความคาดหวังในความสำเร็จของหน่วยงาน	4.01	0.712	มาก	4
4. บุคลากรทุกคนมีความเชื่อว่าความรับผิดชอบสามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ	4.08	0.691	มาก	3
5. บุคลากรทุกคนมีส่วนในการนำหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ	4.16	0.645	มาก	1
วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม	4.05	0.580	มาก	

จากตารางที่ 4.8 วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะและวิธีการปฏิบัติตรงกับหน่วยงานมากที่สุด เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยเรื่องบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.16 รองลงมา คือ บุคลากรในหน่วยงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ค่าเฉลี่ย 4.13 บุคลากรทุกคนมีความเชื่อว่าความรับผิดชอบสามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ค่าเฉลี่ย 4.08 บุคลากรทุกคนมีความคาดหวังในความสำเร็จของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 4.01 และ บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.85

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบระบบราชการ

(n=346)

ลักษณะและวิธีการปฏิบัติ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. หน่วยงานมีนโยบายที่แน่นอนในการบริหารงาน	4.02	0.706	มาก	1
2. หน่วยงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร	3.98	0.659	มาก	3
3. หน่วยงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.01	0.720	มาก	2
4. หน่วยงานมีการบริหารจัดการยึดแนวทางปฏิบัติตามแนวทางที่สืบทอดกันมา	3.66	0.688	มาก	5
5. หน่วยงานมีความสามัคคีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	3.91	0.709	มาก	4
วัฒนธรรมแบบระบบราชการ	3.92	0.536	มาก	

จากตารางที่ 4.9 จากการศึกษาปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมแบบระบบราชการ พบว่าตรงกับลักษณะและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.66 – 4.02 ปัจจัยเรื่องหน่วยงานมีนโยบายที่แน่นอนในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.02 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ค่าเฉลี่ย 4.01 หน่วยงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.98 หน่วยงานมีความสามัคคีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 3.91 และ หน่วยงานมีการบริหารจัดการยึดแนวทางปฏิบัติตามแนวทางที่สืบทอดกันมา ค่าเฉลี่ย 3.66

4. รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในส่วนราชการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารองค์กรสู่ระดับมาตรฐานสากล โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยสองส่วนหลัก ๆ คือ ลักษณะสำคัญขององค์กรและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการจังหวัดสกลนครเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร ปรากฏดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(n=346)

รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
1. ลักษณะสำคัญขององค์กร	4.13	0.390	มาก	1
1.1 ลักษณะองค์กร	4.08	0.445	มาก	
1.2 ความท้าทายต่อองค์กร	3.95	0.555	มาก	
2. เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4.05	0.430	มาก	2
2.1 หมวด 1 การนำองค์กร	4.11	0.543	มาก	
2.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.99	0.545	มาก	
2.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.97	0.564	มาก	
2.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้	4.00	0.554	มาก	
2.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	4.11	0.513	มาก	
2.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	4.12	0.519	มาก	
2.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	4.12	0.519	มาก	
ภาพรวม				
รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4.04	0.413	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาเกี่ยวกับรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ พบว่า ในภาพรวมข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 โดยจาก
ปัจจัยหลักสองประการของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ข้าราชการจังหวัด
สกลนครเห็นด้วยในระดับมากทั้งสองประการ โดยลักษณะสำคัญขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากกว่า
เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ 4.13 และ 4.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านลักษณะสำคัญขององค์กร

(n=346)

ลักษณะสำคัญขององค์กร	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
1. ลักษณะองค์กร	4.08	0.445	มาก	
1.1 การรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ของหน่วยงานอย่างชัดเจน	4.03	0.543	มาก	3
1.2 หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางและวิธีการ ให้ บริการแก่ผู้รับบริการ ไว้อย่างชัดเจน	4.11	0.540	มาก	2
1.3 หน่วยงานให้ความสำคัญกับสิ่งอำนวยความสะดวก แก่ผู้มารับบริการและผู้ปฏิบัติงาน	4.20	0.588	มาก	1
1.4 หน่วยงานมีการควบคุมการตรวจสอบการดำเนินงาน ของหน่วยงานตลอดเวลา	3.98	0.650	มาก	4
2. ความท้าทายต่อองค์กร	3.95	0.555	มาก	
2.1 ยุทธศาสตร์ของกรมเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์	4.07	0.649	มาก	2
2.2 การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันกับองค์กร ภาครัฐ เป็นประโยชน์กับประชาชน	3.76	0.829	มาก	4
2.3 หน่วยงานมีการให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์	3.82	0.853	มาก	3
2.4 หน่วยงานให้ความสำคัญกับการให้บริการ โดยใช้ เทคโนโลยีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	4.13	0.726	มาก	1
ภาพรวมลักษณะสำคัญขององค์กร	4.13	0.390	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการจังหวัดสกลนครเกี่ยวกับ
รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีจชัยด้านลักษณะสำคัญขององค์กร พบว่า
ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับมากทุกปัจจัย

ปัจจัยลักษณะองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.08 ปัจจัยย่อยของลักษณะองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้มารับบริการและผู้ปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.20 รองลงมา หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้มารับบริการไว้ อย่างชัดเจน การรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลักของหน่วยงานอย่างชัดเจน และ หน่วยงานมีการควบคุมการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานตลอดเวลา ค่าเฉลี่ย 4.11 4.03 และ 3.98 ตามลำดับ

ปัจจัยความท้าทายต่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.95 ปัจจัยย่อยของความท้าทายต่อองค์กร เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยสุด มีดังนี้ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.13 ยุทธศาสตร์ของกรมเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ย 4.07 หน่วยงานมีการให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ค่าเฉลี่ย 3.82 การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันกับองค์กรภาครัฐเป็นประโยชน์กับประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.76

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(n=346)

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	Mean	S.D.	การแปลผล ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
1. หมวด 1 การนำองค์กร	4.11	0.543	มาก	
1.1 ผู้บริหารมีวิธีการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.03	0.697	มาก	4
1.2 บุคลากรสามารถตัดสินใจในงานที่ผู้บริหารได้ มอบหมายเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.09	0.619	มาก	3
1.3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของหน่วยงาน	4.13	0.682	มาก	2
1.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรม พัฒนาชุมชน	4.16	0.657	มาก	1
2. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.99	0.545	มาก	
2.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน	3.98	0.854	มาก	4

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

			(n=346)	
เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
2.2 บุคลากรรู้และเข้าใจความหมายและเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นอย่างดี	3.98	0.614	มาก	2
2.3 หน่วยงานมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรในหน่วยงานทราบ	4.04	0.652	มาก	1
2.4 ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดสามารถสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี	3.98	0.672	มาก	3
3. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.97	0.564		
3.1 หน่วยงานมีการสำรวจความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.88	0.686	มาก	3
3.2 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อหน่วยงานได้หลายช่องทาง	3.99	0.724	มาก	2
3.3 หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากผู้มารับบริการ	4.03	0.650	มาก	1
4. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.00	0.554		
4.1 หน่วยงานให้ความสำคัญกับการติดตามผลการปฏิบัติงาน	4.07	0.578	มาก	2
4.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของหน่วยงานมีความสำคัญกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	4.14	0.611	มาก	1
4.3 ประชาชน หน่วยงานภายนอกสามารถสืบค้นข้อมูลของหน่วยงานผ่านทางเว็บไซต์ได้	3.77	0.917	มาก	3

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n=346)				
เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
5. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	4.11	0.513		
5.1 บุคลากรในหน่วยงานได้รับผิดชอบงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน	3.98	0.691	มาก	4
5.2 ระบบการให้รางวัล การยกย่องชมเชยของหน่วยงานทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.14	0.770	มาก	2
5.3 การศึกษา การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	4.44	0.608	มาก	1
5.4 ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการสอนงาน เป็นที่เลี้ยงให้กับบุคลากรได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	4.03	0.658	มาก	3
5.5 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงานทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.94	0.780	มาก	5
6. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	4.12	0.519		
6.1 หน่วยงานมีการนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นข้อกำหนดในการจัดทำมาตรฐานในการให้บริการ	4.05	0.626	มาก	3
6.2 หน่วยงานมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการ	4.15	0.674	มาก	2
6.3 หน่วยงานมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการ	4.16	0.627	มาก	1
7. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	4.12	0.519		
7.1 หน่วยงานมีการแสดงผลการดำเนินการด้านการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน	4.00	0.597	มาก	2
7.2 หน่วยงานมีการสรุปผลนำปัญหาข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลของหน่วยงาน	4.08	0.636	มาก	1

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	Mean	S.D.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
7.3 หน่วยงานมีการสรุปผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่ สำคัญ เช่น การพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ เป็นต้น	4.00	0.696	มาก	3
ภาพรวม				
เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4.05	0.430	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาค รัฐปัจจัยด้านเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 หมวด พบว่า ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้ง 7 หมวด ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.97 – 4.12 หมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการ ค่าเฉลี่ย 4.12 เท่ากัน รองลงมา คือ หมวด 1 การนำองค์กร และ หมวด 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ย 4.11 เท่ากัน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ค่าเฉลี่ย 4.00 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ย 3.99 และ หมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 3.97

เมื่อศึกษาถึงปัจจัยย่อยในแต่ละหมวด ผลการศึกษาพบว่า

หมวด 1 การนำองค์กร ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยระดับมากทุกปัจจัยย่อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.03 – 4.16 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วม ในกิจกรรมพัฒนาชุมชน และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิธีการเพื่อกระตุ้นให้ บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยระดับมาก ทุกปัจจัยย่อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.98 – 4.04 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีการถ่ายทอด แผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรในหน่วยงานทราบ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ข้าราชการ จังหวัดสกลนครเห็นด้วยระดับมากในทุกปัจจัยย่อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.88 – 4.03 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด คือ หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการมีช่องทางรับ

ฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการสำรวจความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยระดับมากทุกปัจจัยย่อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.77 – 4.14 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของหน่วยงานมีความสำคัญกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประชาชน หน่วยงานภายนอกสามารถสืบค้นข้อมูลของหน่วยงานผ่านทางเว็บไซต์

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยระดับมากทุกปัจจัยย่อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.94 – 4.44 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การศึกษา การฝึกอบรม เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงานทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยระดับมากทุกปัจจัยย่อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.05 – 4.16 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการ และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นข้อกำหนดในการจัดทำมาตรฐานในการให้บริการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยระดับมากทุกปัจจัยย่อย ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00 – 4.08 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานมีการสรุปผลนำไปปัญหาข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการมาแก้ไขเพื่อเป็นข้อมูลของหน่วยงาน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร จังหวัดสกลนคร และการทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดสกลนคร

ปัจจัยที่ทดสอบ	จำนวน	Mean	S.D.	Pearson	
				Correlation	P-Value
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	346	3.86	0.589	0.66	0.000*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	346	3.96	0.627	0.66	0.000*
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	346	3.68	0.628	0.54	0.000*
รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร	346	4.04	0.413		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลจากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเช่นกัน โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรมากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเล็กน้อย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.66 และ 0.54 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จังหวัดสกลนคร

ปัจจัยที่ทดสอบ	จำนวน	Mean	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
วัฒนธรรมองค์การ	346	3.92	0.502	0.71	0.000*
วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการ	346	3.90	0.560	0.65	0.000*
วัฒนธรรมเน้นภารกิจ	346	3.83	0.607	0.60	0.000*
วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม	346	4.05	0.580	0.63	0.000*
วัฒนธรรมระบบราชการ	346	3.92	0.536	0.63	0.000*
รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร	346	4.04	0.413		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลจากการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบพบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร ในระดับปานกลาง โดย วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรมากที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 รองลงมา คือ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมระบบราชการ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.63 เท่ากัน และวัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรน้อยที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.60

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ข้าราชการที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีแนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบเกณฑ์รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า ต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเกณฑ์ดังกล่าวส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน สามารถช่วยในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นการวางเงื่อนไขให้องค์การต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีประสิทธิภาพเป็นตัวบ่งชี้ถึงองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์การที่มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คัดสนใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง รวมถึงการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

จังหวัดสกลนครได้นำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการพัฒนาองค์การ นั่นก็คือ ส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัด โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 ดำเนินการครอบคลุมส่วนราชการประจำจังหวัด 8 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัด และส่วนราชการที่เป็นส่วนราชการภูมิภาคที่มีหน่วยงานในระดับอำเภอ ประกอบด้วย ที่ทำการปกครองจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานที่ดินจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และสำนักงานประมงจังหวัด ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรในส่วนราชการที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ร่วมดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงสนใจที่จะศึกษาถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานดังกล่าว โดยผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบที่จะสนับสนุนให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งอาจมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงทำการวิจัยในครั้งนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์การของจังหวัดสกลนคร

1.1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของจังหวัด
สกลนคร

1.1.3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

1.1.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับรางวัลพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย การวิจัยในครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน 8
ส่วนราชการ ของจังหวัดสกลนคร ดังนี้ สำนักงานจังหวัด 24 คน ที่ทำการปกครองจังหวัด/
อำเภอ จำนวน 224 คน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด/อำเภอ จำนวน 1,700 คน สำนักงานเกษตร
จังหวัด/อำเภอ จำนวน 172 คน สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด/อำเภอ จำนวน 109 คน
สำนักงานที่ดินจังหวัด/อำเภอ จำนวน 125 คน สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด/อำเภอ จำนวน 62 คน
และสำนักงานประมงจังหวัด/อำเภอ จำนวน 10 คน ประชากรรวมทั้งสิ้น 2,426 คน กลุ่ม
ตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน 8 ส่วนราชการของจังหวัดสกลนคร จำนวน 346 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยลักษณะของ
แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนที่ 3 คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์การ ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ และส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามที่ได้ทำการทดสอบความ
เชื่อมั่นและผ่านการตรวจจากคณะกรรมการแล้ว ไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่
ปฏิบัติงานใน 8 ส่วนราชการจังหวัดสกลนคร จำนวน 346 คน หลังจากนั้น เก็บรวบรวมแบบ
สอบถามที่ได้กรอกข้อมูลแล้ว มาตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ ให้ครบทั้ง 346 ชุด เพื่อ
นำไปวิเคราะห์ข้อมูล

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์
ครบถ้วนของข้อมูลแล้ว ทั้ง 346 ชุด มาบันทึกข้อมูล ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
แล้ววิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เป็น
การอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของข้อมูลทั้งหมด สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์เชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ต้องการศึกษา สถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบสมมติฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Test of Significance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

1.3 ผลการวิจัย ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1.3.1 ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศชาย ร้อยละ 52.02 อายุ 41 – 50 ปี ร้อยละ 50.00 จบการศึกษาสูงสุดระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี ร้อยละ 90.17 สถานภาพสมรส ร้อยละ 78.03 และปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันต่ำกว่า 10 ปี

1.3.2 ข้าราชการในจังหวัดสกลนครรับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณาในแต่ละลักษณะของภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย สูงกว่า ลักษณะภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเล็กน้อย คือ 3.96 และ 3.68

1.3.3 ข้าราชการจังหวัดสกลนครมีความคิดเห็นว่า ลักษณะและวิธีปฏิบัติในหน่วยงานตรงกับวัฒนธรรมองค์การในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อพิจารณาใน 4 รูปแบบ ของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ลักษณะและวิธีปฏิบัติในหน่วยงานตรงกับวัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบในระดับมากทุกรูปแบบ โดยวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมตรงกับลักษณะและวิธีปฏิบัติในหน่วยงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบระบบราชการ วัฒนธรรมแบบการปรับตัว และวัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ ค่าเฉลี่ย 3.92 3.90 และ 3.83

1.3.4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ในภาพรวมข้าราชการจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 โดยจากปัจจัยหลักสองประการของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ข้าราชการจังหวัดสกลนคร เห็นด้วยในระดับมากทั้งสองประการ โดยลักษณะสำคัญขององค์การ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ 4.13 และ 4.05 ตามลำดับ

1.3.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเช่นกัน โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ มากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเล็กน้อย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.66 และ 0.54 ตามลำดับ และจากการทดสอบ

สมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

1.3.6 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบ พบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ ในระดับปานกลาง โดย วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การมากที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 รองลงมา คือ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมระบบราชการ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.63 เท่ากัน และวัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจมีความ สัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การน้อยที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.60 และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร พบว่า ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จบการศึกษาสูงสุดระดับอนุปริญญา และปริญญาตรี สถานภาพสมรส และปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันต่ำกว่า 11 ปี นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาและนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 “ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากตารางที่ 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเช่นกัน โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ มากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.66 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารของจังหวัดสกลนคร มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ความรอบ

รู้ทันต่อเหตุการณ์ ให้ความสำคัญอิสระในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศเพื่อส่วนรวม คือ องค์การ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พันธศักดิ์ พลสารัมย์ ที่ศึกษาพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การบริหารงานมีความเป็นอิสระมากขึ้น และกำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการมีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ค่อนข้างสูง และผลการวิจัยของ เสน่ห์ ชูตระกูล ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญต่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 “วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากตารางที่ 4.14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การพบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์กับรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ ในระดับปานกลาง โดย วัฒนธรรมการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การมากที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 หมายความว่า องค์การมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์การมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน วัฒนธรรมแบบนี้จะสนับสนุนบรรทัดฐาน ความเชื่อที่ส่งเสริมศักยภาพขององค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ โดยองค์การจะไม่เปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมโดยทันที ค่านิยมที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรม เน้นความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีระยุทธ ชาติกาญจน์ ที่ศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการได้ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ 2) ขึ้นการศึกษาดูงานองค์การที่เป็นเลิศทางการบริหารจัดการ 3) ขึ้นกำหนดตัวชี้วัดแผนงาน/โครงการ 4) ขึ้นพัฒนาองค์การตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 5) ขึ้นประเมินผลการพัฒนาโดยการวิจัย

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ เป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเครื่องมือทางราชการที่สำคัญในการนำองค์การสู่การเป็นหน่วยงานที่มีมาตรฐานการทำงาน เทียบเท่ากับองค์กรที่เป็นเลิศในทางสากล ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์การจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การต้องให้ความสำคัญ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารของจังหวัด ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับ ได้แสดงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนให้เหมาะสม กับวัฒนธรรมองค์การของจังหวัด โดยแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่มากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และควรส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมขององค์การให้มีลักษณะสร้างสรรค์ให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์การ อันจะส่งผลให้บุคลากรได้พัฒนางานของหน่วยงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเป็นการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน

3.1.2 ควรจัดให้มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับขององค์การ ทั้งการประเมินตนเอง การประเมินจากผู้บังคับบัญชา การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัด สกลนครที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานจัดการภาครัฐเท่านั้น ควรทำการศึกษาจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่ไม่ได้เข้าร่วมดำเนิน โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบความแตกต่าง

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้เสนอผลภาพรวมของข้าราชการ ควรทำการศึกษาโดยแยกความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบและเป็นการศึกษาความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

3.2.3. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ควรทำการศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

3.2.4 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่จังหวัด สกลนครเท่านั้นควรทำการศึกษาจากพื้นที่อื่นเพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบและหาแนวทางร่วมกัน ในการพัฒนาองค์การต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง (2548) “นิตยสารกรมการปกครอง” *เทศาภิบาล* 4 , 100 (เมษายน) :
- กรีซ สืบสนธิ (2538) *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสาร* ในองค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน (2548) *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2549* กรุงเทพมหานคร : วิจัย
พริ้นท์แอนด์ มีเดีย
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) *จดหมายข่าว ฉบับที่ 14 ปีที่ 4* มีนาคม-เมษายน
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับจังหวัด
พิมพ์ครั้งที่ 1* อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- จรัลศรี ไกรนที (2539) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ
การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และ
โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” *วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย*
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2538) *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการการตลาด
หน่วยที่ 4* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2549) *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : แนวคิดใหม่ของการ
จัดการภาครัฐ การจัดการสมัยใหม่* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธวัช บุญยมณี (2546) *ภาวะผู้นำ* พิษณุโลก วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก
- บุญฤทธิ ปลั่งศิริ (2548) “วัฒนธรรมองค์การ” *ประชากรศาสตร์* 3652 , 28 (มกราคม) :
- พรพิรุณ คุณพงษ์ (2545) “ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษา
สวนสัตว์ดุสิต” *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540) *การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*

- ภาณีนุช ผุสดีโสภณ (2543) “การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับบริหารกลางในโรงพยาบาลของ องค์การมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา : ศาสนาคริสต์ ศาสนาพุทธ” วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เมธินี จิตติขานนท์ (2547) *การบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์* หลักสูตรนายอำเภอ รุ่นที่ 56
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการ สิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- วรวิทย์ ขอแสง (2548) “นิตยสารกรมการปกครอง” *เทศาภิบาล* 4,100 (เมษายน)
- วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ (2539) “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2550) “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาด้านแบบใน จังหวัดนครศรีธรรมราช : กรณีศึกษา 4 โรงเรียน” สำนักงานคณะกรรมการการวิจัย แห่งชาติ
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548) “คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดและเกณฑ์ มาตรฐานความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ โครงการ ประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบ บูรณาการ” พิมพ์ครั้งที่ 1 อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- สมบัติ อิศรานุรักษ์ (2549) *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* กรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) เอกสารประกอบคำสอน รายวิชาพฤติกรรมองค์การ เชียงราย คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย
- สุพัตรา ไธพารบัญญัติ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรม องค์การตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยสาธารณสุขสิรินธร” วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- เสนห์ ชูตระกูล (2549) “การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”
- อัจฉรา สุขศิลป์ (2549) “การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการประยุกต์ใช้เกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษา กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance beyond expectations*. New York : Free Press

Bruns, W.J. (1996) *Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Massachusetts :

Harvard Business School Press

Daniel and Stumpf. (1993) "The Organizational Culture Implication for Nursing Service"

JONA . 23 No.4 (April) : 54-60

Huber, D . (1996). *Leadership and Nursing care management*. Philadelphia : W.B sanders .

Laetz V.R. (1993) "Total Quality Management Implementation : The Effect of Forces for

Change on Organization Development Change Tactics." Thesis of MS degree.

Eastern Michigan University

Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership* . 2nd ed. New York : Lossey Bass

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม

1. ผศ.ดร.ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ ประธานสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร
2. นางสายพิรุณ น้อยศิริ พัฒนาการจังหวัดสกลนคร
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร
3. นายพิสิทธิ์ พลอยโสภณ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสกลนคร
สำนักงานจังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

**เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ
กับรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของจังหวัดสกลนคร
(Correlation Between Leadership and Organizational Culture
And Public Sector Management Quality Award of Sakonnakhon Province)**

คำชี้แจง**1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ

2. โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบคำถามแต่ละตอนโดยละเอียด และกรุณาตอบทุกข้อคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อความสมบูรณ์ในการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบจะเก็บรักษาเป็นความลับ

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

นางอนุมาศ ตะสีทอง

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. สถานที่ท่านปฏิบัติงาน

1. สำนักงานจังหวัดสกลนคร
2. ที่ทำการปกครองอำเภอ/ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร
3. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ/สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร
4. สำนักงานเกษตรอำเภอ/สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร
5. สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ/สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร
6. สำนักงานที่ดินอำเภอ/สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร
7. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ/สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร
8. สำนักงานประมงอำเภอ/สำนักงานประมงจังหวัดสกลนคร

2. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

3. ปัจจุบันท่านอายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี 2. 20 - 30 ปี
3. 31 - 40 ปี 4. 41 - 50 ปี
5. 51 - 60 ปี

4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า
2. อนุปริญญาและปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. สถานภาพการสมรส

1. โสด 2. สมรส 3. หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่

6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน.....ปี

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้ บรรยายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารของท่าน ขอให้ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารของท่านมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมดังกล่าว บ่อยครั้งเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- มากที่สุด (5 คะแนน) หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวทุกครั้ง
 มาก (4 คะแนน) หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเกือบทุกครั้ง
 ปานกลาง (3 คะแนน) หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเป็นบางครั้งหรือประมาณครึ่งหนึ่ง
 น้อย (2 คะแนน) หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวนาน ๆ ครั้ง
 น้อยที่สุด (1 คะแนน) หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวน้อยครั้งมากหรือไม่มีเลย

ตัวอย่าง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่านคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ			✓			

จากตัวอย่างข้างต้น แสดงว่าท่านเห็นว่าผู้นำแสดงพฤติกรรมแก้ปัญหาให้ถูกลงได้นาน ๆ ครั้ง

หมายเหตุ

- ผู้นำ หมายถึง ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ประกอบด้วย ปลัดจังหวัดสกลนคร หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสกลนคร นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสกลนคร เกษตรจังหวัดสกลนคร ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร ประมงจังหวัดสกลนคร เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร พัฒนาการจังหวัดสกลนคร
- ภาวะผู้นำ หมายถึง การรับรู้ของท่านที่มีต่อความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจให้ปฏิบัติเกิดความต้องการทำงานให้สำเร็จ หรือมีการใช้อำนาจในการอำนวยความสะดวก สั่งการ หรือเสริมแรงอย่างมีเงื่อนไขโดยใช้สิ่งแลกเปลี่ยน กับความทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การรับรู้ของท่าน ต่อความสามารถ
ของผู้บริหาร ในการสร้างแรงจูงใจของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความต้องการอย่างแรง
กล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ และทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติตระหนักถึงความสำคัญ จุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะ
บรรลุจุดมุ่งหมาย ส่งผลให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศเพื่อส่วนรวม
คือ องค์กร โดยความสามารถของผู้บริหาร

2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะหรือจูงใจให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่ง
ที่ต้องการจากงาน และจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนตามที่ข้าราชการต้องการ ซึ่งการแสดงความ
เป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ดี แล้ว ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ท่านยึดถือเป็น จุดหมายร่วมกัน						
2	ผู้นำของท่านรอบรู้ ทันต่อ เหตุการณ์อยู่เสมอ						
3	ผู้นำของท่านเป็นผู้มีลักษณะเป็น กันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน อย่าง สม่ำเสมอ						
4	ผู้นำของท่านควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมี เหตุการณ์ที่เกิดการขัดแย้ง						
5	ผู้นำของท่านมีความเมตตา กรุณา ต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา						
6	ผู้นำของท่านมีความซื่อสัตย์ ทำให้ ผู้ร่วมงานเคารพ นับถือ						
7	ผู้นำของท่านให้ความเอาใจใส่ต่อ ผู้ร่วมงานทุกคน						
8	แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำของ ท่านมีอิทธิพลทำให้ท่านรู้สึกว่าจะต้องหา วิธีทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ						
9	ผู้นำของท่านทำให้ท่านเกิดความมุ่งมั่น ในการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายหรือ เห็นเป้าหมายที่ตั้งไว้						
10	ผู้นำของท่าน ให้ความเป็นอิสระแก่ ท่านในการทำงานปฏิบัติงาน						
11	ผู้นำของท่านทำให้ท่านมองปัญหาเป็น สิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่จะเรียนรู้ การจัดการกับปัญหานั้น						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
12	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) ผู้นำของท่าน มอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถและ ความถนัดของแต่ละคน						
13	ผู้นำของท่าน ทำให้ท่านมีความคิดเห็น ว่างานที่ท่านรับผิดชอบมีความสำคัญ และใช้ความสามารถมาก						
14	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำของท่าน กำหนดเกณฑ์การ พิจารณาความคิดความชอบแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้อย่างชัดเจนและ ชี้แจงให้ทุกคนทราบ						
15	ผู้นำของท่าน ได้แจ้งให้ท่านทราบถึง เป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน						
16	ผู้นำของท่าน กล่าวยกย่องชมเชยเมื่อ ท่านปฏิบัติงานได้ดี						
17	ผู้นำของท่าน คอยควบคุม ดูแล การ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไป ตามระเบียบ ข้อบังคับ						
18	ผู้นำของท่าน จะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชา ไปตักเตือนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด กฎระเบียบ						
19	เมื่อทำงานบกพร่อง จะมีการบันทึกผลการ ทำงานที่เป็นข้อบกพร่องของ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เป็นหลักฐาน						
20	ผู้นำของท่าน ไม่ปล่อยปละละเลย ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทำผิดกฎระเบียบ						

ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

คำชี้แจง คำถามของส่วนนี้ บรรยายถึงลักษณะและวิธีการปฏิบัติในหน่วยงานของท่าน ขอให้ท่านพิจารณาว่า ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับ คำนิยาม ความเชื่อ ระบบความเข้าใจ และแนวทางของการคิด ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วม และกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด (5 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับคำนิยาม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏสม่ำเสมอเป็นประจำ
มาก (4 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับคำนิยาม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง
ปานกลาง (3 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับคำนิยาม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏเป็นบางครั้ง
น้อย (2 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับคำนิยาม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏน้อยครั้ง
น้อยที่สุด (1 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นไม่ตรงกับคำนิยาม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ตัวอย่าง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอน				✓		

จากตัวอย่างข้างต้น แสดงว่า หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอนน้อยครั้ง

หมายเหตุ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของคำนิยาม ความเชื่อ ระบบความเข้าใจ และแนวทางของการคิด ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วม โดยวัฒนธรรมองค์การนี้จะปรากฏอยู่ในจิตใจและแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	<u>วัฒนธรรมแบบการปรับตัว/ความ</u> <u>เป็นผู้ประกอบการ</u> หน่วยงานของท่านมีการคิดค้น วิธีการให้บริการใหม่ ๆ แก่ ประชาชน						
2	ผู้นำให้ความสำคัญกับประชาชน ที่มาใช้บริการหน่วยงานของท่าน						
3	บุคลากรของหน่วยงานทุกคนเข้าใจ ความต้องการของประชาชนที่มา ใช้บริการเป็นอย่างดี						
4	หน่วยงานของท่านมีการรับฟัง ความคิดเห็นและข้อเสนอจาก ประชาชนที่มาใช้บริการ						
5	ผู้นำของหน่วยงานของท่านมีการ บริหารงานในเชิงรุกเพื่อแข่งขันกับ หน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชน						
6	<u>วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ</u> บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกัน เกี่ยวกับการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์						
7	บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกัน เกี่ยวกับการทำงานอย่างมุ่งมั่น เป้าหมายของหน่วยงาน						
8	บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกัน เกี่ยวกับการทำงานอย่างมุ่งมั่น ความเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็น ค่อยไป						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
9	<u>วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ(ต่อ)</u> บุคลากรมีระบบความเชื่อร่วมกัน เกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายจะได้รับรางวัลตอบแทน						
10	ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่ บุคลากรในหน่วยงานในรูปของ เป้าหมาย						
11	<u>วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม</u> บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน						
12	ในหน่วยงานของท่าน ทุกคนมีส่วน เกี่ยวข้องในการทำให้หน่วยงาน ประสบความสำเร็จ						
13	บุคลากรทุกคนมีความคาดหวังใน ความสำเร็จของหน่วยงาน						
14	บุคลากรทุกคนเชื่อว่าความ รับผิดชอบสามารถทำให้หน่วยงาน ประสบความสำเร็จ						
15	บุคลากรทุกคนมีส่วนในการนำ หน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ						
16	<u>วัฒนธรรมแบบระบบราชการ</u> ในหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่ แน่นอนในการบริหารงาน						
17	หน่วยงานของท่านมีแนวทางใน การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของ องค์กร						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
18	<u>วัฒนธรรมแบบระบบราชการ(ต่อ)</u> ในหน่วยงานของท่านมีการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม						
19	ในหน่วยงานของท่านการบริหาร จัดการยึดแนวทางปฏิบัติตาม แนวทางที่สืบทอดกันมา						
20	หน่วยงานของท่านมีความสามัคคี ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน						

ตอนที่ 4

แบบสอบถามเกี่ยวกับรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

คำชี้แจง คำถามของส่วนนี้ จะเป็นข้อพิจารณาของท่านที่มีต่อลักษณะสำคัญขององค์กร ได้แก่ ลักษณะองค์กร และความท้าทายต่อองค์กร และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ที่รวมกันเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดสกลนคร ว่าเป็นอย่างไร และกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด (5 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏสม่ำเสมอเป็นประจำ
มาก (4 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง
ปานกลาง (3 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏเป็นบางครั้ง
น้อย (2 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมที่ปรากฏน้อยครั้ง
น้อยที่สุด (1 คะแนน)	หมายถึง	ข้อความนั้นไม่ตรงกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ตัวอย่าง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	✓					

จากตัวอย่างข้างต้น แสดงว่า เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

/หมายเหตุ.....

หมายเหตุ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการ ไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

2.1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อประชาชนอย่างไร

2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

/2.5 การมุ่งเน้น.....

2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

2.6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	1. ลักษณะสำคัญขององค์กร						
1	1.1 ลักษณะองค์กร ท่านรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด						
2	หน่วยงานของท่านกำหนดแนวทาง และวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ไว้อย่างชัดเจน						
3	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญ กับสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ ผู้รับบริการและผู้ปฏิบัติงาน						
4	หน่วยงานของท่านมีการควบคุม การตรวจสอบการดำเนินการของ หน่วยงานตลอดเวลา						
6	1.2 ความท้าทายต่อองค์กร ยุทธศาสตร์ของกรม เป็นสิ่งที่ หน่วยงานของท่านต้องเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม ยุทธศาสตร์						
7	การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามา แข่งขันกับองค์กรภาครัฐ เป็น ประโยชน์กับประชาชน						
8	หน่วยงานของท่านมีการให้บริการ ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	1. ลักษณะสำคัญขององค์กร (ต่อ)						
9	1.2 ความท้าทายต่อองค์กร (ต่อ) หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการให้บริการ โดยใช้เทคโนโลยีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน						
	2. เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ						
10	2.1 หมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารของท่านมีวิธีการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน						
11	ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่ผู้บริหารได้มอบหมาย เพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ						
12	ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน						
13	การดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานของท่านยึดหลักจริยธรรม						
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน						
15	2.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
	2. เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (ต่อ)						
16	2.2 หมวด 2 การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ ท่านรู้และเข้าใจความหมายและ เป้าหมายของตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลักเป็นอย่างดี						
17	หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอด แผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรใน หน่วยงานทราบ						
18	ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย ตามตัวชี้วัดสามารถสนองความ ต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี						
19	2.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย หน่วยงานของท่านมีการสำรวจ ความต้องการความคาดหวังของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
20	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการ หรือ ร้องเรียนต่อหน่วยงานได้หลาย ช่องทาง						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
	2. เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (ต่อ)						
21	2.3 <u>หมวด 3 การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (ต่อ)</u> หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้ มาใช้บริการเพิ่มขึ้น เป็นผลมาจาก การมีช่องทางรับฟังความคิดเห็น จากผู้มารับบริการ						
22	2.4 <u>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</u> หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญ กับการติดตามผลการปฏิบัติงาน						
23	การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของ หน่วยงานมีความสำคัญกับการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน						
24	ประชาชน หน่วยงานภายนอก สามารถสืบค้นข้อมูลของหน่วยงาน ท่านผ่านทางเว็บไซต์ได้						
25	2.5 <u>หมวด 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล</u> บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้ รับผิดชอบงานตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละคน						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
	2. เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (ต่อ)						
26	2.5 หมวด 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล(ต่อ) ระบบการให้รางวัล การยกย่อง ชมเชยของหน่วยงาน ทำให้ท่านมี ขวัญกำลังใจในการทำงาน						
27	การศึกษา และการฝึกอบรม เป็น สิ่งจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร						
28	ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน มีการ สอนงาน เป็นที่เล็ง ให้กับท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด						
29	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ ทำงานของท่านทำให้ท่านมีแรง จูงใจ ในการปฏิบัติงาน						
30	2.6 หมวด 6 การจัดการ กระบวนการ หน่วยงานมีการนำข้อมูลที่ได้จาก ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มา เป็นข้อกำหนดในการจัดทำ มาตรฐานในการให้บริการ						
31	หน่วยงานของท่านมีการกำหนด ระยะเวลาในการให้บริการ						

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความ ที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
32	2. เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (ต่อ)						
	2.6 หมวด 6 การจัดการ กระบวนการ (ต่อ) หน่วยงานของท่านมีการกำหนด ระยะเวลาในการให้บริการ						
33	2.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หน่วยงานของท่านมีการแสดงผล การดำเนินการด้านการบรรลุ ความสำเร็จของยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติงาน						
34	หน่วยงานมีการสรุปผลนำปัญหา ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ มา แก้ไขปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลของ หน่วยงาน						
35	หน่วยงานมีการสรุปผลลัพธ์ด้าน การพัฒนาองค์กรที่สำคัญ เช่น การ พัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ เป็นต้น						

ตอนที่ 5

ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ท่านมีแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือมีปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างไร โปรดเขียนลงในช่องว่างข้างล่างนี้

1) ปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) แนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....
.....
.....
.....
.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางอนุมาตร กะสีทอง
วัน เดือน ปีเกิด	1 กุมภาพันธ์ 2521
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2546
สถานที่ทำงาน	ที่ทำการปกครองจังหวัดสกลนคร
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ