

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

นางกัญญาภัค ทองจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552


**Factors Affecting the Success of Result Based Management of Land Development
Department**

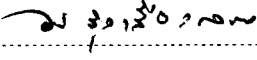
Mrs. Kanyapak Thongchan


**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
2009**

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ของกรมพัฒนาที่ดิน
ชื่อและนามสกุล นางกัญญาภัค ทองจันทร์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ
2. อาจารย์ ดร.สุนิสา จุ้ยม่วงศรี

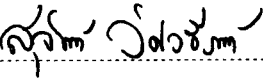
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ ภูรีศรีศักดิ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุนิสา จุ้ยม่วงศรี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 25 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน
 ผู้วิจัย นางกัญญาภัค ทองจันทร์ ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2) อาจารย์ ดร.สุนิสา ชัยม่วงศรี
 ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน (2) ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ทั้งที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวม 1,405 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 311 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารองค์กร ด้านผู้นำ และด้านแรงจูงใจ อย่างน้อย 1 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน นอกจากนี้หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการบริหารองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.245, 0.234 และ 0.172 ตามลำดับ (2) ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน เห็นว่า กรมพัฒนาที่ดินประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร และด้านระบบการทำงาน

คำสำคัญ ความสำเร็จ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรมพัฒนาที่ดิน

Thesis title: Factors Affecting the Success of Result Based Management of Land Development Department

Researcher: Mrs. Kanyapak Thongchan; **Degree:** Master of Public Administration ;

Thesis advisors: (1) Dr. Waraporn Rungreungkolkich, Associate Professor;
(2) Dr. Sunisa Juimongsri; **Academic year:** 2009

Abstract

The purposes of this research were to study (1) factors affecting the success of Result Based Management of Land Development Department (2) level of achievement of Result Based Management according to Land Development Department's objectives and goals.

Population in this research consisted of 1,045 government officers of Land Development Department working in central and regional area. Samples were 311 officers. Instrument used was questionnaires. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The results revealed that (1) of all five factors which were: human relations, participation, organization management, leadership and motivation , at least one factor affected the success of Result Based Management of Land Development Department, moreover, when considered each factor, it was found that human relation, participation and organization management affected the success of Result Based Management of Land Development Department at .05 level of significance and the reverse coefficient value on the form of Beta 0.245, 0.234 , 0.172 respectively (2) government officers of Land Development Department viewed that Land Development Department was successful in Result Based Management at high level in all aspects. Most of the problems found were problems involving executives , personnel and work system.

Keywords: Success, Result Based Management, Land Development Department

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ ดร.สุนิสา จุ้ยม่วงศรี กรรมการที่ปรึกษา เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแล และช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดสุพรรณบุรี อาจารย์สมศักดิ์ ภูริศรีศักดิ์ กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คือนายบัณฑิต ดันศิริ อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ดร.สุรชัย หมั่นสังข์ หัวหน้าสถานีพัฒนาที่ดินสุพรรณบุรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณคุณแม่ และญาติพี่น้องที่คอยติดตามความก้าวหน้าและให้กำลังใจเสมอมา หากวิทยานิพนธ์นี้มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าของผู้สนใจ ผู้วิจัยขออุทิศให้บุพการีและผู้มีพระคุณทุกท่าน

กัญญาภัค ทองจันทร์

กันยายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน	10
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	14
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้นำ	34
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	41
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม	49
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ	53
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์	62
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	81
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล	87
การวิเคราะห์ข้อมูล	87

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	90
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	91
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน	93
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน	98
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน	102
ตอนที่ 5 ผลการสรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะตามความคิดเห็น ของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน	104
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
สรุปการวิจัย	109
อภิปรายผล	111
ข้อเสนอแนะ	113
บรรณานุกรม	116
ภาคผนวก	122
ก ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ	123
ข แบบสอบถาม	127
ค การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	137
ง การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม	144
ประวัติผู้วิจัย	148

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนักวิชาการและนักวิจัย 74
ตารางที่ 3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดิน 82
ตารางที่ 3.2	การวิเคราะห์โครงสร้างแบบสอบถาม 85
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาที่ดิน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 91
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านผู้นำ 93
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านการบริหารองค์กร 94
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านการมีส่วนร่วม 95
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านแรงจูงใจ 96
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านมนุษยสัมพันธ์ 97
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน 98
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 99
ตารางที่ 4.9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 5 ด้าน กับความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 102
ตารางที่ 4.10	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น ของปัจจัยที่มีผล ต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 103
ตารางที่ 4.11	จำนวน และร้อยละของปัญหา อุปสรรคในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 104
ตารางที่ 4.12	จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 106

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	18
ภาพที่ 2.2 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน	21
ภาพที่ 2.3 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	22
ภาพที่ 2.4 ระบบที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ พฤติกรรม และกระบวนการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ	55
ภาพที่ 2.5 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมพัฒนาที่ดิน	80

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในปัจจุบันสังคมของโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ประเทศไทย ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อสร้างศักยภาพของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลง และยกระดับขีดความสามารถรวมทั้งมาตรฐานการทำงานให้สูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐได้มีการปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน

จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่วัดผลได้ ซึ่งปรากฏอยู่ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติไว้ว่า

“ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน ” ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของภารกิจ

ดังนั้น องค์กรภาครัฐต่างๆ จึงได้มีการปฏิรูประบบการบริหารราชการเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ซึ่งการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) คือ การบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ตรงต่อความต้องการของประชาชน การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้มีการอธิบายขอบเขตไว้ในเอกสารของสำนักงาน ก.พ. เรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ดังนี้

“การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารลักษณะนี้ เพราะหากเราไม่สามารถวัดผลงานได้ เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้นทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวข้องในการทำงานทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวและการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่อรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนในระบบราชการ”จากเนื้อหาสาระดังกล่าวข้างต้นจึงกำหนดให้ทุกส่วนราชการที่จะทำภารกิจใดต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนนั้น เพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติราชการที่มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน มีการแสดงผลลัพธ์ให้เห็นว่าจะเกิดประโยชน์อย่างไรบ้างในภารกิจนั้น มีการขอระยะเวลาและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการรับรู้ผลสำเร็จของงานนั้นว่าเกิดขึ้นจริงตามเป้าหมายได้เพียงใด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) ที่นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ โดยสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ทำการปฏิรูประบบราชการให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น ซึ่งหัวใจสำคัญของผลสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators ; KPIs) ที่มีความเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

กรมพัฒนาที่ดินถือเป็นองค์กรหนึ่งที่น่าระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RBM) มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2506 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้มีการจัดตั้งกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติขึ้น โดยรวมงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีอยู่เดิมเข้าไว้กับกรมอื่นอีก รวมทั้งหมด 13 กรม ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินเป็นกรมหนึ่งที่ได้รับจัดตั้งครั้งนี้ด้วย โดยให้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรที่ดินควบคู่กับการรักษาคุณภาพ สิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานการผลิตทางการเกษตรที่มั่นคง ปลอดภัย และยั่งยืน อีกทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างโอกาสการเรียนรู้การพัฒนาที่ดินอย่างยั่งยืน ให้แก่บุคลากร เกษตรกร และชุมชน เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายนำไปสู่การพึ่งตนเอง จึงถือได้ว่า กรมพัฒนาที่ดินเป็นองค์กรภาครัฐขององค์กรหนึ่งที่มี พันธกิจเกี่ยวกับการวิจัย พัฒนาให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสม เพื่อการผลิตและให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆ ที่ถูกต้องทันสมัย พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดิน การฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังพัฒนาหมอดินอาสา เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การพัฒนาที่ดิน เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง และปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน หรือตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบหมาย ซึ่งในปัจจุบัน กรมพัฒนาที่ดินได้พัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีการนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยได้ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งได้มีการกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ผลการดำเนินงานยังไม่ประสบผลสำเร็จจนเป็นที่น่าพอใจสำหรับผู้บริหาร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวประกอบกับผู้วิจัยเป็นข้าราชการของกรมพัฒนาที่ดิน จึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดินว่า มีปัจจัยใดบ้าง ที่สามารถส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้อาจเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดินได้ต่อไป

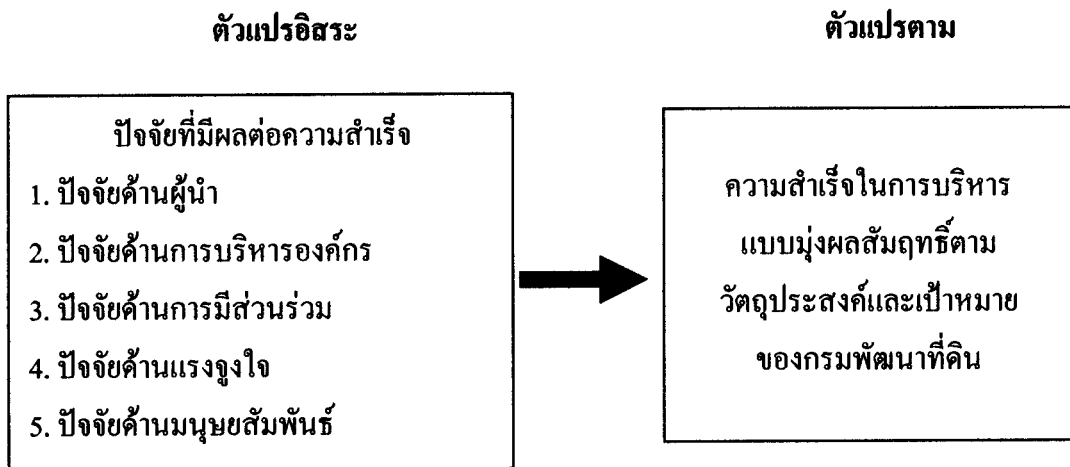
2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

2.2 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลจากการศึกษาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ามานั้น สามารถนำมาจัดกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการศึกษาได้แก่ บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 1,405 คน ได้หน่วยตัวอย่าง จำนวน 311 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน เนื้อหาประกอบด้วย

5.2.1 ตัวแปรอิสระ

- 1) ปัจจัยด้านผู้นำ
- 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร
- 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม
- 4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
- 5) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ทำการศึกษาระหว่างเดือนสิงหาคม 2551 – กันยายน 2552

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนด ตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานรวมทั้ง การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยผลการดำเนินงานขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6.2 ความสำเร็จ หมายถึง การดำเนินการใดๆ ตามที่มีการวางแผนไว้ และผลการดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

6.3 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนี้

6.3.1 คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ มีบริการวิเคราะห์ดินให้กับเกษตรกรทั่วประเทศให้เข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดิน

6.3.2 สนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มีการสนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดิน ในพื้นที่โครงการพระราชดำริ

6.3.3 การพัฒนาหมอดินอาสาและยุวมอดิน มีการสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและยุวมอดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด พร้อมทั้งมีการจัดอบรมหมอดินอาสาและยุวมอดิน เพื่อสร้างเครือข่ายการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

6.3.4 การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีการพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริจำนวน 4 แห่ง ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และแหล่งความรู้ด้านต่างๆให้กับเกษตรกร นักเรียน และผู้สนใจทั่วไป

6.3.5 ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มีศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด

6.3.6 การก่อสร้างแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน มีการขุดสระน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานให้เกษตรกรอย่างทั่วถึง

6.3.7 กำหนดเขตการใช้ที่ดินและสำรวจสภาพการใช้ที่ดิน มีการจัดทำเขตการใช้ที่ดินระดับตำบลทั่วประเทศเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในการตัดสินใจใช้ประโยชน์ที่ดิน

6.3.8 ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดิน

6.3.9 ปรับปรุงคุณภาพดิน มีการให้ความรู้และส่งเสริมการผลิตและใช้สารอินทรีย์ชีวภาพในการปรับปรุงบำรุงดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด

6.3.10 ส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร ปรับปรุงพื้นที่นาร้าง ให้สามารถกลับมาใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.3.11 วิจัยพัฒนาที่ดินและเทคโนโลยีชีวภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต โดยส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาที่ดินให้สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรดิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตของสินค้าเกษตรให้ทั่วถึงทุกจังหวัด

6.3.12 สินค้าข้าวหอมมะลิ มีการปรับปรุงพื้นที่นาให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออก

6.3.13 ฟื้นฟูและป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน มีการรณรงค์และส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝกโดยขยายพันธุ์ เพื่อนำไปปลูกหรือแจกจ่ายให้แก่เกษตรกร หน่วยงานของรัฐ และ

ผู้สนใจทั่วไป และมีการก่อสร้างระบบอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน

6.3.14 การพัฒนากลุ่มน้ำ พื้นฟูพื้นที่เพื่อให้ระบบนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติในกลุ่มน้ำคืนความอุดมสมบูรณ์

6.3.15 ส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีทางการเกษตร มีการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีทางการเกษตร

6.3.16 พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ มีการพัฒนาแหล่งน้ำ ปรับปรุงพื้นที่ และจัดทำระบบส่งน้ำในไร่นาสำหรับแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ

6.3.17 การป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตร มีการปลูกไม้ยืนต้นเพื่อป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด รวมทั้งส่งเสริมให้เกษตรกรไถกลบ ตอซังแทนการเผาฟางและตอซังในพื้นที่ของตนเองในทุกตำบลในพื้นที่ปลูกข้าว อ้อย และข้าวโพด

6.4 **ตัวชี้วัด** หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับความสำเร็จขององค์กร

6.5 **ปัจจัย** หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งผลให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ

6.6 **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน** หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านแรงจูงใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

6.6.1 **ปัจจัยด้านผู้นำ** หมายถึง ผู้บริหารกรมพัฒนาที่ดินซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ และเป็นผู้ที่รู้จักที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีทักษะความฉลาดหลักแหลมสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด กล้าที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบผลการตัดสินใจของตน มีทักษะการทำงานเป็นทีม มีทักษะการฟังและการสื่อสารที่ดี มีการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งมีวิธีการจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

6.6.2 **ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร** หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่บริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยที่องค์กรมีการกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีระบบการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานภายในองค์กร มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน มีการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน และแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่

เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร มีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญ และมีศักยภาพ รวมทั้งมีการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผลข้อมูล โดยมีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งนำมาสู่การให้ข้อเสนอแนะหรือมาตรการเพื่อปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

6.6.3 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง องค์กรเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเสรี มีการเปิดให้มีสารสนเทศหลายช่องทาง และมีการยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งบุคลากรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติได้ และมีโอกาสมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร

6.6.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน มีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ให้การยกย่องชมเชย พร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ มีการส่งเสริมให้ใช้ความสามารถทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า

6.6.5 ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ไม่วิพากษ์วิจารณ์และนินทาลับหลัง มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน พร้อมทั้งรู้จักให้เมื่อมีโอกาสและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

6.7 ผู้บริหารของกรมพัฒนาที่ดิน หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานภายในกรมพัฒนาที่ดินซึ่งประกอบไปด้วย อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดิน 12 เขต ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักในส่วนกลาง และหัวหน้าสถานีพัฒนาที่ดิน 76 จังหวัด

6.8 ข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมพัฒนาที่ดิน หมายถึง บุคคลซึ่งรับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณของส่วนราชการที่ปฏิบัติงานภายในกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งมีได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ข้อมูลจากผลการวิจัยเป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารของกรมพัฒนาที่ดิน นำไปปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ต่อไป

7.2 ข้อมูลจากผลการวิจัยเป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารของกรมพัฒนาที่ดิน นำไปใช้ในการ พัฒนาการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดิน ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม
6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ
7. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 ผลงานวิจัยภายในประเทศ
 - 8.2 บทความและผลงานวิจัยต่างประเทศ

1. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดิน มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การอนุรักษ์ดินและน้ำ และการปรับปรุงบำรุงดินโดยการใช้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

กรมพัฒนาที่ดินให้ความสำคัญในการบูรณาการปรับเปลี่ยนระบบการผลิต โดยการใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีทางการเกษตร เพื่อฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดินให้เกษตรกรสามารถผลิตอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัยใช้ที่ดินอย่างยั่งยืนและมีความสุข รวมทั้งสร้างกลุ่มเกษตรกรเครือข่าย

ด้านการพัฒนาที่ดินให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรดินให้เข้มแข็ง ในเชิงคุณภาพ มีการก่อสร้างแหล่งน้ำขนาดเล็กเพื่อเป็นแหล่งน้ำต้นทุน และแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน ขนาด 1,260 ลูกบาศก์เมตร เป็นการสนับสนุนให้มีการพัฒนาการเกษตรตามแนวทางทฤษฎีใหม่ สำหรับเกษตรกรรายย่อยให้สามารถพึ่งตนเองได้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งมีการป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตร โดยการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากภาวะโลกร้อนด้านการเกษตร

วิสัยทัศน์

“พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิตในทิศทางใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานความพอเพียง”

พันธกิจ

- 1) วิจัย พัฒนาให้บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสมเพื่อการผลิต และให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆที่ถูกต้องทันสมัย
- 2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดิน การฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน
- 3) พัฒนาหมอดินอาสา เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกรให้มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาที่ดินเพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรที่ดิน ควบคู่กับการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานการผลิตทางการเกษตรที่มั่นคง ปลอดภัย และยั่งยืน
- 2) เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างโอกาสการเรียนรู้การพัฒนาที่ดินอย่างยั่งยืน ให้แก่บุคลากรเกษตรกร และชุมชน เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายนำไปสู่การพึ่งตนเอง

เป้าประสงค์

- 1) ทรัพยากรที่ดินและน้ำ ได้รับการพัฒนาให้มีความอุดมสมบูรณ์ เพิ่มผลผลิตและใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
- 2) เกษตรกรเข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดินอย่างทั่วถึง

1.1 แผนการดำเนินงานสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1.1.1 แผนงบประมาณจัดความยากจนและพัฒนาชนบท มี 1 ผลผลิต

6 กิจกรรมหลัก

- 1) ผลผลิตที่ 1 เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย

6 กิจกรรมหลักได้แก่

(1) *กิจกรรมหลักที่ 1* *คลินิกเกษตรเคลื่อนที่* ดำเนินการในการออกคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ เพื่อให้บริการเกษตรกรทั่วประเทศให้เข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดิน โดยการให้บริการวิเคราะห์ดิน และให้คำแนะนำการใช้ปุ๋ย การจัดการดิน-น้ำ-พืช รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมการผลิตและการใช้สารอินทรีย์ชีวภาพ ปรับปรุงบำรุงดินเพิ่มผลผลิตและรายได้ของเกษตรกร

(2) *กิจกรรมหลักที่ 2* *สนับสนุนโครงการพัฒนาที่ดินอันเนื่องมาจากพระราชดำริ* เป็นงานด้านการสาธิตส่งเสริมการอนุรักษ์ดินและน้ำ และปรับปรุงบำรุงดิน รักษาคุณภาพดินและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้กรมพัฒนาที่ดินยังเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบประสานการดำเนินงานศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน จ.ฉะเชิงเทรา และศูนย์ศึกษาการพัฒนาพิภพทอองจ.นราธิวาส

(3) *กิจกรรมหลักที่ 3* *การพัฒนาหมอดินอาสาและยุวมอดิน* มีการสร้างเครือข่ายหมอดินอาสา และ ยุวมอดิน รวมทั้งมีการฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับหมอดินอาสา และยุวมอดิน เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนงานพัฒนาที่ดินให้เข้าถึงเกษตรกรในระดับตำบล/หมู่บ้าน และโรงเรียน

(4) *กิจกรรมหลักที่ 4* *การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์* 4 โครงการ เป็นการพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาที่ดินอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 4 แห่ง เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และแหล่งให้ความรู้การพัฒนาทรัพยากรดินด้านต่างๆ ให้กับเกษตรกร นักเรียน และผู้สนใจทั่วไป ได้แก่

ก. ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน จ.ฉะเชิงเทรา เป็นแหล่งท่องเที่ยวและศึกษาความรู้ด้านการชะล้างพังทลายของดิน

ข. ศูนย์ศึกษาการพัฒนาพิภพทออง จ. นราธิวาส เป็นแหล่งท่องเที่ยวและศึกษาหาความรู้ด้านการจัดการดินพยุ

ค. โครงการพระราชดำริเขาชะงุ้ม จ. ราชบุรี เป็นแหล่งท่องเที่ยวและศึกษาความรู้ด้านการจัดการดินเสื่อมโทรม

ง. โครงการปลูกป่าชายพัฒนาแม่ฟ้าหลวงจ.เพชรบุรี-ประจวบคีรีขันธ์ เป็นแหล่งท่องเที่ยวและศึกษาความรู้ด้านหญ้าแฝก

(5) *กิจกรรมหลักที่ 5* *ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดิน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง* จัดตั้งศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแหล่งสาธิต ศึกษาดูงาน และเรียนรู้ในการพัฒนาที่ดินของเกษตรกรในพื้นที่

(6) *กิจกรรมหลักที่ 6* *การก่อสร้างแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน* โดยดำเนินการขุดสระน้ำในไร่นาขนาด 1,260 ลูกบาศก์เมตร เป็นการสนับสนุนการทำเกษตรทฤษฎี

ใหม่ ให้เกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตและรายได้ ฟึ่งตนเองได้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

**1.1.2 แผนงบประมาณปรับโครงสร้างภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว
ภาคบริการและการค้า** มี 2 ผลผลิต 11 กิจกรรมหลัก

1) ผลผลิตที่ 1 เขตการผลิตสินค้าเกษตร 1,000 ตำบล ประกอบด้วย 2
กิจกรรมหลัก คือ

(1) กิจกรรมหลักที่ 1 กำหนดเขตการใช้ที่ดินและสำรวจสภาพการใช้
ที่ดิน ประกอบด้วย การจัดทำเขตการใช้ที่ดินประจำตำบล และสำรวจสภาพการใช้ที่ดิน สำหรับการ
สำรวจดินเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในการตัดสินใจใช้ประโยชน์ที่ดินตามความเหมาะสมของดิน

(2) กิจกรรมหลักที่ 2 ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนา
บุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
ของกรมพัฒนาที่ดิน

2) ผลผลิตที่ 2 ทรัพยากรที่ดินและน้ำได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู
ประกอบด้วย 9 กิจกรรมหลัก คือ

(1) กิจกรรมหลักที่ 1 ปรับปรุงคุณภาพดิน เจ้าหน้าที่มีการให้ความรู้
และส่งเสริมการผลิตโดยใช้สารอินทรีย์ชีวภาพในการปรับปรุงบำรุงดิน

(2) กิจกรรมหลักที่ 2 ส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร โดยการปรับปรุง
พื้นที่นาร้าง ให้สามารถกลับมาใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ
ช่วยเหลือเกษตรกรในการประกอบอาชีพการเกษตรให้มีรายได้และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

(3) กิจกรรมหลักที่ 3 วิจัยพัฒนาที่ดินและเทคโนโลยีชีวภาพเพื่อเพิ่ม
ผลผลิต ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาที่ดินให้สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรดิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
และผลผลิตของสินค้าเกษตร

(4) กิจกรรมหลักที่ 4 สินค้าข้าวหอมมะลิ ดำเนินการปรับปรุงพื้นที่นา
เพื่อพัฒนาพื้นที่ให้เหมาะสมกับการเพาะปลูกข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออก

(5) กิจกรรมหลักที่ 5 ฟื้นฟูและป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน โดย
กรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการจัดทำระบบอนุรักษ์ดินและน้ำทั้งวิธีพืช
โดยการรณรงค์และส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก โดยการขยายพันธุ์เพื่อนำไปปลูกหรือแจกจ่ายให้แก่
เกษตรกร หน่วยงานของรัฐ และผู้สนใจทั่วไป และวิธีกลโดยการจัดทำระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ

(6) กิจกรรมหลักที่ 6 การพัฒนาลุ่มน้ำ ดำเนินการฟื้นฟูพื้นที่เพื่อใ้
ระบบนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติในลุ่มน้ำคืนความอุดมสมบูรณ์

(7) กิจกรรมหลักที่ 7 ส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีทางการเกษตร/เกษตรอินทรีย์ โดยมีกิจกรรมหลักในการจัดกลุ่มเกษตรกรเครือข่ายผู้ใช้สารอินทรีย์ในการเกษตร สนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้สารเคมีทางการเกษตรลดลง หรือทำเกษตรอินทรีย์ตามความต้องการของกลุ่ม อบรมวิทยากร เกษตรกร เกษตรกรแกนหลัก/แกนรอง/หมอดินอาสา/ผู้บริหาร หน่วยงานปฎิบัติอินทรีย์ จัดตั้งเกษตรอินทรีย์ในโรงเรียนและยุวมอดิน

(8) กิจกรรมหลักที่ 8 พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ โดยดำเนินการก่อสร้างแหล่งน้ำขนาดเล็ก และระบบส่งน้ำในไร่นา เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตร

(9) กิจกรรมหลักที่ 9 การป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตร มีโครงการปลูกไม้ยืนต้นเพื่อป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตร และส่งเสริมให้เกษตรกรเฝ้าสังเกตข้อสังเกตการเผาฟางและ ตอซังในพื้นที่ของตน

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2546:8) การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับการกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ตรงต่อความต้องการของประชาชน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543:146) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543:3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ

วีระบุท ขาตะกาญจน์ (2547:2) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของงาน มีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกงานในองค์กรให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ใว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2550:3) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จาก การเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

จากแนวความคิดในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่างๆอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนด ตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) รวมทั้ง การกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ชัดเจน โดยผลการดำเนินงานขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2550 : 4)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้เคียงวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

2.1.2 ลักษณะขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (วีระบุท ขาตะกาญจน์, 2547 : 4)

องค์กรที่ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะต่างๆ ไป

ดังต่อไปนี้

- 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
- 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้น กระชับ ไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
- 3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
- 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่บุคลากรที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
- 5) บุคลากรทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำนั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้อะไรบรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
- 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
- 7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
- 8) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.1.3 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

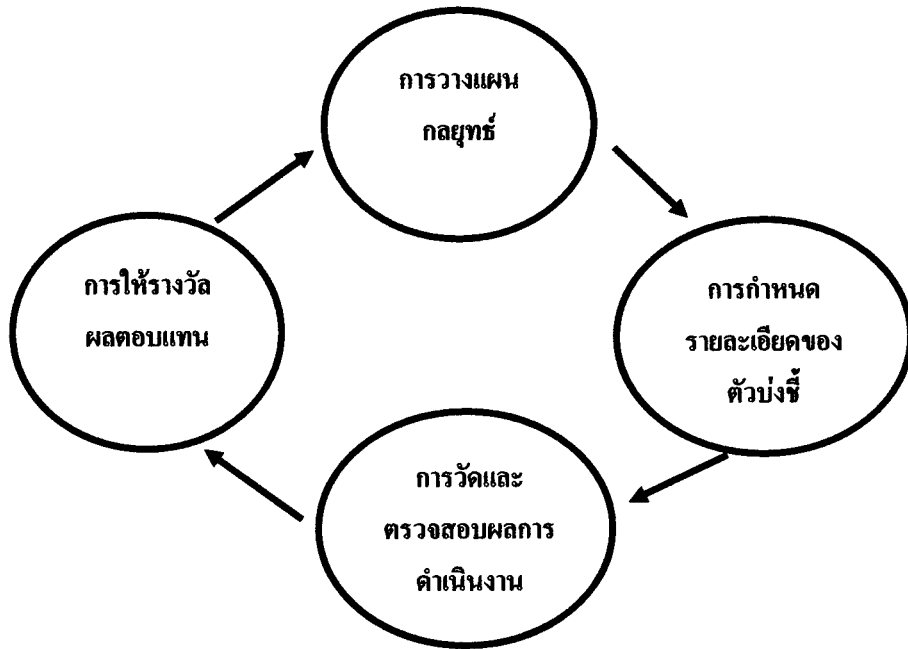
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams, 1998: 25 และทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543: 151; อ้างถึงใน วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547: 2) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทาง โดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่ง เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัว บ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหาร ขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจ เพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความ ชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และ สถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการ ตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตาม เป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ก็อาจจะมี การให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1.4 ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สวัสดิการสำนักงาน

ก.พ. , 2550 : 51)

1) **ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร** เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความมุ่งหมายที่แท้จริงหรือทิศทางที่ต้องการมุ่งไป

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงทิศทางและสถานะขององค์กรในอนาคต ว่าต้องการอยู่ที่ไหน อยากบรรลุถึงอะไร ภาพของจุดมุ่งหมายเป็นอย่างไร และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องการเป็นอะไรในอนาคต

พันธกิจ (Mission) หรือภารกิจหลัก เป็นการแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร พันธกิจมีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา หรือมติคณะรัฐมนตรีที่ประกาศตั้งองค์กร

2) **ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs)**

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่สามารถแสดงถึงหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ช่วยชี้ทางในการ

ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความชัดเจน ทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับปฏิบัติการให้มีความชัดเจน มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และสามารถลำดับความสำคัญได้

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) พิจารณาในมุมมอง 4 ด้าน คือ

- (1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)
- (2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)
- (3) ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)
- (4) ด้านการเงิน (Financial Perspective)

เกณฑ์การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

- (1) มุ่งความสำเร็จไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
- (2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรจะไม่บรรลุวิสัยทัศน์ได้ถ้าขาดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

- (3) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและเข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ

สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท

- (4) ผู้บริหารให้การยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้
- (5) องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

3) ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance

Indicators - KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) แสดงถึง ค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อแสดงความคืบหน้าของการบรรลุผลตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถือเป็นเครื่องวัดผลงานที่ต้องสัมพันธ์กับ CSF และจะต้องวัดได้ในเชิงตัวเลข วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) คือ

(1) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานหลักตามมาตรฐาน หรือเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

- (2) สามารถแสดงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงงาน
- เกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ต้อง SMART คือ

- (1) Specific – มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน
- (2) Measurable – สามารถวัดได้
- (3) Achievable – สามารถบรรลุหรือสำเร็จได้

(4) Realistic – สอดคล้องกับความเป็นจริง

(5) Timely – วัดได้ตามเวลาที่กำหนด

4) ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล

คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องจัดทำเอกสารประกอบการใช้ CSF และ KPI เพื่อใช้ในการกำหนดแหล่งข้อมูล โดยมีประเด็น ดังนี้

(1) กำหนดรายละเอียด KPI โดยมีคำอธิบาย น้ำหนัก และสูตรการวัด

(2) กำหนดรายละเอียดของข้อมูล ได้แก่

วิธีการจัดเก็บข้อมูล

ความถี่ในการจัดเก็บและรายงานข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

หน่วยงานรับผิดชอบผลงาน หน่วยงานรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและหน่วยงานจัดเก็บและประเมินผล

แนวโน้มของข้อมูลว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงจึงจะสัมฤทธิ์ผล

วันส่งข้อมูล

5) ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กร

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเมื่อจะตั้งเป้าหมาย

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลักขององค์กร

(2) กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

(3) ระดับผลการปฏิบัติงานปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3-5 ปี

(4) ทิศทางและนโยบายของผู้บริหาร

(5) สถานการณ์ปัจจุบัน หรือสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระดับการ

ปฏิบัติงาน

(6) สิ่งจูงใจหรือความท้าทาย

6) ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นการรวบรวมข้อมูล อาจดำเนินการได้ดังนี้

(1) การเก็บข้อมูลจากฐานข้อมูล เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยให้หน่วยงานเก็บข้อมูลตามแบบฟอร์ม จัดเก็บข้อมูลตามที่กำหนด

(2) การสำรวจข้อมูล ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ การร่างแบบสำรวจ การทดสอบแบบสำรวจ การสำรวจ การวิเคราะห์ผล การแปลผล และการบันทึกข้อมูล

(3) การสังเกต เช่น การประเมินด้วยสายตาโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

(4) กลไกอื่นๆ เช่น การทบทวน การตั้งเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking) การประชุมกลุ่มมุ่งหมาย (Focus Group) การนับจำนวนผู้รับบริการ การจับเวลา การให้บริการ เป็นต้น

7) **ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกข้อมูลและอนุมัติข้อมูล**

ข้อมูลที่รวบรวมมาได้จะบันทึกเข้าระบบและต้องตรวจสอบความถูกต้องขั้นหนึ่งก่อนอนุมัติให้ข้อมูลเข้าไปสู่การประมวลผล

8) **ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล**

การวิเคราะห์ผล เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ประเมินย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร

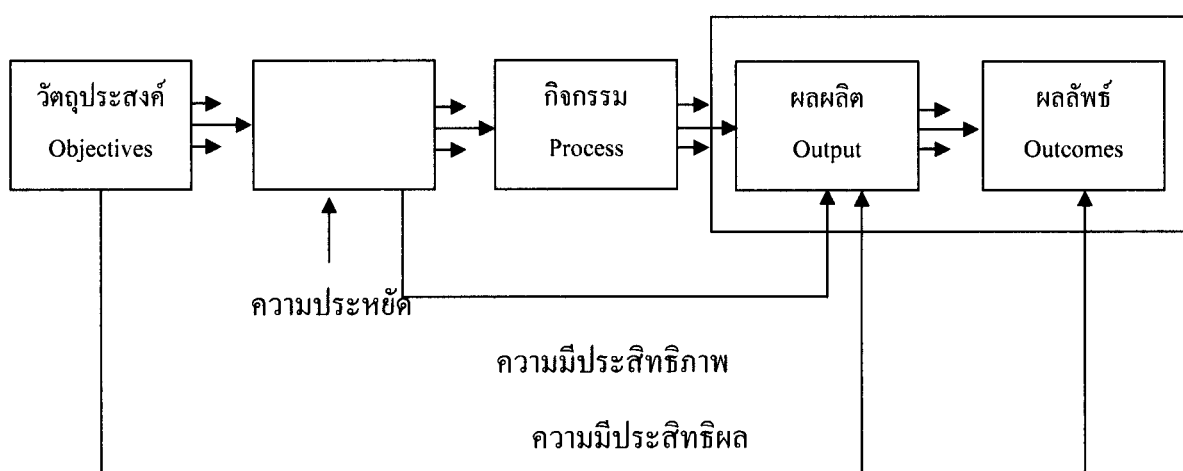
2.1.5 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนาองค์กร รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากร เพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547 : 5)



ภาพที่ 2.2 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการ สรุปได้ตามแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ อันได้แก่

- 1) ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม
- 2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่า ปัจจัยนำเข้า
- 3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4) คำนี้ถึงสิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง การรักษาสภาพ และ สัมพันธ์ที่ดีกับสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการ งานขององค์กรต้องไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม และช่วยลดปัญหาภาวะโลกร้อน

5) ลูกจ้าง พนักงาน คนทำงาน (Employee) หมายถึง คนทำงานในองค์กร ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คนทำงานมีทุนมนุษย์มากขึ้น คือ ศิล สมาธิ สติปัญญา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีชีวิตที่สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

2.1.6 ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2550 : 11)

หลักการและแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสากล ผู้บริหารสามารถ นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการในกระทรวง ทบวง กรมของไทยได้ทุกระดับ ซึ่งปัจจัยที่ จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ได้แก่

1) องค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน

2) การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร ในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม ของผลการปฏิบัติงาน

3) การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

การพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวง

กลุ่มกระทรวง หมายถึง กลุ่มของกระทรวงต่างๆซึ่งมีหน้าที่ความ รับผิดชอบเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวง มุ่งที่จะ บรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มกระทรวง โดยเน้นถึงผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ระยะยาว ทั้งในระดับ กลยุทธ์และระดับมหภาค พร้อมกับคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มกระทรวงในการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายรวมโดยไม่แยกกระทรวง แต่ละกระทรวงต้องทำงานประสานกันและรับผิดชอบ ร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับกลุ่มกระทรวง

2) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวง มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานใน ภาพรวม ระยะยาว และระดับกลยุทธ์ โดยจะพิจารณากระทรวงในลักษณะที่เป็นองค์กรหนึ่ง และมี สมมติฐานว่ากลยุทธ์ของกระทรวงเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของทุกกรม ไม่แบ่งแยกกลยุทธ์ไป

ในระดับกรมหรือหน่วยงานย่อย

3) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรม นอกจากจะมุ่งเน้นถึง ผลการปฏิบัติงานของกรมในระดับกลยุทธ์ระยะกลางถึงระยะยาวแล้วยังคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอีกด้วย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมขึ้นกับวิสัยทัศน์ของกรมเป็นสำคัญ และมีสมมติฐานว่าทุกกองในกรมปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของกรม ไม่มีการพิจารณาแยกเป็นกองหรือแยกตามกระบวนการ

2.1.7 เงื่อนไขความสำเร็จของระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทิพาวดี เมฆ

สวรรค์, 2541 : 67)

1) ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและสนับสนุน ผู้บริหารระดับผู้นำองค์กรที่นำระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ ควรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาตัวชี้วัด การแปรผล การวิเคราะห์ การให้ความสนใจต่อรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการนำข้อมูลที่ได้จากระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างแท้จริง

2) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องเลือกและเน้นเฉพาะตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ให้ความหมายในการบริหารงานได้ โดยปกติในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น ควรจะได้มีการพิจารณาดกลวงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะทำงาน พึงพิจารณาความเหมาะสมในการนำมาใช้ และเลือกเฉพาะเท่าที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน เพราะตัวชี้วัดแต่ละตัวจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดค่อนข้างมาก ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำและเกิดการสูญเปล่าได้ หากมีการนำไปใช้แล้วไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และหน่วยงานที่ถูกวัด

3) ความเข้าใจและการยอมรับของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่จะต้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติและประโยชน์ที่จะได้รับจากการที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ โดยไม่มองว่าเป็นการจับผิด และจะต้องพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และคณะทำงานต้องพร้อมที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

4) ความสมบูรณ์ของข้อมูล ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามความเป็นจริง โดยปกติในการดำเนินการนั้นมักจะมีข้อมูลจำนวนมากและมาจากหลายแหล่ง ซึ่งทุกคนควรจะต้องมีความเข้าใจตรงกันถึงความหมาย และแหล่งที่มาเพื่อให้ได้ข้อมูล

ชนิดเดียวกัน มิฉะนั้นอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ค่อนข้างง่าย หน่วยงานที่เตรียมจะนำเอา ระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ควรจะต้องการวางแผนที่จะนำระบบ คอมพิวเตอร์หรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่จำเป็นมาช่วยสำหรับการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน เพื่อ ลดภาระของเจ้าหน้าที่และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน

2.1.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ ความเข้าใจ แนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถ ทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 40)

1) **ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน** การบริหารแบบมุ่งผล สัมฤทธิ์ จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่าง เต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการ ปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2) **การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน** ผู้บริหารขององค์กรจะต้อง ให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

3) **การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร** ผู้บริหารจะต้องระลึกระลึกเสมอ ว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงาน จะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหา ได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

4) **การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน** การจัดทำระบบข้อมูล ผลการ ปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของ ผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้า และกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

5) **การพัฒนาตัวชี้วัด** การเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการ ตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง จะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้น ๆ ด้วย โดยตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดง

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

6) การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบ จะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผน หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

7) การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่รองรับผลสะท้อนต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนด ตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานรวมทั้ง การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยผลการดำเนินงานขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ความสำเร็จ คือ การดำเนินการที่เสร็จเรียบร้อยแล้วได้ผลสมประสงค์

Jerry Porras & Stewart Emery (2007: 23) ความสำเร็จ คือ การได้รับผลจากบางสิ่ง ที่วางแผนไว้หรือจากความเพียรพยายาม, การได้รับสิ่งที่น่าประทับใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับชื่อเสียง ความร่ำรวย หรืออำนาจ, บางอย่างที่เป็นไปตามที่วางแผนหรือตั้งใจไว้

Mark Thompson (2007: 24) ความสำเร็จ คือ ชีวิตและการทำงานซึ่งทำให้บรรลุศักยภาพสูงสุดในชีวิตและสัมพันธภาพอันยืนยาว รวมทั้งทำให้โลกที่อยู่เกิดความแตกต่างในทางที่ดีขึ้น

อซิม เพร็มจิ (2007: 31) ความสำเร็จ คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ยืนยาวและการบริการผู้อื่น

จากแนวความคิดในเรื่องความสำเร็จของนักวิชาการต่างๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จ คือ การดำเนินการใดๆที่มีการวางแผนไว้และผลการดำเนินการนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

2.2.1 องค์ประกอบหลักในการสร้างความสำเร็จ (ปริญญ์ ปราชญานุพร, 2550 : 30)

1) **เข้าใจความหมายของความสำเร็จ** การเข้าใจในความหมายของความสำเร็จจะทำให้บุคคลรู้สึกมุ่งมั่นตั้งใจและพยายามดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้

2) **รูปแบบความคิดที่สร้างสรรค์** คือ สติและทัศนคติที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงของความมีเหตุผล ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่นอันแรงกล้า และการมองโลกในแง่บวกอย่างมีความรับผิดชอบ ทั้งหมดนี้เรียกว่า รูปแบบความคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่าที่แท้จริง และยังคงเน้นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยสร้างสรรค์คุณค่าท่ามกลางอุปสรรค วิกฤติ และความยุ่งยากทั้งปวงที่กำลังเกิดขึ้น

3) **รูปแบบการกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ** เป็นกระบวนการในการทำสิ่งต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความคิดให้เป็นการกระทำ โดยมีกระบวนการคิดว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญและต้องคิดถึงผู้คนที่จะต้องให้บริการ จากนั้นก็ต้องจัดระเบียบความคิดและการสร้างสรรค์เกี่ยวกับเรื่องนั้นเพื่อทำให้มันเกิดขึ้น อีกทั้งมีการใช้กระบวนการกำหนดเป้าหมายแบบพิเศษและแม้แต่วิธีจูงใจให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ

1) **แนวคิดของ Atkinson เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ** แนวคิดของนาย Atkinson ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง โดยแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเป็นผลลัพธ์จาก (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2537: 18)

- (1) แรงจูงใจของแต่ละบุคคลต่อการบรรลุความสำเร็จ
- (2) การคาดหวังของแต่ละบุคคลต่อความสำเร็จ
- (3) คุณค่าของความสำเร็จที่มีต่อบุคคลแต่ละคน คือ ความสำเร็จมีแรงดึงดูดใจหรือเป็นสิ่งกระตุ้นต่อบุคคลนั้นอย่างไร

ซึ่งทฤษฎีนี้ได้เพิ่มแนวคิดสำคัญ 2 อย่างคือ ความกลัวความล้มเหลวสามารถเป็นเสมือนแรงผลักดันที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ และในระยะยาวความมุ่งมั่นในงานเป็น

ปัจจัยของความสำเร็จ คนเราอาจจะมุ่งมั่นพยายามที่จะประสบความสำเร็จในระยะสั้นเพื่อให้เป็นไป
ได้ว่าเขาจะประสบความสำเร็จในระยะยาวต่อไป

2) ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จของ Mc Clelland

David I. Mc Clelland นักจิตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์ จาก
มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีความเชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นจำนวนมากที่มีผลสืบเนื่องมาจาก
วัฒนธรรม (วิญญูร์ย สิมะ โขคดี, 2537: 16)

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการ
ความสำเร็จเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลที่จะกระตุ้น และกำกับพฤติกรรมของตนให้ไปสู่เป้าหมายที่
ต้องการ ซึ่งจากการศึกษาของ Mc Clelland ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จโดยตัวเอง จะมี
คุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

ก. พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการ
ความเลือนลอยไร้เป้าหมายและนอกจากนี้พวกเขายังต้องการควบคุมความสำเร็จในเป้าหมายมาก

ข. พวกเขาไม่ได้กำหนดเป้าหมายที่ยาก หรือง่ายต่อความสำเร็จมาก
เกินไป

ค. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวก
เขา และต้องการรู้ว่าพวกเขาทำงานได้ดีแค่ไหน

Mc Clelland มีความเชื่อว่า คุณลักษณะทางด้านความสำเร็จ อาจ
สร้างให้เกิดกับงานได้ เช่น ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการ
กำหนดเป้าหมายมากขึ้น เป้าหมายที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป และมีสิ่งย้อนกลับที่เห็นได้ชัด

(2) ความต้องการทางด้านสังคม (Need for Affiliation) จะสะท้อนให้
เห็นถึงความปรารถนาที่จะเข้าไปเกี่ยวพันทางด้านสังคมเป็นอย่างมาก จะให้ความสำคัญกับความ
สัมพันธ์กับบุคคลที่มีความสำคัญ ดังนั้นมนุษย์ที่มีความต้องการสูง จึงให้ความสำคัญทางด้านความ
สัมพันธ์ทางด้านสังคม มากกว่าความสำเร็จของงาน

(3) ความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for Power) บุคคลที่มีความ
ต้องการทางด้านอำนาจสูง มุ่งอยู่ที่การได้มาและได้ใช้อำนาจหน้าที่ บุคคลดังกล่าวจะให้ความสนใจ
กับการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในการเอาชนะข้อโต้แย้งต่างๆ ไม่คำนึงถึงผู้อื่นมากนัก

2.2.3 กลยุทธ์การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ

1) กลยุทธ์การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) (กลุ่มนักวิชาการบริหาร
ธุรกิจ, 2551: 1)

SWOT Analysis เป็นกลยุทธ์ในการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรซึ่งย่อมาจาก

S = Strength จุดแข็ง

W = Weakness จุดอ่อน

O = Opportunity โอกาส

T = Threat อุปสรรค

ใช้สำหรับหาข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์ภายในองค์กรเอง ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

หลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis มีดังนี้

S = Strength จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีเหนือคู่แข่งขั้นสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการได้ดี เช่น บุคลากรมีความรู้ความสามารถและจงรักภักดี มีทีมบริหารที่เชี่ยวชาญ ประสิทธิภาพสูงเทคโนโลยีก้าวหน้า องค์กรมีชื่อเสียงดี เป็นต้น

W = Weakness จุดอ่อน คือ สิ่งที่ยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าคู่แข่งขั้นหรืออยู่ในสภาพที่เสียเปรียบ อันเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ทำให้การบริหารงานหย่อนสมรรถภาพ เช่น บุคลากรไม่พอ หรือขาดความรู้ความสามารถ เทคโนโลยีล้าสมัย ขาดแคลนอุปกรณ์ต่างๆ ทีมบริหารไม่ดี ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่ดี โครงสร้างขององค์กรใหญ่ เชื่องช้า เป็นต้น

O = Opportunity โอกาส คือ ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่มีส่วนทำให้องค์กรสามารถใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ไม่ยากนัก

T = Threat อุปสรรค คือ ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทำให้องค์กรเกิดปัญหา หรือประสบความล้มเหลวไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เกิดความยากลำบากในการดำเนินการ

2) กลยุทธ์ปัจจัย 7 ประการที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Mckinsey 7's Framework)

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีความสำคัญยิ่ง ซึ่งจะสามารถนำองค์กรให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีหลัก 7 ประการ ดังนี้ (กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ, 2551: 16)

(1) Structure โครงสร้าง คือ รูปแบบการจัดแบ่งองค์กร ออกเป็น กอง กลุ่ม ฝ่าย มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน มีรูปแบบไม่สลับซับซ้อน เป็นแบบแบนราบทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว

(2) *Strategy กลยุทธ์* คือ แนวทางหลักของการทำงาน เป็นแนวทางการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ถ้ากลยุทธ์เหมาะสมกับองค์กร องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ

(3) *Staff บุคลากร* คือ พนักงานทุกระดับเป็นหัวใจขององค์กร เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย บริษัทที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ขวัญกำลังใจดีและจงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ระบบการบริหารบุคลากรต้องมีคุณภาพจึงจะได้บุคลากรที่ดี ต้องเอาใจใส่ต่อบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

(4) *Style of Management รูปแบบการบริหาร* คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงาน เช่น การตัดสินใจรวดเร็ว ความกระตือรือร้น ความยุติธรรม บริหารในรอบของจริยธรรม เป็นต้น รูปแบบการทำงานจะมีผลต่อขวัญกำลังใจพนักงานและความสำเร็จขององค์กร

(5) *System ระบบการทำงาน* คือ กระบวนการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ในระบบการทำงานต้องมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้เร็ว

(6) *Skill ทักษะ* คือ ความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีเป็นที่น่าเชื่อถือ องค์กรที่มีทักษะด้านใดด้านหนึ่งเหนือกว่าผู้อื่นย่อมประสบความสำเร็จ

(7) *Superordinate Goal เป้าหมายบันดาใจ* คือ ความรู้สึกร่วมหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ทักษะคิดที่มีต่อองค์กรไปในทางที่ดีหรือไม่ดี

3) กลยุทธ์หลักการบริหารคุณภาพ (QM. Principles)

(1) มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญ และเข้าใจความต้องการ อีกทั้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร (กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ, 2551: 49)

(2) ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารขององค์กร ต้องมีความเป็นผู้นำเป็นที่ศรัทธายอมรับของพนักงานมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความชำนาญระดับมืออาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและดูแลบุคลากรขององค์กรให้มีความสุขตามสัดส่วนความสำเร็จขององค์กร บริหารองค์กรตามแนวของธรรมาภิบาล

(3) การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กร ถ้าหากไม่มีความรู้ความสามารถขาดการมีส่วนร่วมใน

การบริหารจัดการ จะรู้สึกว่าคุณไม่ใช่ส่วนหนึ่งขององค์กรจะทำงานไปตามคำสั่ง และมีความรู้สึกว่าคุณไม่มีความสำคัญ ทำให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายได้ยาก ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญและให้มีส่วนร่วมทุกระดับและทุกขั้นตอน จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กรและทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

(4) การดำเนินงานเป็นกระบวนการ กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนการทำงาน การดำเนินงานใดๆควรกำหนดขั้นตอนอย่างชัดเจนและเหมาะสมรวดเร็วเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบกระบวนการต้องกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

(5) ความเป็นระบบในการบริหาร ความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ ทำให้เกิดระบบ ดังนั้นต้องจัดกลุ่มของกระบวนการให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดระบบที่ดี ต้องมีการส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน การกำหนดโครงสร้างของระบบและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

(6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กร

(7) การติดตามและประเมินผล ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

(8) การพัฒนาบุคลากรและองค์กร จัดให้มีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.2.4 การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ

กระบวนการที่สำคัญ 3 ประการในการบริหารสู่ความสำเร็จ ได้แก่ (Larry Bossidy & Ram Charan, 2002: 52; อ้างถึงใน รักกิจ ศรีสรินทร์, 2545: 3)

1) กระบวนการคน กระบวนการคนที่เข้มแข็งต้องมีกรอบที่ทรงพลังในการกำหนดความต้องการขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่งๆ และวางแผนกิจกรรมที่ทำให้ความต้องการบรรลุผลจากพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

(1) ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว กับเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

(2) พัฒนาเส้นทางอาชีพสำหรับผู้นำ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลสัมฤทธิ์ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

(3) วางแผนว่าต้องทำอะไรกับพวกไม่ทำงาน

(4) ปรับปรุงภารกิจและจัดการทรัพยากรบุคคล

การประเมินบุคลากรโดยเฉพาะการประเมินความเป็นผู้นำ ทำให้รู้ภาพรวมของบุคลากรผู้มีคุณภาพสูง ที่สมควรได้รับการเลื่อนระดับ หรือตำแหน่ง การส่งเสริมบุคลากร และมุ่งเน้นการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) *กระบวนการยุทธศาสตร์* เป้าหมายของยุทธศาสตร์ คือ เพื่อชนะใจลูกค้า และสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน น้อยคนที่จะเข้าใจว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องให้ความสำคัญกับ “ทำอย่างไรที่จะบริหารกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ” เนื้อหาและรายละเอียดของยุทธศาสตร์มาจากมุมมองของบุคลากรที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้าใจตลาด ทรัพยากร และจุดอ่อน หรือจุดแข็งขององค์กร เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์เป็นจริงจะต้องเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์เข้ากับกระบวนการคน โดยพิจารณาว่ามีบุคลากรที่เหมาะสมในจุดที่ทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าไม่ ทำอย่างไรจึงจะหาบุคลากรเหล่านี้มาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการเพื่อผลักดันงานทุกด้านไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำเราไปสู่เป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง

3) *กระบวนการดำเนินงาน* กระบวนการยุทธศาสตร์ระบุที่องค์กรต้องการไปให้ถึง และกระบวนการระบุว่าใครจะพาองค์กรไปนั้น แผนปฏิบัติการระบุทางเดินของคนเหล่านี้ แผนปฏิบัติการจะย่อยผลลัพธ์ระยะยาวมาเป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย จึงต้องมีการตัดสินใจและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ผู้นำมีความรับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ต้องกำหนดเป้าหมาย เชื่อมโยงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการกับบุคลากร และรวบรวมบุคลากรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ต้องตัดสินใจอย่างเฉียบคมเมื่อเผชิญกับความเป็นไปได้ และความไม่แน่นอน ต้องจัดประชุมปรึกษาหารืออย่างจริงจังในงานที่ต้องทำบนพื้นฐานความเป็นจริง ต้องสอนงานให้กับบุคลากร ในขณะเดียวกันก็ต้องเรียนรู้บุคลากรของตนเอง ว่าคนเหล่านี้ปฏิบัติตนอย่างไร และเรียนรู้เกี่ยวกับภัยที่มองไม่เห็นซึ่งแวดล้อมยุทธศาสตร์อยู่ ไม่ใช่เพียงผู้นำตามลำพังเท่านั้นแต่บุคลากรทั้งหมดต้องรับผิดชอบต่อการบริหารแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จ หมายถึง การดำเนินการใดๆที่มีการวางแผนไว้และผลการดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ตามแผนการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนี้

- 1) คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ มีบริการวิเคราะห์ดินให้กับเกษตรกรทั่วประเทศให้เข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดิน
- 2) สนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มีการสนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่โครงการพระราชดำริ
- 3) การพัฒนาหมอดินอาสาและยุวมอดิน มีการสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและยุวมอดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด พร้อมทั้งมีการจัดอบรมหมอดินอาสาและยุวมอดิน เพื่อสร้างเครือข่ายการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 4) การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีการพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริจำนวน 4 แห่ง ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และแหล่งความรู้ด้านต่างๆให้กับเกษตรกร นักเรียน และผู้สนใจทั่วไป
- 5) ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มีศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด
- 6) การก่อสร้างแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน มีการขุดสระน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานให้เกษตรกรอย่างทั่วถึง
- 7) กำหนดเขตการใช้ที่ดินและสำรวจสภาพการใช้ที่ดิน มีการจัดทำเขตการใช้ที่ดินระดับตำบลทั่วประเทศเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในการตัดสินใจใช้ประโยชน์ที่ดิน
- 8) ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดิน
- 9) ปรับปรุงคุณภาพดิน มีการให้ความรู้และส่งเสริมการผลิตและใช้สารอินทรีย์ชีวภาพในการปรับปรุงบำรุงดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด
- 10) ส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร ปรับปรุงพื้นที่นาร้าง ให้สามารถกลับมาใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 11) วิจัยพัฒนาที่ดินและเทคโนโลยีชีวภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาที่ดินให้สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรดิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตของสินค้าเกษตรให้ทั่วถึงทุกจังหวัด

- 12) ลินค้าข้าวหอมมะลิ มีการปรับปรุงพื้นที่นาให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออก
- 13) พื้นฟูและป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน มีการรณรงค์และส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝกโดยขยายพันธุ์ เพื่อนำไปปลูกหรือแจกจ่ายให้แก่เกษตรกร หน่วยงานของรัฐ และผู้สนใจทั่วไป และมีการก่อสร้างระบบอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน
- 14) การพัฒนาลุ่มน้ำ พื้นฟูพื้นที่เพื่อให้ระบบนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติในลุ่มน้ำคืนความอุดมสมบูรณ์
- 15) ส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีทางการเกษตร มีการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีทางการเกษตร
- 16) พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ มีการพัฒนาแหล่งน้ำ ปรับปรุงพื้นที่ และจัดทำระบบส่งน้ำในไร่นาสำหรับแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ
- 17) การป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตร มีการปลูกไม้ยืนต้นเพื่อป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด รวมทั้งส่งเสริมให้เกษตรกรไถกลบตอซังแทนการเผาฟางและตอซังในพื้นที่ของตนเองในทุกตำบลในพื้นที่ปลูกข้าว อ้อย และข้าวโพด

3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้นำ

บรรมงศ์ โดจินดา (2543:220) ผู้นำ คือ ผู้ที่ต้องมีอำนาจ หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น หรือเป็นผู้มีอำนาจการบังคับบัญชาตามกฎหมายระเบียบภายในองค์กร เมื่อพูดถึงใครผู้อื่นจะเชื่อถือและทำตาม โดยที่อำนาจนั้นจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความชอบธรรม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550:8) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงาน และมีความกระฉับกระเฉงในการให้ความร่วมมือ โดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์ อาจหาญและริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เชื่อมมั่นในตนเอง และเต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำ

เนตรพัฒนา ยาวีราษ (2537:1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

จากแนวความคิดในเรื่องผู้นำ ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่างๆอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ อีกทั้งยังสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด

3.1 ประเภทของผู้นำ (บรยองค์ โตจินดา, 2543:366)

3.1.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

ผู้นำแบบนี้จะยึดถือเรื่องการมีส่วนร่วม ในการคิด การทำ การตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือหรือรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็น ที่แตกต่าง หลากหลาย การแก้ปัญหาต่างๆจึงให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา ซึ่งเป็นการมุ่งให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำรูปแบบนี้ยังเชื่อว่าการตัดสินใจในด้านต่างๆ จะรอบคอบได้ก็เนื่องจากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้และพัฒนาทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกลงในการเป็นเจ้าของงาน เจ้าของความคิด แบ่งการตัดสินใจให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบความรับผิดชอบบางส่วนให้แก่กลุ่ม ผู้นำแบบนี้จะพยายามพัฒนากลุ่มให้มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จด้วยการชมเชยหรือวิจารณ์ ถึงแม้ว่าการตัดสินใจจะมีการแบ่งกระจายออกไป แต่ความรับผิดชอบในขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ตัวผู้นำคนเดียว

3.1.2 ผู้นำอำนาจนิยมเผด็จการ (Authoritarian)

ผู้นำมักจะตัดสินใจ กำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง แล้วจึงกำหนดหรือมอบหมายให้สมาชิกทำตามแนวทางและแผนงานที่ตนกำหนดไว้ ไม่สนใจรับฟัง ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ลักษณะผู้นำเช่นนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด รวดเร็ว ต้องตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง พฤติกรรมของผู้นำจะมุ่งงานเป็นสำคัญ และจะทำการตัดสินใจโดยลำพัง ผู้นำแบบนี้จึงเต็มไปด้วยอำนาจและความรับผิดชอบมาก จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ปลอดภัยและหวาดกลัว

3.1.3 ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez – faire Leader)

ผู้นำลักษณะนี้จะปล่อยให้ผู้ตามดำเนินการเคลื่อนไหวด้วยความอิสระโดยที่ผู้นำไม่เกี่ยวข้องหรือชี้แนะแต่อย่างใด ลักษณะผู้นำชนิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะความขัดแย้งด้านอารมณ์ เพราะว่าการจัดการใดๆขณะนั้นอาจเป็นการขยายความขัดแย้ง ผู้นำจึงปล่อยให้ไปไปตามสถานการณ์ การบริหารลักษณะนี้ถือว่าเวลาเป็นปัจจัยในการแก้ปัญหา แต่ถ้าผู้นำวิเคราะห์สถานการณ์ผิดพลาด หรือใช้การหลีกเลี่ยงมากเกินไปผู้นำจะเป็นผู้สร้างปัญหา

3.1.4 ผู้นำแบบกฎระเบียบ (Rule and regulation)

ผู้นำลักษณะนี้มักถือกฎระเบียบข้อบังคับเป็นหลัก เพราะการใช้กฎระเบียบเป็นมาตรฐานทำให้มีความแน่นอนสูง แต่กฎระเบียบที่แน่นอนตายตัวนี้ การปฏิบัติจะไม่มี ความยืดหยุ่น (Flexibility) ทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ แต่สวัสดิภาพและสถานภาพของตนเองยังอยู่เพื่อนร่วมงานจะอึดอัดกับข้อใจ ขาดความคิดสร้างสรรค์ งานจะเดินช้าแต่ไม่ผิด

3.1.5 ผู้นำที่มีรูปแบบผสมและแนวทางการใช้ (Mixed types and Utilization)

ผู้นำลักษณะนี้จะมีลักษณะหลากหลาย และนำมาใช้ตามสถานการณ์ และลักษณะของกลุ่มผู้ตามในองค์กรในขณะนั้น อีกทั้งสามารถนำรูปแบบเหล่านี้ไปวิเคราะห์และปรับใช้ในการทำงานได้ดี

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550:7)

3.2.1 ทฤษฎีลักษณะภาวะผู้นำ (Trait theories of Leadership)

Frederick Adam Woods ได้ทำการศึกษาผู้ปกครองประเทศ จำนวน 386 คน ใน 14 ประเทศซึ่งทั้งหมดมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการปกครองประเทศ โดยแบ่งระดับของลักษณะผู้นำเป็น 3 ระดับ ได้แก่ เข้มแข็ง (Strong) ธรรมดาสามัญ (Mediocre) และอ่อนแอ (Weak) โดยที่ผู้นำที่ เข้มแข็งสามารถบริหารให้ประเทศชาติรุ่งเรือง ผู้นำที่ธรรมดาสามัญก็นำประเทศไปได้ระดับกลางๆ ส่วนผู้นำที่อ่อนแอก็จะทำให้ประเทศไม่เจริญรุ่งเรือง

Bird ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำและผู้ตามโดยได้ดำเนินการรวบรวมสรุปคุณลักษณะผู้นำได้ทั้งหมด 79 ลักษณะ ซึ่งมี 4 ลักษณะที่เป็นลักษณะร่วม ได้แก่ ความฉลาด (Intelligence) ความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) และชอบแสดงออก (Extroversion) ซึ่ง Bird เรียกว่าเป็นคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ (General traits of leadership)

R. Mann ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและได้ข้อสรุปว่า ความฉลาด (Intelligence) และการปรับตัว (Personal adjustment) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ดังนั้นพอสรุปได้ว่าความฉลาดหรือทักษะทางปัญญาหรือไอคิว (IQ หรือ Intelligence Quotient) เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทุกคน

Stogdill ได้ทำการศึกษาผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงาน และมี ความกระฉับกระเฉงในการให้ความร่วมมือ โดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและ การทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์ อาจหาญและริเริ่มในการ แก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมมั่นในตนเอง และมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำ พร้อมในการดูดซับ ความเครียด พร้อมทั้งจะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า สามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น

และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ

ผู้นำแห่งบารมี (Charismatic Leaders) หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจ (Power) พิเศษเหนือธรรมดาเสมือนกับปฎิหาริย์ บารมีนั้นอาจจะไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะใดของผู้นำก็ได้ แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นสามารถดลบันดาลความเชื่อมั่นในตัวของผู้ตาม ให้ยินยอมทำตามความต้องการของผู้นำทุกอย่าง และยอมสละให้ได้แม้กระทั่งชีวิต โดยทั่วไปแล้วผู้นำแห่งบารมีนั้นจะมี 1) อำนาจบารมีพิเศษเหนือธรรมดา หรืออาจเรียกว่ามีวิสัยทัศน์และมีความสามารถสื่อสารไปยังผู้อื่นได้ 2) อำนาจบารมีแห่งภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ธรรมดา ซึ่งทำให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้โดยที่ผู้ตามไม่รู้สึกลำบากใจหรือทุกข์ทรมานเลยแต่อย่างใด ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะมีพันธกิจอยู่ในใจ เพื่อในการเคลื่อนไหวเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ไปถึงจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการได้

ผู้นำที่นิยมการใช้เล่ห์เหลี่ยม (Machiavellianism) หมายถึง ผู้ที่รวบรวมและใช้อำนาจที่ผู้นำแห่งบารมีได้รับเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ สิ่งสำคัญคือภาวะผู้นำแบบใช้เล่ห์เหลี่ยมนั้นเชื่อว่า 1) บุคคลโดยพื้นฐานแล้วอ่อนแอ หัวอ่อน หลอกหลวงได้ง่ายและไม่ค่อยจะน่าไว้วางใจ 2) บุคคลอื่น ๆ นั้นเปรียบเสมือนสิ่งของและ 3) บุคคลหนึ่งควรทำให้ผู้อื่นหลงเชื่อเมื่อเวลาที่จำเป็นจะต้องบรรลุจุดมุ่งหมาย ดังนั้นผู้นำที่นิยมการใช้เล่ห์เหลี่ยมจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) มีอารมณ์แห่งความร่วมมือเพียงเล็กน้อย และเปรียบเทียบกับคน เสมือนสิ่งของ
- 2) เน้นประโยชน์ที่จะได้รับเป็นที่ตั้ง จึงไม่ใส่ใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3) ความสำเร็จในการหลอกหลวงผู้ตามให้หลงเชื่อ ขึ้นอยู่กับการประเมินความต้องการของผู้ตามอย่างถูกต้องแม่นยำ
- 4) เนื่องจากสิ่งที่สำคัญของการหลอกหลวงก็เพื่อให้งานสำเร็จ โดยมีได้คำนึงถึงเป้าประสงค์ระยะยาว ผู้นำแบบนี้จึงไม่ค่อยใส่ใจกับพันธสัญญาเท่าที่ควรจะเป็น

3.2.2 ทฤษฎีอิทธิพลภาวะผู้นำ (The influence theory of leadership)

ผู้นำที่ใช้อิทธิพล (Influence leader) หมายถึง สมาชิกกลุ่มคนใดคนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่น ๆ มากกว่าที่มีต่อตัวเอง โดยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของอิทธิพลของผู้นำต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ภาวะผู้นำด้วยอิทธิพลนี้ต้องอาศัยสัมพันธภาพและการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตาม ถ้าปราศจากผู้ตามก็จะไม่มีผู้นำ หรือถ้าปราศจากผู้นำก็จะไม่มีผู้ตามนั่นเอง คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องทั้งให้และรับ

บางสิ่งบางอย่างจากกันและกันเสมอ ดังนั้น ปริมาณการมีส่วนร่วมและการใช้อิทธิพลของผู้นำมีผลกระทบต่อการยอมรับภาวะผู้นำในระหว่างสมาชิกกลุ่ม และปริมาณของการสนับสนุนจากผู้ตามมีอิทธิพลต่อปริมาณของการมีส่วนร่วมและการยอมรับในสถานภาพแห่งภาวะผู้นำของบุคคล ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้นำไม่ได้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นด้วยการแสดงอำนาจบาตรใหญ่ หรือการบังคับขู่เข็ญ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการชักจูงสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้ความร่วมมือในการดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์มากกว่า ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเปรียบเสมือนศิลปะในการทำให้แน่ใจว่า สมาชิกกลุ่มทำงานด้วยกันภายใต้ความกดดันที่น้อยที่สุดและมีความร่วมมือมากที่สุดนั่นเอง

3.2.3 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย เบลค และมูตัน Robert R Blake and Jane S. Mouton โดยเน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 รูปแบบ ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2537: 63)

1) ผู้นำแบบเฉื่อยชา (Impoverished management) คือ ผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน

2) ผู้นำแบบสโมสร (Country club management) คือ ผู้นำที่ต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานมาก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีบรรยากาศเป็นมิตรกับพนักงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงาน

3) ผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน (Authority - compliance) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงานแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน

4) ผู้นำทางสายกลาง (Middle of the road management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าๆ กัน เป็นผู้นำที่ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับของพนักงานด้วย

5) ผู้นำแบบเป็นทีม (Team management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมากและให้ความสำคัญกับงานสูง สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนหลายคนหรือทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

3.3 คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2546: 12)

3.3.1 เฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

3.3.2 มีการศึกษาอบรมดี (Good Educations) การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด การศึกษามีส่วนช่วยในการที่จะเป็นผู้นำ

3.3.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) มีความมั่นใจตนเอง ต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็งสามารถตัดสินใจจะทำกิจการใดๆไปก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จโดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

3.3.4 เป็นคนมีเหตุผลที่ดี (Reasonable) คือ ความสามารถทางด้านการตีความอย่างมีเหตุผล จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ ได้

3.3.5 มีประสบการณ์สูง (Good Experience) ผู้นำเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเคยผ่านงานและปัญหาต่างๆ มาก่อน ทำให้ทราบปัญหาทราบแนวทางแก้ไขปัญหา ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องซ้ำอีก

3.3.6 มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี (Prestige) เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงดี เกียรติคุณดี ก็ย่อมเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป แต่ข้อนี้ไม่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำมากนัก หากไม่มีข้อนี้ก็สามารจะเป็นผู้นำได้เช่นกัน

3.3.7 สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น (Good Human Relations) ได้เป็นอย่างดี

3.3.8 มีสุขภาพอนามัยร่างกายสมบูรณ์ดี (Good Health)

3.3.9 มีความสามารถเหนือบุคคลในระดับเดียวกัน เช่น มีความรู้ความชำนาญมากกว่า มีมนุษยสัมพันธ์ดีกว่า มีประสบการณ์มากกว่า เป็นต้น

3.3.10 มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไปของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี

3.3.11 มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทั่วทั้งที่

3.3.12 มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้ เป็นการทำงานในเชิงป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา

3.3.13 มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

3.3.14 มีความสนใจ และเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3.15 มีความยุติธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

3.4 ปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย (ชัยเสถียร พรหมศร, 2546 : 121)

3.4.1 การบริหารพนักงาน (Leading Employees) เป็นทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ เพราะทักษะทางการบริหารงานเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำ และสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนา

ตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการนำหรือบริหาร พนักงาน จะมีความสามารถในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของตน และมุ่งเน้นที่จะจ้างคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กร

3.4.2 ความฉลาดหลักแหลม (Resourcefulness) เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารมี ประสิทธิภาพ เพราะผู้นำที่มีทักษะทางด้านนี้เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่าง ทะลุปรุโปร่ง นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ที่สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีใน สถานการณ์ที่กดดัน ทั้งต้องมีทักษะความฉลาดหลักแหลม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อจะรับมือกับความยุ่งยาก และซับซ้อนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.3 ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจ ทราบ ว่าเวลาไหนควรทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร โดยกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ ที่เกิดขึ้น

3.4.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) คือ ความสามารถในการ นำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ เพราะการ ที่องค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หมายถึง การนับถอยหลังซึ่งนั่นอาจสายเกินไป ดังนั้น ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องเป็นนักเปลี่ยนแปลง (change agent)

3.4.5 ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Straightforwardness and Composure) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ ใน สถานการณ์ที่คับขัน หรืออยู่ในช่วงวิกฤติ และต้องแสดงให้เห็นถึงความใจเย็นหรือความสามารถ ในการควบคุมอารมณ์ของตนได้เป็นอย่างดี โดยไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่นสำหรับความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น

3.4.6 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Building and Mending Relationships) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะช่วยให้การ ทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การทำงานร่วมกัน เป็นทีม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้จะแสดงความเข้าใจต่อมุมมองและความต้องการของบุคคลอื่น ซึ่ง ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือ ความไว้วางใจและความเคารพยกย่องจากบุคคลเหล่านั้น

3.4.7 ทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จลุล่วง (Doing Whatever It Takes) บุคคลที่จะก้าวขึ้น เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จะต้องมีทักษะเรื่องของการทำสิ่งต่างๆให้เสร็จสิ้น ไม่ว่าจะมีการต่อต้าน จากพนักงาน หรืออุปสรรคใดๆก็ตาม โดยทำอย่างเต็มกำลังความสามารถและไม่ย่อท้อ

3.4.8 การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Employing Participative Management Style) ผู้บริหารที่มีทักษะทางการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ดี จะใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร สร้างความเห็นที่สอดคล้อง (consensus) และกระตุ้นการตัดสินใจให้เกิดขึ้น

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่รู้จักที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีทักษะความฉลาดหลักแหลมสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด กล้าที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบผลการตัดสินใจของตน มีทักษะการทำงานเป็นทีม มีทักษะการฟังและการสื่อสารที่ดี มีการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งมีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2530:13) การบริหารจัดการ คือ การทำให้งานต่างๆเสร็จลุกลงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

บรรยงค์ โตจินดา (2547:24) การบริหารจัดการ คือ การที่หัวหน้าขององค์กรนั้นปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด

ทิพวรรณ เลิศวิจิตรอนันต์ (2547:16) การบริหารจัดการ คือ การปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะมาใช้ในการดำเนินงานในองค์กร รวมทั้งต้องใช้เทคนิควิธีการจัดการองค์กร และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

พิพัฒน์ ไทยอารี (2551:10) การบริหารจัดการ คือ การพิจารณาถึงกระบวนการในการดำเนินงานหรือการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ การดำเนินกิจกรรมต่างๆนี้ มักจะกระทำผ่านผู้อื่น หรือการให้ผู้อื่นดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กร

จากแนวความคิดในเรื่องการบริหารจัดการ ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่างๆจากกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่บริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยอาศัยภาวะผู้นำที่จะเพิ่มสมรรถภาพความสามารถและการรวมน้ำใจของบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งสามารถพัฒนาระดับมาตรฐานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

4.1 หลักพื้นฐานของการจัดองค์กร

หลักการของการจัดองค์กรนั้นมีหลายประการ เช่น หลัก OSCAR ของ เฮนรี ฟาโยล์ หรือ ฟาโยล์ ได้เสนอว่า การจัดองค์กรจะต้องมีหลักพื้นฐาน 5 ประการ คือ (บรรยงค์ โตจินดา, 2547: 132)

4.1.1 Objective หรือ วัตถุประสงค์ กล่าวคือ การจัดองค์กรจะต้องคำนึงถึง วัตถุประสงค์ขององค์กรและเมื่อแบ่งงานออกไปแล้ว องค์กร หรือหน่วยงานย่อยจะต้องปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.1.2 Specialization หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง กล่าวคือ การจัดองค์กรจะต้องคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือความเชี่ยวชาญของพนักงานด้วย ทั้งนี้เพราะเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานตามความชำนาญ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี

4.1.3 Coordination หรือหลักการประสานงาน กล่าวคือ การจัดองค์กรจะต้องคำนึงถึงการประสานงานกันด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4.1.4 Authority หรือหลักของอำนาจหน้าที่ กล่าวคือ การจัดองค์กรจะต้องคำนึงถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับการแบ่งงานด้วย โดยจะต้องมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ลงไปในทุกๆระดับขององค์กร

4.1.5 Responsibility หรือหลักของความรับผิดชอบ กล่าวคือ อำนาจหน้าที่ควรจะได้สัดส่วนกับความรับผิดชอบ นั่นคือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบแล้ว ก็ควรจะได้รับการมอบหมายอำนาจให้เพียงพอด้วย

4.2 หน้าที่ในการบริหาร (ธงชัย สันติวงษ์, 2530: 79)

สำหรับเป็นกรอบของการพิจารณาศึกษาหลักการจัดองค์กรและการบริหาร จึงขอสรุปหน้าที่ในการบริหารที่สำคัญทั้ง 5 ประการดังนี้

4.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า (Predetermine a course of action) ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ สำหรับการวางแผนขององค์กรต่างๆมักจะเกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณา (thinking) ถึงอนาคตขององค์กรจากปัจจุบันสัมพันธ์ไปถึงเรื่องราวในอนาคตที่จะเป็นผลกระทบต่อองค์กร การวางแผนมีสาระสำคัญอยู่ที่เป็นการระบวงารคิดที่จะต้องครอบคลุมเป็นสาระในทุกแง่ทุกมุม เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ (Strategy) สำหรับการดำเนินงานที่จะเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ดังนั้นในการดำเนินการวางแผนนั้นจะเริ่มจาก

1) การใช้ดุลยพินิจ เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร ให้ได้อะไร หรือต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรซึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or Goals) ขององค์กรนั่นเอง

2) พิจารณากำหนดสิ่งที่จำเป็นจะต้องกระทำที่ดีที่สุด เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น การวางแผนจึงมีความหมายในรูปของการคิด ที่จำเป็นต้องประกอบด้วยกรมองถึงอนาคตข้างหน้า การคาดการณ์ถึงสภาพความเป็นไปของสภาพแวดล้อมคาดคะเนถึงความต้องการและสภาพเหตุการณ์ต่างๆ จนกระทั่งสามารถสรุปขึ้นเป็นแผนการกระทำที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

หน้าที่ในการวางแผนถือได้ว่าเป็นหัวใจหรือส่วนที่สำคัญที่สุดของการจัดการ เพราะเหตุผลต่างๆที่อาจสรุปสนับสนุนไว้ดังนี้

1) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือทิศทางการทำงาน ในอนาคตขององค์กร

2) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดที่ต้องใช้เหตุผลคิดให้ถูกต้องที่สุด เพื่อกำหนดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร หรือต้องกระทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้สามารถสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆได้

3) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณากำหนดวิธี การจัดสรรทรัพยากร และสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ

4) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการที่จะใช้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นต่างๆที่กำลังพยายามทำอยู่

4.2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หรือการกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหน้าที่ในการจัดองค์กรนี้เริ่มจาก

1) การพิจารณากำหนดให้ทราบถึงกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้สำเร็จตามแผนงานที่ได้วางไว้จากเป้าหมายและแผนการทำงานต่างๆ

2) ดำเนินการจัดเตรียมกิจกรรมหรืองานที่จะต้องทำเหล่านี้ให้เป็นกลุ่มงานต่างๆ เพื่อมอบหมายให้แก่บุคลากรในองค์กรพร้อมทั้งทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่ได้มอบหมายให้รับผิดชอบไปทำ และขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการจัดให้มีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างกลุ่มกิจกรรมที่แบ่งแยกกันทำ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ให้มีระเบียบและมีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กรที่ทำงานเพื่อเป้าหมาย หรือ

แผนงานอันเดียวกัน และเป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานขององค์กร ในการจัดองค์กรดังกล่าวนี้ จะต้องกระทำได้เหมาะสมถูกต้องและสามารถอำนวยความสะดวกให้คนที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน ที่ต่างฝ่ายต่างทำงานให้ได้ทราบถึงขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นได้อย่างดี

วิธีการดำเนินการจัดองค์กรจะประกอบไปด้วย

1) การแบ่งแยกงานออกเป็นกลุ่มๆ และรวมเอากิจกรรมที่เหมือนกันเป็นประเภทเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม

2) ทำการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน

3) จัดให้มีการประสานงานขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

สำหรับกลไกและหลักสำคัญของการจัดองค์กรนั้นด้วยเป้าหมายที่สูงขึ้นและเป็นงานใหญ่ที่ยากขึ้น ที่ต้องอาศัยคนและความชำนาญงานด้านต่างๆมากขึ้นนั้น สิ่งที่จะต้องทำก็คือ การแบ่งงานกันทำตามถนัดทั้งด้านการแบ่งตามแนวอนตามหน้าที่การงาน เช่น งานด้านการบัญชีการเงิน งานด้านการกำหนดนโยบายและแผน เป็นต้น และแบ่งตามแนวตั้งตามขนาดความสามารถ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และต่ำ เพื่อให้เกิดผลดีในทางประหยัดและประสิทธิภาพ ในการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ด้วยวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กร คือ การสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงจำต้องคำนึงถึงหลักของการให้มีการประสานงาน (Co-ordination) อยู่เสมอ

4.2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานนั้น ได้แก่ การคัดเลือก และบรรจุคนเข้าทำงาน และธำรงรักษาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ในการจัดองค์กรหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆจะถูกระบุและกำหนดไว้ให้เห็นถึงขอบเขตและความยากง่ายของงาน ซึ่งในแต่ละตำแหน่งย่อมต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน สำหรับการจัดคนเข้าทำงานนั้นต้องเริ่มจาก

1) การวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ รวมทั้งประเมินกำลังคนที่มีอยู่แล้ว

2) ดำเนินการคัดเลือกหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม รวมตลอดถึงการแนะนำคนให้เข้าใจถึงสิ่งต่างๆก่อนการทำงาน

3) การฝึกอบรมและพัฒนาคนงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานนี้ นับได้ว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานในอนาคตทั้งนี้เพราะผลการดำเนินงานจะเป็นไปในรูปใดย่อมขึ้นอยู่กับความรู้

ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานต่างๆ และการสั่งการจะเป็นไปได้ราบรื่นเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่เช่นเดียวกันด้วย ดังนั้นการมุ่งสนใจให้มีความพร้อมเพียงในด้านกำลังคน จึงเท่ากับเป็นการประกันให้องค์กรมีทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ส่วนหนึ่ง การมีบุคลากรที่ดีย่อมช่วยให้องค์กรมีทางได้ประโยชน์จากการช่วยคิดริเริ่ม การร่วมมือ และการได้ประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติ

4.2.4 การสั่งการ (Directing) หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์กรเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสั่งการนี้มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ รู้จักหลักวิธีในการชี้แนะและควบคุมบังคับบัญชา (Guiding and supervising) ให้การทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด หน้าที่หลายด้านที่จะต้องปฏิบัติในการสั่งการก็คือ ผู้บริหารทุกคนจะต้องรู้จักทำการมอบหมายงาน (Delegate) ได้ถูกต้อง ต้องเข้าใจถึงหลักและวิธีการจูงใจคน และสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องสามารถประสานการทุ่มเทจากบุคลากรทุกฝ่ายให้สอดคล้องและเข้ากันได้เป็นอย่างดี และรวมตลอดถึงมีศิลปะในการกระตุ้นส่งเสริมให้ฝ่ายต่างๆ มีความคิดริเริ่มและอุทิศกำลังแรงกำลังความคิดให้เป็นประโยชน์ต่องานขององค์กร และการรู้จักวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ได้ด้วย ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องกระทำตนเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เหมาะสมและจะต้องเข้าใจถึงเรื่องราวที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล (Human behavior) เป็นอย่างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องมีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills) อยู่ไม่น้อย ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral sciences) จึงเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญไม่แพ้ความรู้ทางด้านเทคนิคอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารจำต้องเกี่ยวข้องกับคนอยู่เสมอมิได้ขาด และคนก็เป็นปัจจัยที่มีโอกาสผันแปรไปในทางต่างๆ มากกว่าปัจจัยการผลิตอื่นๆ

4.2.5 การควบคุม (Controlling) คือ การบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผน ในการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมนั้น เริ่มจาก

- 1) ผู้บริหารจะต้องทำการจัดระบบการรายงาน (Reporting system) เพื่อใช้สำหรับการควบคุมขึ้น โดยต้องพิจารณากำหนดว่าข้อมูลหรือตัวเลขใดที่จำเป็นสำหรับการควบคุมบ้าง
- 2) กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ ขึ้น เพื่อใช้วัดผลการทำงาน ในการดำเนินการควบคุมจะทำการวัดผลการดำเนินงานที่ทำไปเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงข้อเสียของงานที่ได้ทำไปแล้ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการที่จะได้ทราบถึงปัญหา และดำเนินการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากแผนได้ ซึ่งย่อมจะทำให้เกิดความแน่ใจได้ว่างานที่จะทำต่อไปนั้น มีทางที่จะสำเร็จตามแผนได้

4.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการ

4.3.1 แนวความคิดหลักการบริหารของ Henry Fayol (พิพัฒน์ ไทอารี, 2551: 24)

Henry Fayol ได้เสนอแนวความคิดหลักการบริหารองค์กร ซึ่งได้อธิบายวิธีการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์กร สิ่งที่ Fayol เสนอจะประกอบด้วยองค์ประกอบทางการบริหาร 5 ประการ ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) คือการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุในอนาคต ซึ่งการวางแผนที่ดีจะต้องมีความเป็นเอกภาพ กระชับ ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และมีความต่อเนื่อง
- 2) การจัดองค์กร (Organizing) คือการแบ่งงานกันทำในหน่วยงาน และการกำหนดหน่วยงานย่อยในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผล
- 3) การสั่งการ (Command) คือความสามารถในการสั่งการและมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถในการจัดการกับบุคคลในองค์กร
- 4) การประสานงาน (Co-ordination) เป็นการเชื่อมโยงและสร้างความกลมกลืนในการดำเนินการขององค์กรให้เกิดผลตามที่ต้องการ
- 5) การควบคุม (Control) คือการตรวจสอบการทำงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และมุ่งแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

4.3.2 แนวความคิด *In search of excellent* ของ Thomas J. Peter และ Robert H. Waterman, Jr.

Thomas J. Peter และ Robert H. Waterman, Jr. โดยเสนอลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จว่าจะประกอบด้วยลักษณะ 8 ประการ คือ (พิพัฒน์ ไทอารี, 2551: 31)

- 1) องค์กรจะเน้นการลงมือปฏิบัติ (Bias for action) ทุกๆส่วนต้องลงมือทำงานเอง
- 2) ความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ (Closeness to the customer) องค์กรจะต้องเข้าถึงลูกค้าหรือผู้บริการขององค์กร
- 3) ให้ความอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy and entrepreneurship) จะเน้นการให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานและให้ผู้ปฏิบัติงานคิดแบบผู้ประกอบการ
- 4) ความเชื่อว่าผลงานเกิดจากผู้ปฏิบัติงาน (Productivity through people)
- 5) การสร้างค่านิยมหรืออุดมการณ์ร่วมกันเป็นแรงผลักดันในการทำงาน (Hands on, value driven)

6) การทำงานที่คุ้นเคย (Stick to the knitting) การทำงานที่คุ้นเคยจะทำให้มีความเชี่ยวชาญและเกิดผลงานที่ดี

7) การสร้างโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่ายและใช้บุคลากรน้อย (Simple form and lean staff) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการทำงานสูง

8) การจัดการที่เข้มงวดในเรื่องจำเป็น และผ่อนปรนในเรื่องที่ไม่สำคัญ (Simultaneous Loose tight properties) เน้นการเข้มงวดในเรื่องสำคัญๆ ส่วนเรื่องที่ไม่มีความสำคัญ องค์กรไม่จำเป็นต้องเน้นหนักในเรื่องเหล่านั้น

4.3.3 ทฤษฎีการบริหารของ Frederick Taylor (บรรยงค์ โตจินดา, 2547: 46)

หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของเทเลอร์นี้ เขาเริ่มต้นจากการจัดการเพื่อผลผลิตคือ มุ่งที่ประสิทธิภาพของการผลิตหรือมุ่งประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก โดยผู้จัดการจะต้องปฏิบัติตามหลักการต่อไปนี้

1) กำหนดงานและปรับปรุงระบบการผลิตด้วยการหาวิธีที่ดีที่สุด (One best way) ในการทำงานแต่ละอย่าง โดยวางขั้นตอนในการทำงานไว้อย่างดีที่สุด ทั้งนี้การหาวิธีที่ดีที่สุดจะต้องมีการทดลองและวิเคราะห์แบบวิทยาศาสตร์

2) คัดเลือกบุคคลและจัดบุคคลเข้าทำงาน โดยวิธีเหมาะสมเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถที่สุดมาทำงาน

3) จัดฝึกอบรมบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานตามวิธีการ “ดีที่สุด” นั้นอย่างดี ก่อนที่จะปฏิบัติงาน

4) กำหนดระดับผลผลิตที่คาดหวังหรือมาตรฐาน (Standard) ของผลผลิต เพื่อให้คนทำงานได้ถึงเป้าหมาย (Objective) ในการปฏิบัติ และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการผลิตของผู้จัดการว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือไม่แค่ไหน

5) ให้รางวัลหรือค่าตอบแทนพิเศษ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลผลิตสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องถือว่าการจัดการนั้น ควรจะมีวัตถุประสงค์ที่จะเกิดผลประโยชน์หรือความเจริญทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานมากขึ้น เขาควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วหลักการจัดการระบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์นั้น เป็นการจัดการที่ใช้แรงงานน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้วิธีที่ดีที่สุด พร้อมทั้งจะคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดมาทำงานและฝึกอบรมให้รู้วิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน และให้ค่าตอบแทนเป็นธรรมที่สุด ซึ่งเป็นที่หวังได้ว่างานจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดด้วย

4.3.4 ทฤษฎีการบริหารของ Max Weber (บรรยงค์ โตจินดา, 2547: 51)

Max Weber ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบขององค์กรขนาดใหญ่ มีลักษณะเป็น “Bureaucracy” ซึ่งหมายถึง ลักษณะขององค์กรขนาดใหญ่ เช่น องค์กรของทางราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ จะมีลักษณะเคร่งครัดระเบียบแบบแผนเมื่อวางแผนการในการทำงานไว้อย่างไรก็ต้องเป็นไปตามนั้น มีการยึดมาตรฐานมีรูปแบบที่แน่นอน การปฏิบัติงานจะมีความล่าช้าอึดอัด และมักจะบริหารแบบเถรตรง คือยึดระเบียบแบบแผนขององค์กรเป็นสรณะ ลักษณะของ Bureaucracy นี้จะเน้นที่กลุ่มบริหารหรือฝ่ายจัดการ โดยถือว่าสำคัญที่สุด โดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงาน ลูกค้า หรือผู้มาติดต่อหรือใครๆ มีความสำคัญเท่าไรนัก

แนวความคิดของ Max Weber นี้เป็นการชี้จุดอ่อนขององค์กรขนาดใหญ่ จำเป็นต้องปรับตัว และต้องหาเทคนิคการจัดการที่ทันสมัยมาปรับใช้เพื่อให้เกิดปัญหา Bureaucracy ที่เกิดขึ้นในองค์กรดังกล่าวแล้ว

4.4 หลักสำคัญการบริหารองค์กร (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมทรัพยากรน้ำ, 2551: หน้า 6)

4.4.1 มุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์กร การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เริ่มต้นด้วยการจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่สั้นและชัดเจน และแจกจ่ายไปยังเจ้าหน้าที่และผู้บริหารทุกคน เมื่อได้เป้าหมายแล้วจึงกำหนดวิธีวัดผลงาน สำหรับเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถวัดและติดตามประเมินผลงานได้ คือ ใบบันทึกประสิทธิภาพการทำงาน สำหรับขั้นสุดท้าย คือ การกำหนดกรอบการทำงานและเป้าหมายของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

4.4.2 เตรียมองค์กรให้พร้อมทั้งด้านบุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยี การจะทำให้องค์กรเพียบพร้อม ไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทักษะ การทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและมีทรัพยากรที่เพียงพอ จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ การวางแผนอย่างเป็นระบบควรเริ่มด้วยการวางแผนจัดหาและพัฒนาบุคลากรแบบก้าวหน้า ซึ่งเป็นแผน ที่ให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นอันดับแรก วิธีการคัดเลือกคนเข้าทำงานและการวางแผนกำลังคนต้องมีประสิทธิภาพยอดเยี่ยม ต้องสามารถจัดสรรคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมลงในตำแหน่งที่ต้องการได้ทันเวลา และต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

4.4.3 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างผลงาน นั่นคือ ต้องมีการติดตามประเมินผลและวัดประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่รู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร จะสามารถสร้างผลงานได้ง่ายขึ้น ซึ่งผู้นำต้องคอยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรรู้ว่าพวกเขามีขอบบพร่องใดบ้าง ที่จำเป็นต้องปรับปรุง และมีวิธีปรับปรุงตัวอย่างไร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีเยี่ยม

4.4.4 รักษาความสัมพันธ์ระหว่างทุกคนในองค์กร การสนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน การพึ่งพาอาศัยกัน เป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลงาน ส่วนความหยิ่งโศก การถูกเหยียดหยาม การวางท่า การโกหก และการหลงอำนาจ เหล่านี้คือสิ่งที่จะขัดขวางไม่ให้คุณสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย กระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้ทุกคนให้ความร่วมมือทำงานเป็นทีม อันจะเป็นตัวเร่งให้สามารถสร้างผลงานได้เร็วขึ้น

4.4.5 ค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ วิธีการทำงานที่ดีขึ้น อาจหมายถึงการปรับปรุงคุณภาพแบบ TQM แบบ Six Sigma การได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO หรือวิธีการหรือแผนการใดๆที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นได้

การบริหารองค์กร คือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่บริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยที่องค์กรมีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีระบบการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานภายในองค์กร มีการวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน มีการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน และแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร มีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญและมีศักยภาพ รวมทั้งมีการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผลข้อมูล โดยมีการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงานโดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำมาสู่การให้ข้อเสนอแนะหรือมาตรการเพื่อปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2541: 17) การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ที่มีผลกระทบต่อตนเองหรือชุมชน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2549: 2) การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคราชการ

สหทัย กิติศรยุทธนากุล (2547: 55) การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรง หรือทางอ้อมใน

ลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมคิดตามผล การเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับประโยชน์ในด้านการนำเอาความรู้ ความสามารถ และทักษะของคนในองค์กรหรือท้องถิ่นแล้วแต่กรณีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม นอกจากนี้การเข้ามามีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า อีกทั้งจะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ที่ทะเลาะหรือเฉยเมยไม่เข้าร่วมจะด้วยเหตุใดก็ตาม ย่อมทำให้อำนาจด้อยกว่าผู้ที่เข้าร่วมในกิจกรรมหรือกล่าวได้ว่าทะเลาะไม่สนใจเป็นสภาวะที่บุคคลปลีกตัวออกจากสังคมนั้นเอง

ชินรัตน์ สมสืบ (2549: 254) การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ ในกระบวนการดำเนินโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การใช้ประโยชน์และการประเมินผล

จากแนวความคิดในเรื่องการมีส่วนร่วม ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่างๆอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติตลอดจนร่วมกันคิดตามการใช้ประโยชน์และประเมินผลในการดำเนินงานขององค์กร

5.1 ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน (ชินรัตน์ สมสืบ ,2549 : 254)

5.1.1 ประชาชนได้เรียนรู้ เนื่องจากกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการให้การศึกษาแก่ผู้เข้าร่วม ประชาชนจะได้รับทราบข่าวสารต่างๆ และเกิดความเข้าใจในสถานการณ์และวิชาการ อีกทั้งยังเพิ่มการมองภาพการแก้ไขปัญหาของชุมชนได้กว้างขวางขึ้น

5.1.2 ประชาชนได้รับการพัฒนา จากการเรียนรู้ที่ประชาชนได้รับ ผลที่ตามมาคือประชาชนได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมจะช่วยให้คนที่มีส่วนร่วมมีความรู้สึกรับผิดชอบ มีมโนธรรม และมีความตระหนักในความสามารถของตนเอง ทำให้ประชาชนสามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้ และจะเป็นคนที่มองสังคมอย่างพินิจพิเคราะห์ แล้วริเริ่มเปลี่ยนแปลงสังคมโดยใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ กระตือรือร้น และตระหนักต่อสิ่งแวดล้อม

5.1.3 ได้ปรับปรุงผลลัพธ์ทางสังคม เมื่อองค์กรภาครัฐ ขอมสละอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่กลุ่มประชาชนที่เข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ความร่วมมือจากประชาชนมากขึ้น การตัดสินใจนโยบายก็จะเกิดจากการปรึกษาหารือกันอย่างแท้จริงจากทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ผลลัพธ์ทางสังคมก็จะเกิดจากการประนีประนอมและหาทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5.1.4 ได้งานสำเร็จมากและเสียค่าใช้จ่ายน้อย ในการกำหนดนโยบาย ในการปฏิบัติงานที่เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของทุกฝ่ายย่อมจะส่งผลให้การปฏิบัติดีขึ้น นอกจากนั้น

ยังเกิดความเชื่อมั่นว่า การดำเนินการต่างๆเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารงานภาครัฐก็จะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

5.1.5 เจ้าหน้าที่ของรัฐมีความใกล้ชิดกับประชาชน เมื่อประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ความใกล้ชิดกับประชาชนของเจ้าหน้าที่ก็จะยิ่งมากขึ้น นอกจากเจ้าหน้าที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆจากประชาชนแล้ว เจ้าหน้าที่ยังจะได้รับความไว้วางใจจากประชาชนอีกด้วย

5.1.6 ส่งเสริมแนวทางพัฒนาจากล่างขึ้นบน โครงการที่สำเร็จจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจากประชาชน ทั้งในการตัดสินใจและดำเนินโครงการ ซึ่งการดำเนินโครงการจากล่างขึ้นบนจะสนองความต้องการของประชาชน และภาครัฐจะลดภาระต่างๆ ลงไปได้

5.1.7 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อจัดการการพัฒนาที่ยั่งยืน เครือข่ายเพื่อจัดการการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนระยะยาว โดยการตัดสินใจจะเป็นมติเอกฉันท์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และสมาชิกเครือข่าย ในการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นอำนาจที่มาจากกระบวนการที่โปร่งใส มีเหตุผลได้ผลลัพธ์เป็นที่ยอมรับ และเป็นผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนใหญ่

5.2 การแบ่งระดับการมีส่วนร่วม (ชินรัตน์ สมสืบ ,2549 : 261)

5.2.1 การมีส่วนร่วมแบบเฉยเมย (Passive participation) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยถูกบอกเล่าว่ามีอะไรเกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้น การประกาศต่างๆของฝ่ายบริหารจะทำเพียงข้างเดียว โดยไม่รับฟังการตอบสนองจากประชาชน ข้าราชการจะได้รับการมีส่วนร่วมเพียงจากผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก

5.2.2 การมีส่วนร่วมในการให้ข่าวสาร (Participation in information giving) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยตอบคำถามที่ออกมาจากนักวิจัย โดยใช้แบบสอบถามในการสำรวจหรือแนวทางอื่นๆที่คล้ายๆกัน ประชาชนไม่มีโอกาสที่จะมีส่วนในการปฏิบัติตามข้อค้นพบของการวิจัย และไม่ได้ออกตรวจสอบความถูกต้องและไม่มีส่วนร่วมในการวิจัย

5.2.3 การมีส่วนร่วมโดยให้คำปรึกษา (Participation by consultation) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการให้ความคิดเห็น โดยมีบุคคลภายนอกฟังความคิดเห็น และนักวิชาชีพจากภายนอกนิยามทั้งปัญหาและแนวทางแก้ไข และอาจจะดัดแปลงตามที่ประชาชนให้ความเห็น แต่กระบวนการปรึกษาหารือเช่นนี้ไม่ยอมให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และนักวิชาชีพไม่ได้ผู้ผูกพันที่จะทำตามความคิดเห็นของประชาชน

5.2.4 การมีส่วนร่วมด้วยสิ่งจูงใจทางวัตถุ (Participation for material incentives) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการให้ทรัพยากรต่างๆ เช่น แรงงาน อาหาร เงินสด หรือสิ่งจูงใจทางวัตถุต่างๆ การวิจัยหรือทดลองในไร่นามักเป็นแบบนี้ ซึ่งเกษตรกรจะให้หน้าเพื่อการสาธิตแต่ไม่มีส่วน

ร่วมในการทดลองหรือกระบวนการเรียนรู้ โดยปกติมักจะเรียกว่าการมีส่วนร่วมแต่ประชาชนยังไม่มีส่วนในการดำเนินกิจกรรม

5.2.5 การมีส่วนร่วมเชิงหน้าที่ (Functional participation) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยก่อตั้งกลุ่มที่ริเริ่มจากภายนอกเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ การมีส่วนร่วมของชุมชนไม่ได้ถูกชักชวนตั้งแต่ขั้นตอนแรกของวงจรโครงการ แต่มีขึ้นหลังจากการตัดสินใจที่สำคัญได้ผ่านไปแล้ว กลุ่มประชาชนนี้จึงขึ้นอยู่กับผู้ริเริ่มและผู้อำนวยความสะดวกจากภายนอก แต่อาจกลายเป็นการขึ้นต่อตนเองได้ในที่สุด

5.2.6 การมีส่วนร่วมเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive participation) ประชาชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ซึ่งนำไปสู่แผนปฏิบัติการและการก่อตั้งสถาบันใหม่ๆ ในท้องถิ่นหรือสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันที่มีอยู่ มีการใช้วิธีการจากสหวิทยาการที่มีมุมมองหลากหลายและใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีโครงสร้างและเป็นระบบ กลุ่มประชาชนจะควบคุมการตัดสินใจของท้องถิ่นและมีส่วนในการธำรงรักษาโครงสร้างและการปฏิบัติ

5.2.7 การระดมตน (Self - mobilization) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยไม่ขึ้นกับสถาบันภายนอก ประชาชนมีการติดต่อกับภายนอกเพื่อทรัพยากรต่างๆ และคำแนะนำทางวิชาการที่ตนจำเป็น แต่ยังคงควบคุมวิธีใช้ทรัพยากร การระดมความคิดริเริ่มของตนเอง และการทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดการต่อต้านจากการแจกจ่ายทรัพยากรที่ไม่ยุติธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความมั่งคั่งและอำนาจที่ไม่เป็นธรรม

5.2.8 การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Catalyzing change) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สมาชิกในชุมชนมีส่วนผลักดันให้คนอื่นๆ ในชุมชนริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

5.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2539: 219)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารยอมรับการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในองค์กรมากขึ้น ซึ่งเมื่อได้มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรแล้ว เจ้าหน้าที่จะเกิดความสนใจในงานที่เขาทำ และมุ่งมั่นที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายที่พวกเขาได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมาในที่ประชุมกับผู้บริหาร โดยมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

5.3.1 เปิดให้มีสารสนเทศหลายช่องทาง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้สารสนเทศชนิดต่างๆ อย่างเสรี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ทราบว่ามิอะไรเกิดขึ้นภายในองค์กร และสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร ซึ่งในการเผยแพร่สารสนเทศให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรทราบ เป็นการเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากการเผยแพร่สารสนเทศที่มาจากภายนอกหรือ

ผู้บริหารแล้ว การเผยแพร่สารสนเทศภายในองค์กร ฝ่าย หรือระหว่างฝ่าย ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน เพื่อที่ว่าเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจะสามารถพิจารณาผลงานของพวกเขาเอง

5.3.2 การเป็นตัวแทน คือ การที่เจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับชั้นมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ สิ่งนี้จะเป็นไปได้โดยการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวแทนของเจ้าหน้าที่ในแต่ละกลุ่มหรือฝ่ายได้แสดงจุดยืนของตน สำหรับการเลือกคนที่จะมาเป็นตัวแทนกลุ่มหรือฝ่าย จะต้องกระทำในลักษณะที่ว่าทุกคนมีโอกาสเป็นตัวแทนกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน และที่สำคัญเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีความรู้สึกว่าคุณที่ ได้รับเลือกนั้น ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนอย่างแท้จริง

5.3.3 การเห็นพ้องต้องกัน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องให้การยอมรับว่าเป้าหมายร่วมคือผลประโยชน์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรและตัวเอง ดังนั้นการติดคำขวัญ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรไว้ตามบอร์ดประกาศสามารถเตือนความทรงจำให้เจ้าหน้าที่ระลึกถึงเป้าหมายนี้ได้

5.3.4 การมอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ทำการตัดสินใจและปฏิบัติการ

5.3.5 เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งให้โอกาสได้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ

การมีส่วนร่วม คือ การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการรับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเสรี มีการเปิดให้มีสารสนเทศหลายช่องทาง และมีการยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งบุคลากรมีโอกาสเสนอความคิดเห็น และสามารถนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติได้ และมีโอกาสมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจและในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ

วรารณ รุ่งเรืองกลกิจ (2550 : 12) การจูงใจ คือ เครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการที่จะทำให้นุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถ ทักษะ กำลังกาย กำลังใจให้แก่งานขององค์กร เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรแต่ละคนเสริมสร้างความรู้สึก ทศนคติที่ดีและความจงรักภักดีต่อผู้บริหารและต่อองค์กร สร้างความมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างวิสัยทัศน์ ช่วยควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งแก่บุคลากรและองค์กร อีกทั้งยังช่วยแบ่งเบาภาระผู้บังคับบัญชาในการติดตาม กำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะบุคลากรทุกคนจะทุ่มเทความพยายามให้กับงานอย่างเต็มที่

Stephen P. Robbins (1964; อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกชาคุปต์, 2549, 40) แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นพยายามทำงานให้มากขึ้นอย่างมีทิศทาง และอย่างต่อเนื่องเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกชาคุปต์ (2549: 40) แรงจูงใจ คือ กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจที่บุคคลหรือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อทำให้บุคคลเกิดพลังใจขึ้นมา

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 394) การจูงใจในการทำงาน คือ ทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์กรสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่างๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

จากแนวความคิดในเรื่องแรงจูงใจ ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่างๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน

6.1 ความสำคัญของแรงจูงใจ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกชาคุปต์, 2549 : 40)

การจูงใจเป็นหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าทุกคน เพราะผู้อยู่ในตำแหน่งงานเหล่านี้ต้องทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

6.1.1 ช่วยในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนประเภทต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ ที่สามารถดึงดูดใจคนที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครทำงาน และอยู่กับองค์กรตลอดไป

6.1.2 ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และต่อฝ่ายบริหาร ทำให้เขาทั้งหลายตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่องค์กรกำหนดไว้ หรืออาจทำได้มากกว่าที่องค์กรคาดหวังให้เขาทำ

6.1.3 ช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นขององค์กรมีขวัญ กำลังใจในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายบริหาร

6.1.4 ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

6.2 ระบบที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจพฤติกรรมในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2530 : 382)

ระบบที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมของการทำงานและที่มีผลกระทบต่อลักษณะแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น อาจประกอบด้วย

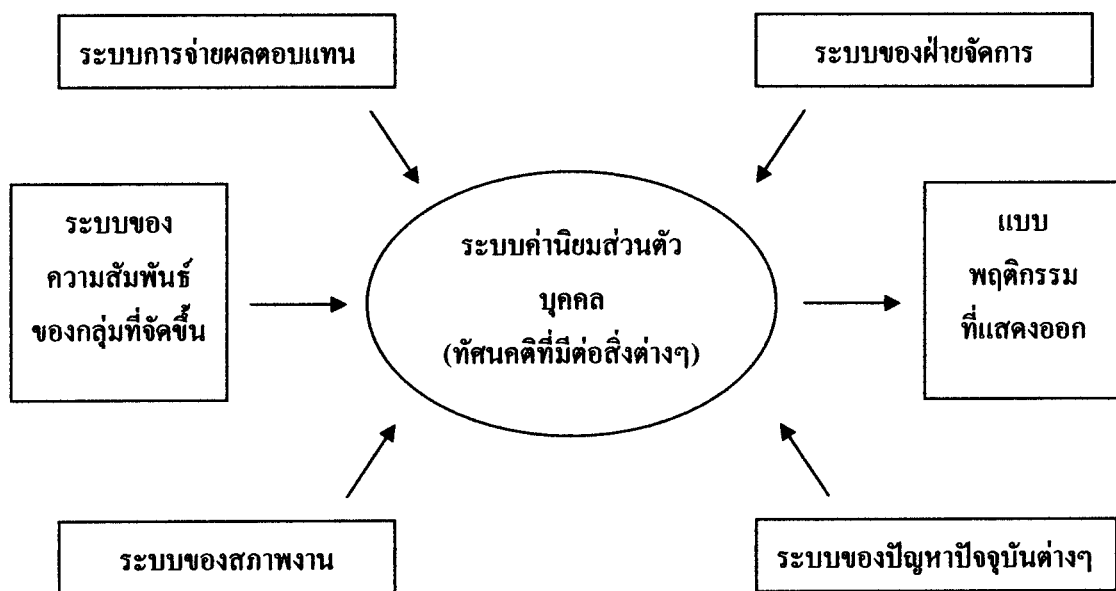
6.2.1 ระบบของฝ่ายจัดการ (*managerial system*) เช่น ระบบของการตัดสินใจในการวางแผนและการควบคุม รวมตลอดถึงลักษณะของการเป็นผู้นำ

6.2.2 ระบบของการจ่ายผลตอบแทน (reward system) ทั้งในรูปของการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินต่างๆ

6.2.3 ระบบของความสัมพันธ์ของกลุ่มที่จัดขึ้น (group relationships) ทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ

6.2.4 ระบบของสภาพงาน (work situation) ที่จัดขึ้นโดยเน้นถึงความสำคัญของคนหรือการคำนึงถึงอิทธิพลของการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อสภาพการทำงานของคน

6.2.5 ระบบของปัญหาปัจจุบันต่างๆที่เกิดขึ้นกับคนงานต่างๆ (current personal situation) โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นปัญหาส่วนตัวของเขา เช่น ปัญหาคนงานตัดสินใจการพนัน มีปัญหาครอบครัว ความกดดันทางสังคม สุขภาพจิต และติดยา เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 ระบบที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ พฤติกรรม และกระบวนการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ

6.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ

6.3.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกษาคุปต์, 2549 : 42)

มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐาน ไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐานสามข้อ คือ

1) บุคคล คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ

2) ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับชั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหาร และที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

3) บุคคลที่จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไป เมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม

6.3.2 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ องค์กรจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ โดยทั่วไป ความต้องการทางร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยความต้องการลำดับที่สอง จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัย จะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ องค์กรสามารถทำได้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะให้การประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรม รวมทั้งการให้ความมั่นคงปลอดภัยและปกป้องในระยะยาว

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการทางสังคม คือ ความต้องการลำดับสามซึ่ง ความต้องการทางสังคมจะหมายถึง ความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม องค์กรอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ เป็นการให้โอกาสของการตอบสนองความต้องการทางสังคมด้วย

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงคือ ความต้องการลำดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้

5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) คือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ความต้องการความสมหวังของชีวิต คือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต จะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของเขาและเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นใหม่ ๆ

6.3.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2550: 15)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหารเครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วย

ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

6.3.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคิลด์เลนด์ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิ เกษาคูปต์, 2549: 50)

ได้แบ่งแรงจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

1) ความต้องการอำนาจ (The need of power) บุคคลมีความต้องการมีอำนาจอย่างมาก อาศัยการใช้อำนาจสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน กล่าวโดยทั่วไป แต่ละบุคคลแสวงหาความเป็นผู้นำ มีพลังเข้มแข็ง

2) ความต้องการความผูกพัน (The need of affiliation) บุคคลมีความต้องการมีความผูกพันเป็นอย่างมาก ตามปกติความผูกพันเกิดจากรักทำให้บุคคลมีความสุขและมีความตั้งใจ หลีกเลี่ยงการไม่ยอมรับของกลุ่มสังคมที่ทำให้เกิดความเจ็บปวด แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกันเข้าใจกัน

3) ความต้องการความสำเร็จ (The need for achievement) บุคคลมีความต้องการมีความสำเร็จ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความสำเร็จล้มเหลว ต้องการการท้าทายในการทำงาน ชอบการทำงานที่มีการเสี่ยงภัย ใช้แนวทางการทำงานที่เคยใช้ได้ผลสำเร็จมาแล้ว

6.3.5 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2550: 30)

Edwin Locke และ Gary P. Latham ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน (Task goals) ซึ่งหมายถึง เป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใช้เป็นแนวทางและติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร จากการศึกษาของ Locke และ Latham แสดงว่าการกำหนดเป้าหมายให้ประโยชน์ 3 ทางคือ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเครียดในบทบาท และเพื่อปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องและเที่ยงตรงได้ ซึ่งทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

- 1) เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้
- 2) เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่

บุคลากร

3) เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง หรือแม้แต่วางหน่วยงาน

- 4) เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกขึ้น
- 5) การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและเสริมสร้างความพึงพอใจ

6.3.6 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (ธงชัย สันติวงษ์, 2530: 404)

Frederick Herzberg ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน และจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถใช้สร้างความพอใจได้ ดังนั้นในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีจึงจำเป็นต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

- 1) ปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ (ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม)
- 2) นโยบายและการบริหาร
- 3) การบังคับบัญชา
- 4) สภาพการทำงาน
- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 6) เรื่องราวส่วนตัว
- 7) เงิน ฐานะ ความมั่นคง

ปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ)

- 1) ความสำเร็จในงานที่ทำ
- 2) การยอมรับ
- 3) ความท้าทายของงาน
- 4) ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
- 5) ความก้าวหน้า
- 6) การเติบโตของแต่ละบุคคล

6.4 การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มติคณะรัฐมนตรี (30 ก.ย.46) เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

6.4.1 สร้างแรงจูงใจในระดับองค์กร โดยการกำหนดสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ และจัดสิ่งจูงใจในระดับบุคคล โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

จะสร้างแรงจูงใจในระดับองค์กร โดยเฉพาะในระดับกรมและจังหวัดก่อน แล้วจึงจะขยายไปสู่ส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจกระทรวง และระดับบุคคลต่อไป

6.4.2 ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดทั้งหมดต้องเข้าร่วมในระบบการประเมินผลเพื่อรับสิ่งจูงใจ

6.4.3 จัดสิ่งจูงใจให้มีความหลากหลายและเปิดโอกาสให้ส่วนราชการเลือกสิ่งจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการได้

6.4.4 ผู้การให้สิ่งจูงใจกับการจัดทำข้อตกลงผลงาน ซึ่งจะมีการทบทวนประเด็นที่จะนำมาใช้ในการเจรจาข้อตกลงดังกล่าวทุก 1 ปี

6.4.5 กำหนดสิ่งจูงใจไม่ให้มีผลผูกพันในระยะยาว เพราะสิ่งจูงใจที่จะให้ขึ้นกับผลงานในแต่ละปี

6.4.6 มีการนำมาตรการเชิงลบมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

6.4.7 ประกาศให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ ผลการประเมิน และสิ่งจูงใจที่ส่วนราชการได้รับ

6.4.8 ให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเจรจาข้อตกลง และการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงของส่วนราชการสำหรับผลงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 แต่ในปีต่อไปให้เป็นความรับผิดชอบของกระทรวงและกรมต่างๆ ทั้งนี้จะอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ.ร. จะกำหนดต่อไปโดยจะมีการกำหนดสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ ได้แก่ การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

6.5 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ดังนี้

มาตราที่ 71 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสม กับการเป็นข้าราชการและปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบจะได้รับบำเหน็จความชอบซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติรางวัล หรือการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนตามควรแก่กรณี

มาตราที่ 72 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับ

บัญชีที่จะพิจารณา ในกรณีที่ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้ขึ้นทราบพร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้

มาตราที่ 73 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำเนินการ ตามมาตรา 72 และให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 (1) (2) (3) (4) (5) หรือ (6) แล้วแต่กรณี เป็นผู้สั่งเลื่อน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งข้อเท็จจริงและความเห็นเกี่ยวกับการควรเลื่อนหรือไม่ควรเลื่อนไปยังอธิบดีผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณา สำหรับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งมีชั่วโมงหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด คณะรัฐมนตรีจะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ตามมาตรา 72 ก็ได้

มาตราที่ 74 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ คณะรัฐมนตรีจะพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้ขึ้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญก็ได้

มาตราที่ 75 ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง และมาตรา 50 ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตราที่ 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตราที่ 77 ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตราที่ 78 การพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ และการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในต่างประเทศให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.พ. วางไว้แล้วแต่คณะรัฐมนตรีจะได้อำหนดเป็นอย่างอื่น

มาตราที่ 79 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน พัฒนาข้าราชการพลเรือน

เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

แรงจูงใจ คือ การกระทำที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน มีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ให้การยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ มีการส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า

7. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2546 : 193) มนุษยสัมพันธ์ คือ กระบวนการของศาสตร์ที่ใช้ศิลปะสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพนับถือ โดยแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมทั้งทางกาย วาจา และใจ เพื่อโน้มนำให้มีความรู้สึกใกล้ชิดเป็นกันเอง จูงใจให้ร่วมมือร่วมใจในอันที่จะบรรลุสิ่งซึ่งพึงประสงค์อย่างราบรื่น และอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุข

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 372) มนุษยสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกันทำกิจกรรม และมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสาร ร่วมมือ พัฒนา ปรับปรุง แก้ปัญหาและสร้างแรงจูงใจให้แก่กันและกัน

พงส์ หรดาล (2546 : 108) มนุษยสัมพันธ์ คือ เรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและประสบความสำเร็จ

จากแนวความคิดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่างๆอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ โดยมีการถ่ายทอดความรู้สึก หรือความคิด ไปถึงผู้อื่น และในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน

7.1 องค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (พงส์ หรดาล, 2546: 109)

7.1.1 เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์เหล่านั้นจะสามารถนำมาประยุกต์กับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้ ดังนี้ มนุษย์ทุกคนไม่ชอบให้ใครตำหนิ อยากร

มีชื่อเสียง จะทำอะไรสำเร็จก็ต่อเมื่อมีความต้องการสิ่งนั้น สนใจตนเองมากกว่าจะสนใจคนอื่น ชอบคนหน้าอ้อมมากกว่าคนหน้าขี้ขี้ ต้องการให้คนอื่นรับฟังเมื่อพูด ชอบให้คนอื่นพูดเรื่องที่คุณสนใจ ไม่ชอบให้ใครได้เสียง อยากให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของตน ชอบเห็นการรับผิดชอบเมื่อทำผิด ต้องการความเป็นกันเอง และมีความปรารถนาว่าสิ่งที่ทำไปและเกิดเป็นผลดีนั้นเป็นความคิดของตนเอง

7.1.2 รู้จักตนเอง ถ้ามนุษย์มีการวิเคราะห์ตนเองอย่างตรงไปตรงมา มนุษย์จะสามารถรู้ตนเองว่าเป็นคนอย่างไรมีส่วนอะไรบ้าง และมีข้อแก้ไขใดบ้างแล้วเอาส่วนดีนั้นไปสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่น โดยเปิดใจกว้างและรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจตนเองและรู้จักตนเองได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการวิเคราะห์ตนเอง จะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมรอบตัวได้เป็นอย่างดี ได้แก่ ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ สุขภาพอนามัย ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ตำแหน่งในองค์กรและสังคม อุปนิสัย และสภาพความเป็นอยู่และภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

7.1.3 รู้จักผู้อื่น ในการที่จะสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อที่จะให้ผู้อื่นรักใคร่นับถือ ศรัทธาชื่นชอบและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจธรรมชาติของผู้อื่นเพื่อจะได้เข้าใจถึงความต้องการหรือความแตกต่างของผู้อื่นและนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความแตกต่างทางร่างกาย ความแตกต่างทางสังคม ความแตกต่างทางอารมณ์ และความแตกต่างทางสติปัญญาความรู้

7.1.4 รู้สภาพแวดล้อมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ควรทำการพิจารณาว่าสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมรอบตัวขณะนั้นเป็นอย่างไร เพราะบางครั้งในสถานการณ์ต่างๆ อาจจะทำให้คนเกิดความจงรักภักดีหรือเกิดการเคารพยกย่องขึ้นได้ และในสถานการณ์เช่นนั้นอาจจะทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

7.2 มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงาน (สมพร สุทัศนีย์, 2541 : 422)

ในการบริหารงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยการรู้จักธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนใช้เทคนิคในการบริหาร มนุษยสัมพันธ์จึงมีความเกี่ยวข้องกับการบริหาร ในแง่ของกระบวนการจงใจให้คนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ คือ

7.2.1 การมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

7.2.2 การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

7.2.3 การยอมรับศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน

7.2.4 เทคนิคการจูงใจ

ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับการบริหารงานใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 2) การบริหารงานที่เหมาะสม ย่อมนำไปสู่การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับ

บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารสามารถจำแนกได้เป็น 2 อย่าง คือ มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารทั่วไป และมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานเฉพาะด้าน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดตำแหน่ง การมอบหมายหน้าที่ การสั่งงาน การให้รางวัลและการลงโทษ การควบคุมงาน การฝึกอบรมพนักงาน และการสร้างความร่วมมือในการทำงาน

7.3 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (สมิหรา จิตตลดากร, 2546: 103)

7.3.1 Mary Parker Follett ได้ศึกษาคาดการณ์ถึงการสร้างทฤษฎีที่ให้ความสนใจในบทบาทพฤติกรรมมนุษย์ โดยส่งเสริมให้เกิดประชาธิปไตยระหว่างลูกจ้างและนายจ้างมากขึ้นกว่าในยุคที่เธอมีชีวิตรอยู่ บทความเรื่อง “The Giving of Orders” ซึ่งเธอเป็นผู้เสนอและยกตัวอย่างโดยเน้นที่ประสบการณ์ด้านการบริหารงานธุรกิจนั้น มีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้

1) จากการสังเกตทางจิตวิทยา พบว่า การจะทำให้คนทำตามคำสั่งนั้นจะต้องมีเหตุผล มีการโน้มน้าวใจ และการยอมรับในอำนาจ ประกอบกับประสบการณ์ด้านอารมณ์ ความเชื่อ ความชอบ และความต้องการของบุคคล

2) ประสบการณ์ด้านอารมณ์ ความเชื่อ ความชอบ และความต้องการของมนุษย์นี้ได้หล่อหลอมกันเป็นรูปแบบการกระทำของมนุษย์ ซึ่งนักจิตวิทยาเรียกว่า Motor-set

3) วิธีการที่จะเปลี่ยนรูปแบบนิสัย (Habit-patterns) ของคนมี 3 ขั้นตอน คือ เริ่มจากการสร้างทัศนคติ แล้วเตรียมการเสนอให้ละทิ้งทัศนคตินั้น ขั้นสุดท้ายคือให้มีการย้ายเดือนจากบุคคลอื่นจากปัจจัยภายนอกว่าการละทิ้งทัศนคติเก่าที่ดี ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นการปลดปล่อยทัศนคติเก่าเพื่อกำหนดรูปแบบนิสัยใหม่

4) การรับคำสั่งหรือยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งของมนุษย์นั้น มีเงื่อนไขอยู่ที่สถานที่ วิธีการให้คำสั่งและท่าทางการสั่งหรือถ้อยคำในการสั่ง กล่าวคือ การให้คำสั่งควรดูสถานที่ให้เหมาะสม ปฏิบัติต่อผู้รับคำสั่งด้วยการให้ความเคารพ ถ้อยคำไม่หยาบคาย ลักษณะของคำสั่งควรเป็นการผสมผสานโดยให้เป็นทั้งการให้คำสั่งและผู้สั่งเป็นผู้รับคำสั่งพร้อมๆกันไปด้วย ควรทำให้ผู้รับคำสั่งและผู้ออกคำสั่งเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง เพราะสถานการณ์เป็นสิ่งกำหนด

5) การออกคำสั่งตามหลักการของประชาธิปไตยคือ มีการเชื่อฟังตามคำสั่ง และมีเสรีภาพในขณะเดียวกัน วิธีการคือ กทำให้คนเกิดสัญชาตญาณของการรักษาผลประโยชน์

ของตนเอง และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นการร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาผลประโยชน์ของตนเอง

กล่าวโดยสรุปลักษณะเด่นของบทความนี้เป็นการนำแนวความคิดเรื่องประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยกล่าวว่าคำสั่งเป็นข้อตกลงของทั้ง 2 ฝ่าย (นายจ้างและลูกจ้าง) ฉะนั้นควรทำให้คำสั่งมีลักษณะเป็นกฎเกณฑ์ของสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม และเป็นสิ่งที่จะต้องค่อยๆ ทำให้เกิดขึ้นโดยมีลักษณะเป็นวงจรรย้อนกลับทั้งผู้รับและผู้สั่ง ความเข้าใจในคำสั่งไม่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยการฝึกรอบรม แต่เกิดจากการยอมรับของบุคคล

7.3.2 Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson นักทฤษฎีองค์กรด้านมนุษยสัมพันธ์ทั้ง 2 นี้เป็นผู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรและเน้นหนักไปในงานวิจัยสนามโดยเฉพาะ Roethlisberger เป็นผู้ที่ย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการนำพฤติกรรมศาสตร์มาเป็นเครื่องมือศึกษาเชิงประจักษ์ในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนในองค์กร นอกจากนี้เขายังพบว่าการปฏิบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือ การกระทำที่ผู้จัดการใช้ประสบการณ์ สัญชาตญาณ และวินัยที่มีต่อกัน เป็นการชี้แนะหรือเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้ดีที่สุด

ผลงานที่มีชื่อเสียงของนักทฤษฎีองค์กรทั้ง 2 คนนี้คือหนังสือเรื่อง Management and the Worker โดยกล่าวถึง การรักษาคุลยภาพระหว่างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเสนอให้พิจารณาถึงสถานการณ์ของปัจเจกชน ความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมของงาน รูปแบบที่ไม่เป็นทางการของพฤติกรรมในกลุ่มและกรอบในการประเมินคนงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการให้ความสนใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในด้านที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งจะนำมาสู่การมีขวัญในการทำงานเป็นคนแรก

7.3.3 Renis Likert เป็นนักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกัน เป็นผู้ศึกษาด้านพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร ผลงานที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคือ หนังสือ The Human Organization : Its Management and Value และหนังสือ New Patterns of Management ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ลักษณะของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร มีคุณลักษณะดังนี้ มีทัศนคติในด้านชอบทุกอย่างในองค์กร ตั้งแต่งาน นาย ลูกน้อง โดยมีความเชื่อถือศรัทธาทุกอย่างขององค์กรใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหลายวิธี คือ สร้างความภูมิใจในงาน สร้างความมั่นคง สร้างงานที่น่าสนใจและจูงใจ โดยอาศัยปัจจัยทางเศรษฐกิจ นำระบบความร่วมมือมาใช้โดยผสมผสานความต้องการของสมาชิกเข้ากับขององค์กร ใช้ระบบการสื่อความหมาย ที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการตัดสินใจที่ดี และการประเมินการทำงานขององค์กรใช้วิธีการแนะนำตัวเองมากกว่าใช้การตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

2) วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นมิตร ได้รับการสนับสนุน เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้สามารถพัฒนาตนเองได้ ให้คำแนะนำที่ชัดเจน และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

3) ภาวะผู้นำและกระบวนการต่างๆในองค์กรจะต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ค่านิยม และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

4) ผลที่เกิดจากการรวมตัวกันเป็นกลุ่มทำให้คนเกิดความจงรักภักดีต่อกัน และทำให้กลุ่มเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง โดยจะแสดงออกดังนี้ การยอมรับเป้าหมายและการตัดสินใจของกลุ่มพยายามทำให้กลุ่มยอมรับการตัดสินใจและเป้าหมายของตัวเอง ใช้การติดต่อสื่อสารความกับสมาชิกในกลุ่มยอมรับการติดต่อและอิทธิพลของสมาชิกคนอื่นๆในกลุ่ม ปฏิบัติการช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มเสมือนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของกลุ่ม รับการสนับสนุนจากสมาชิกที่มีสถานภาพในกลุ่มสูง

5) แนวความคิดเรื่อง หน้าที่ของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function) คือ การทำงานของสมาชิกจะไม่อยู่ในลักษณะของส่วนบุคคลแต่จะปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง กลุ่มงานต่างๆจะเชื่อมโยงทั่วกันทั้งองค์กร ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานหนึ่งก็จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในอีกกลุ่มงานที่อยู่สูงขึ้นไป และเป็นเช่นนี้ทั้งองค์กร

6) ลักษณะเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของกลุ่มจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ เป้าหมายขององค์กรต้องได้รับความพอใจจากสมาชิกส่วนใหญ่ เป้าหมายของกลุ่มต้องมีวิธีการที่จะสามารถบรรลุได้ด้วยศักยภาพที่มีอยู่ของสมาชิกกลุ่ม สมาชิกต้องรู้สึกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ความพยายามทำงานของตนได้อย่างเพียงพอ คือ เหมาะสมและยุติธรรม

7) รูปแบบของการบริหารงานมี 4 รูปแบบ คือ Exploitive Authoritative แบบเผด็จการที่แสวงหาผลประโยชน์จากคนงาน Benevolent Authoritative แบบเผด็จการที่มีเมตตา Consultative แบบปรึกษาหารือ และ Participative Group แบบการมีส่วนร่วม ซึ่งเขาพบว่าหน่วยงานธุรกิจพยายามใช้ระบบที่เปิดโอกาสให้คนงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพราะยังคงคนงานมีส่วนร่วมมากเพียงใดก็จะยิ่งทำให้ผลผลิตดีขึ้น และทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากขึ้นเพียงนั้น นอกจากนี้องค์กรยังสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ด้วย

7.4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

การทำงานในองค์กร จะต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานด้วยกันจึงจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการทำงานร่วมกับ

บุคคลอื่นจึงต้องนำหลักเกณฑ์ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มาใช้ดังต่อไปนี้ คือ (พงศ์ ทรดาล, 2546: 118)

7.4.1 หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- 1) ทำงานเต็มเวลาเต็มความสามารถ
- 2) เรียนรู้การทำงานและนิสัยของผู้บังคับบัญชา
- 3) เลือกโอกาสเข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสม
- 4) พยายามหาทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาเป็นจริงและเกิดผลดี
- 5) ควรยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ
- 6) ควรยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา
- 7) กล่าวสรรเสริญผู้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาสนี้ ไม่ควรนินทาลับหลัง
- 8) ไม่ควรเห็นฟ้องหรือปฏิเสธตลอดเวลา
- 9) ไม่รบกวนเวลาผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็กน้อยๆ
- 10) แสดงความคิดเห็นริเริ่มและเป็นผู้มีเหตุผลต่อผู้บังคับบัญชา
- 11) อย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดหรือแนวทางของตน
- 12) ทำตัวให้เป็นที่น่าไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา
- 13) ไม่ควรบ่นถึงความยากลำบากในการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา
- 14) หมั่นประเมินผลการทำงานของตนเป็นระยะๆ และรายงานให้ผู้บังคับ

บัญชา

7.4.2 แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้บังคับบัญชาในยามที่มีปัญหาทุกข์ร้อน

- 1) ควบคุมอารมณ์เมื่อไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะหรือแนวคิดของผู้บังคับ

บัญชา

7.4.3 หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

- 1) สร้างความคุ้นเคยให้เกิดความไว้วางใจ
- 2) แสดงความจริงใจและบริสุทธิ์ใจ
- 3) ไม่วิพากษ์วิจารณ์และติฉินนินทา
- 4) ยกย่องชมเชยตามควรแก่โอกาส
- 5) อย่าขัดท้อความผิดให้เพื่อน
- 6) ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ
- 7) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
- 8) มีความสุขุมเยือกเย็น หนักแน่น ไม่หุเบา เสมอต้นเสมอปลาย
- 9) ไม่ยกตนข่มท่าน

- 10) รู้จักที่จะให้บ้างเมื่อมีโอกาส และให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้
- 11) พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามสมควร

7.4.4 หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1) สร้างศรัทธาในตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ
- 2) มีความอดทนและควบคุมอารมณ์
- 3) เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) ชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำความดี
- 5) ไม่วิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) มีความเสียสละและไม่ตระหนี่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) ให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพ สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ
- 9) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 10) ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- 11) ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 12) ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 13) รู้จักใช้เวลาและโอกาสที่เหมาะสมในการติดต่อทำความเข้าใจกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชา

7.5 การจัดการกับมนุษยสัมพันธ์ (สมพร สุทัศน์ย์, 2541 : 388)

การจัดการที่ดีนั้นควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ คือ หลักการจัดการ จัดองศา หน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร

7.5.1 หลักการจัดการ หลักการจัดการที่ดีนั้นมี 6 ประการ ซึ่งหลักการจัดการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1) มีนโยบายที่ชัดเจน การมีนโยบายที่ชัดเจน เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ เป็นการแสดงว่าผู้บังคับบัญชามีความเปิดเผย จริงใจ และซื่อตรง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เกิดความไว้วางใจ และมีกำลังใจในการทำงาน เพราะนโยบายที่ชัดเจนจะบอกให้ทราบว่าจะต้องการอะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไรบ้าง และจะได้ผลประโยชน์อย่างไร ซึ่งเป็นหนทางนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดียิ่งขึ้น

2) มีศูนย์กลางอำนาจ การมีศูนย์กลางอำนาจ แสดงว่าการจัดการนั้นคำนึงถึงการให้ความช่วยเหลือและให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ให้เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ดี ผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจที่ได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูล

3) มีการจัดระเบียบที่แน่นอน การจัดระเบียบที่แน่นอนมีหลายประการ เช่น การแบ่งสายบังคับบัญชา การกำหนดตำแหน่ง ซึ่งการจัดระเบียบที่แน่นอนเช่นนี้นำไปสู่ความสัมพันธ์ที่มีระบบที่มีความขัดแย้งน้อยลง ทุกคนทำงานด้วยความสบายใจ

4) มีวิธีดำเนินงานที่เหมาะสม วิธีดำเนินงานที่เหมาะสมย่อมก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น บรรจุคนให้เหมาะกับงาน จ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมจูงใจให้พนักงานพอใจการทำงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) จัดให้มีการคมนาคมติดต่อได้สะดวกและเหมาะสม หมายถึง การจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร เช่น การจัดสถานที่ให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวย่อมเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) มีปฏิภิกิริยาโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ การจัดองค์กรที่ดีจะเกี่ยวข้องกับ การบริหาร เช่น การพิจารณาเพิ่มค่าแรงให้แก่พนักงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งพนักงานไปฝึกอบรมวิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นต้น การจัดองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตื่นตัว เร้าใจ ไม่เบื่องานซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

7.5.2 หน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร ความรับผิดชอบย่อมผูกพันกับหน้าที่ บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมต้องทำหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่นั้นๆ เพราะบุคคลเหล่านี้ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรเช่นกัน แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วก็ตาม เขาก็ยังมีความรับผิดชอบหน้าที่ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

7.5.3 การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การ จัดให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีแบบแผนที่แน่นอน มีรูปแบบ 3 รูปแบบ คือ การติดต่อสื่อสาร จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และในระดับเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการติดต่อตาม สายงาน ข่าวสารควรมีการกลั่นกรองให้สั้น กระชับ ชัดเจน ใช้สื่อที่เหมาะสมและใช้สื่อหลาย ประเภท ใช้วิธีการสื่อสารทั้งทางเดียวและสองทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน รวมทั้งการจัด องค์กรให้การติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วและทั่วถึง

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งประกอบ ไปด้วย องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ไม่วิพากษ์วิจารณ์และนินทาลับหลัง มีความร่วมมือร่วมใจในการ

ปฏิบัติงาน บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน พร้อมทั้งรู้จักให้เมื่อมีโอกาสและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสำเร็จยังไม่มีผู้ศึกษาไว้โดยตรง จึงได้นำเสนอผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะผลการวัดความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

8.1 ผลงานวิจัยภายในประเทศ

อัครพงษ์ ถนิมพาสน์ (2537: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามโครงการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐาน: กรณีศึกษา ประชาชนที่อาศัยอยู่บนเกาะลิบง และเกาะพังงา จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามโครงการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐาน ประกอบด้วย ปัจจัยลักษณะการมีส่วนร่วมการดำเนินกิจกรรมสาธารณสุขมูลฐานและปัจจัยผู้นำ

พนิดา ศรีประทุม (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรท้องถิ่น : ศึกษากรณี เทศบาลตำบลธรรมศาลา อ.เมือง จ.นครปฐม จากผลการศึกษาพบว่า

1) ด้านผู้นำและภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นภายในองค์กร ประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในองค์กรอย่างหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์กรที่มีในองค์กรนี้ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติในทางบวกและวัฒนธรรมแบบวิสัยทัศน์

3) ด้านการจูงใจ ในเรื่องของการจูงใจด้านการบริหารนี้ได้มีเทคนิคการจูงใจด้วยการบริหารต่างๆใน 3 รูปแบบ ก็คือ การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยการบริหาร การจูงใจด้วยงาน ต้องใช้ทั้ง 3 ด้านควบคู่กันไปจึงจะประสบความสำเร็จด้วยดี สามารถตอบสนองความต้องการได้ในทุกระดับ

4) ด้านการประสานงานจะมีส่วนช่วยในการดำเนินงานของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปในลักษณะร่วมกันและสอดคล้อง ต้องกันทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้

5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ โดยจะเน้นในเรื่องของภาษาที่ใช้ในการออกคำสั่งและการประชุมแสดงความคิดเห็น

6) การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยที่สำคัญ โดยเฉพาะการสนับสนุนจากภาคประชาชน

7) การติดตามประเมินผลมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะว่า เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร

ชาติรี บุญนาค (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรจังหวัด นนทบุรี จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน พบว่า เพศ อายุ การศึกษา จำนวนสมาชิกในครัวเรือน รายได้จากการประกอบอาชีพภาคการเกษตร รายได้จากการประกอบอาชีพทั้งหมด พื้นที่ถือครอง สาเหตุเข้าร่วมกลุ่มเกษตรกร ระยะเวลาในการเป็นสมาชิก ผลตอบแทนที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม ความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การได้รับความรู้ข่าวสารจากแหล่งต่างๆ การได้รับความรู้ข่าวสารจากสื่อต่างๆ ความคิดเห็นของสมาชิกต่อผู้นำกลุ่ม ลักษณะการเป็นผู้นำ การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่ม บทบาทของคณะกรรมการและการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นพเก้า ไพโรลิน (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานกลุ่มบริษัท โตชิบา ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบภายในองค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร

วันเพ็ญ พิงพิบูลย์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงาน กรณีศึกษา: สำนักงานประกันสังคมจังหวัด ฉะเชิงเทรา จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จของข้าราชการและพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับความสำเร็จค่อนข้างมาก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีอันดับสูงที่สุด โดยมีความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพของงานอยู่ในระดับความสำเร็จค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใน

การปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อัตราเงินเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

เกสร วจนรจนา (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการศึกษาพบว่า (1) เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณส่วนใหญ่ มีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี (2) ปัจจัยแวดล้อมในภาพรวมและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับปานกลาง (3) เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ประสบการณ์การทำงานในกรณีที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานหรือมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยแวดล้อมทั้งด้านสภาพการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญ และการสนับสนุนจากหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เทอดไทย สุขไทย (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ยศ ประสบการณ์ในการทำงาน และสมรรถนะขององค์กร โดยมีความเห็นว่าองค์กรมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ภัชรา คติกุล (2535: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา ในทัศนะของอาสาพัฒนา จากผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิฐานะ ประสบการณ์ในการเคยพักอาศัยอยู่ในท้องที่ที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และการนำความรู้จากหลักสูตรและวิธีการอบรมก่อนปฏิบัติงานไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่อาสาพัฒนา ความรู้ความชำนาญพิเศษที่มีนอกเหนือกว่าความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวัง ผลประโยชน์จากการเป็นอาสาพัฒนา การสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ การรับฟังข่าวสารข้อมูล และการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา

สุคนธ์ จัตุชัย (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ได้แก่ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ การจัดตั้งกลุ่ม การเคยได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน การที่กรรมการยึดหลักบริหารในการบริหารกลุ่มออมทรัพย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์

สัทธา เลื่อมใสสุข (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จากผลการศึกษาพบว่า การกำหนดนโยบายของสหกรณ์โคนมมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์โคนมมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารงานบุคคลมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการด้านการเงินมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การควบคุมภายในมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การให้ความร่วมมือของสมาชิกมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขนาดและประเภทของธุรกิจมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง นโยบายของรัฐมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับความสำคัญของการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์โคนม โดยวัดจากระดับของการปฏิบัติ คือ การกำหนดนโยบายและการจัดโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์โคนม มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ นโยบายของรัฐ การจัดการด้านการเงิน ขนาดและประเภทของธุรกิจ การบริหารงานบุคคล การให้ความร่วมมือของสมาชิก การควบคุมภายใน และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกตามลำดับ

8.2 บทความและผลงานวิจัยต่างประเทศ

Marc Buelens and Herman Van den Broeck (2007: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง การวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชน จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในภาคการจ้างงานที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่เหมือนกัน แต่สาเหตุของความแตกต่าง ดังกล่าวอาจไม่ได้อยู่ที่ “ภาคการจ้างงาน” หากแต่เป็น “ลักษณะงาน” ที่ต่างกันมากกว่า โดยในภาครัฐ มีงานหลายต่อหลายประเภทที่มีลักษณะไม่จูงใจนัก เช่น งานที่ใช้ทักษะไม่ก็อย่าง ลักษณะการทำงานเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง การทำงานโดยไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ และการทำงานที่ไม่โดดเด่นหรือมีเอกลักษณ์

Eugene J and Thomas E. Drabek. Drabek (1973: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งที่ทำให้กลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ คือ สมาชิกในองค์กรหรือ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

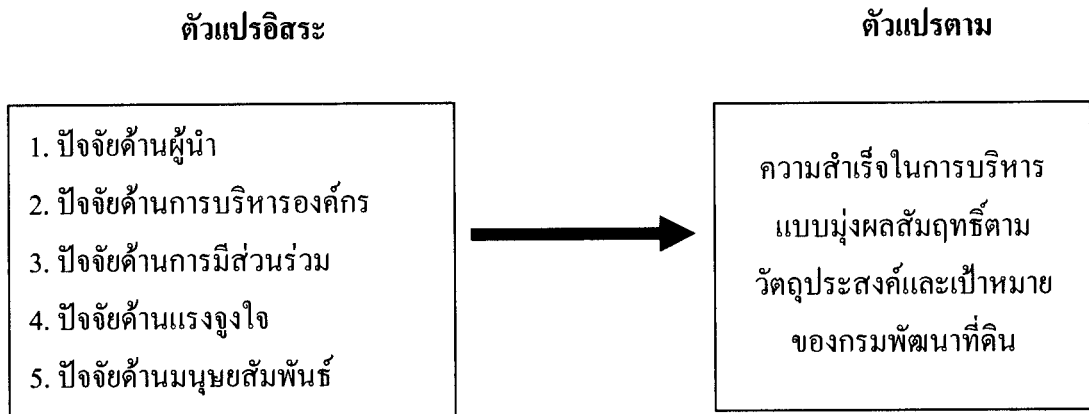
ชื่อนักวิจัย หรือ นักวิชาการ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ						
	ความคาดหวัง	ผลประโยชน์	การสนับสนุนของเจ้าหน้าที่	ได้รับการสนับสนุน	มนุษยสัมพันธ์	การประสานงาน	การมีส่วนร่วมพื้นที่กับบุคคลอื่น
ทิพาวดี เมฆสวรรค์							
อรรถพงษ์ ถนิมพาสน์							
พนิดา ศรีปทุม					✓	✓	
ชาติรี บุญนาค							
นพเก้า ไพโรลิน							
วันเพ็ญ พึ่งพิบูลย์							
เกสร วจนรจนา							
เทอดไทย สุขไทย							
ภัชรา คตีกุล	✓	✓	✓				✓
สุคนธ์ จัตูชัย				✓			
สัทธา เตื่อมใสสุข							
Mckinsey							

ผลจากการศึกษาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของนักวิชาการและนักวิจัย ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ามานั้น สามารถนำมาจัดกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ดังนี้

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - (1) เพศ
 - (2) อายุ
 - (3) การศึกษา
 - (4) รายได้
 - (5) ประสบการณ์
 - (6) ตำแหน่ง
- 2) ปัจจัยด้านผู้นำ ประกอบด้วย
 - (1) ปัจจัยผู้นำ
 - (2) ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ
 - (3) ลักษณะการเป็นผู้นำ
 - (4) ผู้บริหารระดับสูง มีความเข้าใจและสนับสนุน
- 3) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ประกอบด้วย
 - (1) วัฒนธรรมองค์กร
 - (2) การติดตามประเมินผล
 - (3) ความรู้ความเข้าใจ
 - (4) สมรรถนะขององค์กร
 - (5) การกำหนดนโยบาย
 - (6) การจัดโครงสร้างองค์กร
 - (7) นโยบายของรัฐ
 - (8) การจัดการด้านการเงิน
 - (9) ขนาดและประเภทธุรกิจ
 - (10) การบริหารงานบุคคล
 - (11) การควบคุมภายใน
 - (12) มีการพัฒนาตัวชี้วัดให้มีความครอบคลุม
 - (13) มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล
 - (14) มีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่
 - (15) ความรู้ความชำนาญพิเศษ
 - (16) การบริหารงานบุคคล
 - (17) โครงสร้างองค์กร / รูปแบบการจัดแบ่งองค์กร

- (18) กลยุทธ์ / แนวทางหลักในการทำงานขององค์กร
 - (19) รูปแบบการบริหารองค์กร
 - (20) ระบบการทำงาน / กระบวนการทำงานภายในองค์กร
 - (21) ความรู้สึกร่วม / ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในองค์กร
- 4) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย
- (1) ลักษณะการมีส่วนร่วม
 - (2) การเข้าร่วมกลุ่ม
 - (3) การได้รับข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ
 - (4) ข่าวสารข้อมูล
 - (5) ความร่วมมือของสมาชิก
- 5) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย
- (1) การจูงใจ
 - (2) การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - (3) ผลตอบแทนที่ได้รับ
 - (4) ความคาดหวัง
 - (5) ผลประโยชน์
 - (6) การสนับสนุนของเจ้าหน้าที่
 - (7) ได้รับการสนับสนุน
- 6) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย
- (1) มนุษยสัมพันธ์
 - (2) การประสานงาน
 - (3) การมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะไม่นำปัจจัยส่วนบุคคล มาทำการศึกษาเพราะว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่แก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้นจึงสามารถสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดินเป็นการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค รวม 1,405 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 105 คน และข้าราชการระดับปฏิบัติการจำนวน 1,300 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้สูตรของ ยามาเน (Yamane 1973; อ้างถึงใน ดำรงค์ วัฒนา , 2549 : 114) ณ ระดับความเชื่อมั่น 0.95 จะได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 311 คน ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมประชากร

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยกำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่า n =
$$\frac{1,405}{1+(1,405 \times (0.05)^2)}$$

n = 311

1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง (Sampling Technique) แบบหลายขั้นตอน มีวิธีการดังนี้

จำแนกชั้นภูมิโดยกำหนดให้หน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด ซึ่งมีทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวม 13 แห่ง เป็นชั้นภูมิ แต่ละแห่งสุ่มหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด จำนวนร้อยละ 30 ของ จำนวนหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด ในแต่ละสำนักงาน ได้หน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด ดังตารางที่ 3.1

กำหนดจำนวนบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ในแต่ละหน่วยงานตามสัดส่วนของจำนวนบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด ที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างและกำหนดให้ผู้บริหารในหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด ที่เป็นหน่วยตัวอย่าง เป็นผู้ตอบแบบสอบถามหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด จังหวัดละ 1 ท่าน รวม 38 คน

สุ่มหน่วยตัวอย่าง ของข้าราชการระดับปฏิบัติการแบบง่ายตามจำนวนที่ระบุไว้ในหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด ที่เป็นหน่วยตัวอย่าง มีจำนวนหน่วยตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด รวมทั้งสิ้น 311 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่ดิน

หน่วยงาน	กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน
ส่วนกลาง	5	114
- กองคลัง	1	22
- กองแผนงาน	1	15
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	1
- กองการเจ้าหน้าที่	1	22
- สำนักสำรวจและวางแผนการใช้ที่ดิน	1	54
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1	5	16
- สถานีพัฒนาที่ดินลพบุรี	1	4
- สถานีพัฒนาที่ดินนครปฐม	1	3
- สถานีพัฒนาที่ดินสระบุรี	1	3
- สถานีพัฒนาที่ดินปทุมธานี	1	3
- สถานีพัฒนาที่ดินสิงห์บุรี	1	3

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงาน	กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 2	3	14
- สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 2 (ชลบุรี)	1	11
- สถานีพัฒนาที่ดินตราด	1	2
- สถานีพัฒนาที่ดินปราจีนบุรี	1	1
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 3	2	12
- สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 3 (นครราชสีมา)	1	10
- สถานีพัฒนาที่ดินชัยภูมิ	1	2
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 4	3	13
- สถานีพัฒนาที่ดินนครพนม	1	5
- สถานีพัฒนาที่ดินศรีสะเกษ	1	3
- สถานีพัฒนาที่ดินมุกดาหาร	1	5
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 5	3	16
- สถานีพัฒนาที่ดินขอนแก่น	1	6
- สถานีพัฒนาที่ดินอุดรธานี	1	5
- สถานีพัฒนาที่ดินหนองคาย	1	5
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6	2	18
- สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6 (เชียงใหม่)	1	15
- สถานีพัฒนาที่ดินแม่ฮ่องสอน	1	3
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 7	2	10
- สถานีพัฒนาที่ดินน่าน	1	5
- สถานีพัฒนาที่ดินพะเยา	1	5
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 8	2	12
- สถานีพัฒนาที่ดินพิษณุโลก	1	7
- สถานีพัฒนาที่ดินพิจิตร	1	5

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงาน	กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 9	2	10
- สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 9 (นครสวรรค์)	1	5
- สถานีพัฒนาที่ดินตาก	1	5
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 10	3	8
- สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 9 (ราชบุรี)	1	6
- สถานีพัฒนาที่ดินกาญจนบุรี	1	1
- สถานีพัฒนาที่ดินประจวบคีรีขันธ์	1	1
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 11	3	14
- สถานีพัฒนาที่ดินสุราษฎร์ธานี	1	4
- สถานีพัฒนาที่ดินนครศรีธรรมราช	1	5
- สถานีพัฒนาที่ดินกระบี่	1	5
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 12	3	16
- สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 12 (สงขลา)	1	12
- สถานีพัฒนาที่ดินสตูล	1	2
- สถานีพัฒนาที่ดินพัทลุง	1	2
รวมทั้งสิ้น	38	273

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 กระบวนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 พิจารณาขอบเขตของเนื้อหาที่ศึกษาและวัตถุประสงค์การวิจัย รวมทั้งศึกษาเทคนิคการสร้างแบบสอบถาม

2.2.3 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างแบบสอบถาม ปรากฏตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์การวิจัย	ประเด็นการวิจัย	แนวทางการสร้างแบบสอบถาม
1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน	1. ความคิดเห็นของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. วัดระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 ปัจจัย คือ - ปัจจัยด้านผู้นำ - ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร - ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม - ปัจจัยด้านแรงจูงใจ - ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์
2. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน	2. ความคิดเห็นของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่มีต่อระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าอยู่ในระดับใด	2. วัดระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่มีต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน

สร้างข้อคำถามตามโครงสร้างแบบสอบถามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่ง จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ และเขียนตอบ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 ปัจจัย คือปัจจัยด้านผู้นำ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านแรงจูงใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต 5 ระดับ

รวมจำนวน 42 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นมาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต 5 ระดับ รวมจำนวน 21 ข้อ

คำถามในตอนที่ 2 และ 3 เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ และความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ

ตอบมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
ตอบมาก	ให้	4	คะแนน
ตอบปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ตอบน้อย	ให้	2	คะแนน
ตอบน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดแบบมีโครงสร้างเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบคำถามได้อย่างอิสระ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ

1) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์

2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือจำนวน 3 ท่าน รายชื่อในภาคผนวก ก. เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแต่ละข้อคำถาม และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 อยู่ในช่วง 0.33 ถึง 1.00 ตามรายละเอียดในภาคผนวก ข. ซึ่งมีข้อที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า 0.5 จำนวน 2 ข้อ ผู้วิจัยได้ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และได้ปรับปรุงข้อคำถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ทั้ง 2 ข้อ

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่าตั้งแต่ 0.272 – 0.834 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบัก ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964

4) นำแบบสอบถามมาจัดพิมพ์เป็นฉบับแล้วนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมิถุนายน 2552 ซึ่งขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ในการแจกแบบสอบถามให้แก่ บุคลากรในหน่วยงานส่วนกลางผู้วิจัยไปแจกด้วยตนเอง สำหรับหน่วยงานส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และฝากเจ้าหน้าที่ธุรการของทางสำนักงานพัฒนาที่دينจังหวัด แจกให้ตามรายชื่อที่สุ่มได้

ขั้นที่ 2 ติดตามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยประสานกับเจ้าหน้าที่ธุรการของสำนักงานในแต่ละหน่วยงาน / สำนักงานพัฒนาที่دينจังหวัด ได้จำนวนแบบสอบถาม 311 ฉบับ ครบตามจำนวน

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและลงรหัส โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ และตำแหน่ง ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ความกว้างของชั้น = 0.80 กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับ คือ

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ความกว้างของชั้น = 0.80 กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับ คือ

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง	ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง	ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง	ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมพัฒนาที่ดินโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบลำดับขั้น (Stepwise)

4.5 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน และ 2) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

ผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

ตอนที่ 5 ผลการสรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

ซึ่งผู้วิจัย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแสดงตามตารางต่อไปนี้

อักษรย่อต่าง ๆ มีความหมายดังนี้

Sig	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน
P	หมายถึง	ค่าแสดงระดับนัยสำคัญ
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	ประสิทธิภาพในการทำนาย
Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนาย
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน จำนวน 311 คน แสดงรายละเอียดของข้อมูลทั่วไป ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	151	48.55
	หญิง	160	51.45
2	อายุ		
	21-30 ปี	23	7.39
	31-40 ปี	63	20.26
	41-50 ปี	101	32.48
	51-60 ปี	124	39.87
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ปวช.ปวส.	47	15.11
	ปริญญาตรี	178	57.23
	ปริญญาโท	82	26.37
	ปริญญาเอก	1	0.32
	อื่นๆ	3	0.97
4	รายได้ต่อเดือน		
	0-10,000 บาท	12	3.86
	10,001-20,000 บาท	94	30.23
	20,001-30,000 บาท	117	37.62
	30,001-40,000 บาท	48	15.43
	40,001-50,000 บาท	34	10.93
	50,001 บาทขึ้นไป	6	1.93

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์การทำงาน		
	ต่ำกว่า 1 ปี	3	0.96
	1-10 ปี	75	24.12
	11-20 ปี	60	19.29
	21-30 ปี	109	35.05
	31 ปีขึ้นไป	64	20.58
6	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหาร	38	12.22
	ผู้ปฏิบัติการ	273	87.78

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งสิ้น 311 คน เป็นเพศหญิงและเพศชายจำนวนใกล้เคียงกันคือ เพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 51.45) และเพศชาย (ร้อยละ 48.55) อายุ 51-60 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 39.87) รองลงมา คือ อายุ 41-50 ปี อายุ 31-40 ปี และอายุ 20-30 ปี (ร้อยละ 32.48 , 20.26 และ 7.39 ตามลำดับ) ระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด (ร้อยละ 57.23) รองลงมา คือ ปริญญาโท และ ปวช ปวส (ร้อยละ 26.37 , 15.11 ตามลำดับ) โดยมีปริญญาเอก 1 คน มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท มากที่สุด (ร้อยละ 37.62) รองลงมา คือ มีรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท มีรายได้ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท มีรายได้ระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท มีรายได้ระหว่าง 0-10,000 บาท และมีรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป (ร้อยละ 30.23 , 15.43 , 10.93 , 3.86 และ 1.93 ตามลำดับ) มีประสบการณ์ 21-30 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 35.05) รองลงมา มีประสบการณ์ 1-10 ปี มีประสบการณ์ 31 ปี ขึ้นไป มีประสบการณ์ 11-20 ปี (ร้อยละ 24.12 , 20.58 , 19.29 ตามลำดับ) และมีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน ส่วนตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ (ร้อยละ 87.78) มีตำแหน่งผู้บริหาร (ร้อยละ 12.22)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ได้แสดงผลวิเคราะห์ไว้ในตาราง 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านผู้นำ

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1	ความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น	4.20	.782	มาก
2	การใช้อำนาจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความชอบธรรม	4.18	.765	มาก
3	ประสิทธิภาพการมอบหมายงาน	4.14	.692	มาก
4	ทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.10	.714	มาก
5	การตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดัน	4.07	.731	มาก
6	ทักษะการทำงานเป็นทีม	4.07	.781	มาก
7	ประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง	4.07	.683	มาก
8	ความกล้าที่จะนำพองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง	4.06	.815	มาก
9	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง	4.05	.829	มาก
10	ทักษะการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร	4.05	.752	มาก
11	ทักษะความฉลาดหลักแหลม	4.01	.695	มาก
12	การขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	3.98	.831	มาก
13	การไม่กล่าวโทษผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด	3.97	.834	มาก
ด้านผู้นำ		4.07	.506	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยก็พบว่าอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย คือ ความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น การใช้อำนาจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความชอบธรรม ประสิทธิภาพการมอบหมายงาน ทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจแก้ปัญหาในสภาวะการณ์ที่กดดันทักษะการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง ความกล้าที่จะนำพาท้องค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ทักษะการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร ทักษะความฉลาดหลักแหลม การจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การไม่กล่าวโทษผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด (\bar{X} = 4.20 , 4.18 , 4.14 , 4.10 , 4.07 , 4.07 , 4.07 , 4.06 , 4.05 , 4.05 , 4.01 , 3.98 และ 3.97 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1	การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ดำเนินงานและตัวชี้วัดชัดเจน	4.13	.710	มาก
2	การแต่งตั้งหรือมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	4.10	.755	มาก
3	การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.02	.674	มาก
4	การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน	3.98	.742	มาก
5	การวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน	3.98	.789	มาก
6	การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญมีศักยภาพเพิ่มขึ้น	3.97	.753	มาก
7	การให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	3.96	.699	มาก
8	การจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	3.95	.734	มาก
9	การปรับปรุงมาตรฐานการทำงานโดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงาน	3.91	.731	มาก
10	การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผลข้อมูล	3.85	.739	มาก
ด้านการบริหารองค์กร		3.98	.526	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยก็พบว่าอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย คือ การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายแผนกลยุทธ์ดำเนินงาน และตัวชี้วัดชัดเจน การแต่งตั้งหรือมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน การวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญมีศักยภาพเพิ่มขึ้น การให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงาน การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผลข้อมูล ($\bar{X} = 4.13, 4.10, 4.02, 3.98, 3.98, 3.97, 3.96, 3.95, 3.91$ และ 3.85 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1	การเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเสรี	4.02	.729	มาก
2	การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร	4.02	.734	มาก
3	การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ	4.02	.809	มาก
4	การเปิดโอกาสให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ	3.98	.777	มาก
5	การยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร	3.96	.759	มาก
6	การเปิดให้มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง	3.91	.767	มาก
ด้านการมีส่วนร่วม		3.98	.599	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยก็พบว่าอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย คือ การเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเสรี การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร การเปิดให้มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง ($\bar{X} = 4.02, 4.02, 4.02, 3.98, 3.96$ และ 3.91 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1	การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า	4.19	.771	มาก
2	การส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะ ในการทำงานเต็มที่	4.18	.746	มาก
3	การยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ	3.99	.837	มาก
4	การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้นักบุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.97	.819	มาก
5	การให้รางวัลแก่นักบุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการทำงาน	3.88	.897	มาก
6	การจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร	3.83	.824	มาก
ด้านแรงจูงใจ		4.00	.656	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยก็พบว่าอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย คือ การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า การส่งเสริม

ให้ใช้ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะ ในการทำงานเต็มที่ การยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.19, 4.18, 3.99, 3.97, 3.88$ และ 3.83 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1	มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี	4.11	.704	มาก
2	การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.07	.761	มาก
3	บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.07	.774	มาก
4	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.99	.774	มาก
5	การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	3.97	.725	มาก
6	การรู้จักให้เมื่อมีโอกาส และให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้	3.97	.744	มาก
7	การไม่วิพากษ์วิจารณ์ลับหลัง	3.79	.954	มาก
ด้านมนุษยสัมพันธ์		3.99	.566	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยก็พบว่าอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย คือ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การรู้จักให้เมื่อมีโอกาส และให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ การไม่วิพากษ์วิจารณ์ลับหลัง ($\bar{X} = 4.11, 4.07, 4.07, 3.99, 3.97, 3.97$ และ 3.79 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านผู้นำ	4.07	.506	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.00	.656	มาก
3	ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.99	.566	มาก
4	ด้านการมีส่วนร่วม	3.98	.599	มาก
5	ด้านการบริหารองค์กร	3.98	.526	มาก
รวมปัจจัย 5 ด้าน		4.01	.509	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรตามลำดับ ($\bar{X} = 4.07, 4.00, 3.99, 3.98$ และ 3.98)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในกรมพัฒนาที่ดิน ได้แสดงผลวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหาร
แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ สำเร็จ
1	ส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิต ของกรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่โครงการพระราชดำริ	4.09	.746	มาก
2	การสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและยุวมอดินอย่าง ทั่วถึงทุกจังหวัด	4.09	.780	มาก
3	การสนับสนุน โครงการพัฒนาอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	4.06	.731	มาก
4	การจัดอบรมหมอดินอาสาและยุวมอดินเพื่อสร้าง เครือข่ายการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	4.05	.820	มาก
5	การให้ความรู้และส่งเสริมการผลิตและใช้ สารอินทรีย์ชีวภาพในการปรับปรุงบำรุงดินอย่าง ทั่วถึงทุกจังหวัด	4.03	.787	มาก
6	รณรงค์และส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก โดย ขยายพันธุ์ เพื่อนำไปปลูกหรือแจกจ่ายให้แก่ เกษตรกร หน่วยงานของรัฐ และผู้สนใจทั่วไป	4.02	.795	มาก
7	การพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจาก พระราชดำริจำนวน 4 แห่ง ให้เป็นแหล่ง ท่องเที่ยว เชิงอนุรักษ์ และแหล่งความรู้ด้านต่างๆ ให้กับ เกษตรกร นักเรียน และผู้สนใจทั่วไป	4.00	.825	มาก
8	การจัดศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวทาง เศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด	3.99	.817	มาก
9	จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมี ทางการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด	3.96	.808	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำเร็จ
10	ส่งเสริมให้เกษตรกรไถกลบตอซังแทนการเผาฟางและตอซังในพื้นที่ของตนเองในทุกตำบลในพื้นที่ปลูกข้าว อ้อย และข้าวโพด	3.96	.877	มาก
11	การขุดสระน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานให้เกษตรกรอย่างทั่วถึง	3.93	.851	มาก
12	การบริการวิเคราะห์ดินให้กับเกษตรกรทั่วประเทศให้เข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดิน	3.90	.811	มาก
13	การก่อสร้างระบบอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน	3.88	.898	มาก
14	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดิน	3.86	.778	มาก
15	การพัฒนาแหล่งน้ำ ปรับปรุงพื้นที่ และจัดทำระบบส่งน้ำในไร่นาสำหรับแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ	3.81	.915	มาก
16	การจัดทำเขตการใช้ที่ดินระดับตำบลทั่วประเทศเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในการตัดสินใจใช้ประโยชน์ที่ดิน	3.80	.860	มาก
17	ฟื้นฟูพื้นที่เพื่อให้ระบบนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติในกลุ่มน้ำดินความอุดมสมบูรณ์	3.80	.885	มาก
18	ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาที่ดินให้สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรดินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตของสินค้าเกษตรให้ทั่วถึงทุกจังหวัด	3.78	.920	มาก
19	ปลูกไม้ยืนต้นเพื่อป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด	3.77	.904	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ สำเร็จ
20	การปรับปรุงพื้นที่นาให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออก	3.76	.859	มาก
21	การปรับปรุงพื้นที่นาร้างให้สามารถกลับมาใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	.834	มาก
รวม		3.91	.609	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยก็พบว่าอยู่ในระดับมากทุกประเด็น คือ ส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่โครงการพระราชดำริ รองลงมาการสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและยุวมอดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด การสนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การจัดอบรมหมอดินอาสาและยุวมอดินเพื่อสร้างเครือข่ายการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การให้ความรู้และส่งเสริมการผลิตและใช้สารอินทรีย์ชีวภาพในการปรับปรุงบำรุงดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด รมรงค์และส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก โดยขยายพันธุ์ เพื่อนำไปปลูกหรือแจกจ่ายให้แก่เกษตรกร หน่วยงานของรัฐ และผู้สนใจทั่วไป การพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริจำนวน 4 แห่ง ให้เป็นแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และแหล่งความรู้ด้านต่างๆ ให้กับเกษตรกร นักเรียน และผู้สนใจทั่วไป การจัดศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีทางการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด ส่งเสริมให้เกษตรกรไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและการเผาฟางและตอซังในพื้นที่ของตนเองในทุกตำบลในพื้นที่ปลูกข้าว อ้อย และข้าวโพด การขุดสระน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานให้เกษตรกรอย่างทั่วถึง การบริการวิเคราะห์ดินให้กับเกษตรกรทั่วประเทศให้เข้าถึงบริการงาน พัฒนาที่ดิน การก่อสร้างระบบอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดิน การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดิน การพัฒนาแหล่งน้ำ ปรับปรุงพื้นที่ และจัดทำระบบส่งน้ำใน

ไร่นาสำหรับแก้ไขปัญหาคาการขาดแคลนน้ำ การจัดทำเขตการใช้ที่ดินระดับตำบลทั่วประเทศ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในการตัดสินใจใช้ประโยชน์ที่ดิน พื้นฟูพื้นที่เพื่อให้ระบบนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติในกลุ่มน้ำคืนความอุดมสมบูรณ์ ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาที่ดินให้สามารถแก้ไขปัญหาระบบนิเวศน์ดินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตของสินค้าเกษตรให้ทั่วถึงทุกจังหวัด ปลุกไม้ยืนต้นเพื่อป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด การปรับปรุงพื้นที่นาให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออก การปรับปรุงพื้นที่นาไร่ร้างให้สามารถกลับมาใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ (\bar{X} = 4.09 , 4.09 , 4.06 , 4.05 , 4.03 , 4.02 , 4.00 , 3.99 , 3.96 , 3.96 , 3.93 , 3.90 , 3.88 , 3.86 , 3.81 , 3.80 , 3.80 , 3.78 , 3.77 , 3.76 และ 3.73)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ได้แสดงผลวิเคราะห์ไว้ในตาราง 4.9 และ 4.10

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 5 ด้าน กับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัย	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
	ความสำเร็จ	ด้านผู้นำ	ด้านการบริหารองค์กร	ด้านการมีส่วนร่วม	ด้านแรงจูงใจ	ด้านมนุษยสัมพันธ์
ความสำเร็จ	1.000	.452**	.510**	.526**	.470**	.524**
ด้านผู้นำ		1.000	.755**	.639**	.652**	.654**
ด้านการบริหารองค์กร			1.000	.719**	.745**	.677**
ด้านการมีส่วนร่วม				1.000	.744**	.684**
ด้านแรงจูงใจ					1.000	.702**
ด้านมนุษยสัมพันธ์						1.000

P** < .01

จากตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับ .452 , .510 , .526 , .470 และ .524 ตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้จะสังเกตเห็นว่า ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเองในระดับค่อนข้างสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการทำนายความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นตัวแปรผลได้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัย	B	S.E.	Beta	t	Sig
Constant	1.076	.245		4.398	.000
ด้านมนุษยสัมพันธ์	.263	.078	.245	3.359*	.001
ด้านการมีส่วนร่วม	.237	.079	.234	3.010*	.003
ด้านการบริหารองค์กร	.200	.099	.172	2.013*	.045
ด้านผู้นำ	.030	.090	.025	.339	.735
ด้านแรงจูงใจ	-.019	.076	-.021	-.254	.800
R = .584 R² = .341 S.E. = .498 F = 31.543** Sig = .000					

* P < 0.05 **P < 0.01

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ร้อยละ 34.1 (R² = .341) และจากการทดสอบด้วยค่าสถิติ F - test พบว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 ผลการสรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของบุคลากร กรมพัฒนาที่ดิน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน จำนวน 311 คน พบว่ามีผู้แสดงความคิดเห็นด้านปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 36.01 และได้รวบรวมความคิดเห็นเฉพาะส่วนที่มีความเห็นคล้ายคลึงกันมาสรุป ในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 4.11 และ 4.12

ตารางที่ 4.11 จำนวน และร้อยละของปัญหา อุปสรรคในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่	ปัญหา อุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
ด้านผู้บริหาร		82	26.37
1	ผู้บริหารรับฟังและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เสมอภาคกัน	21	6.75
2	ไม่มีการวางแผนและกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	16	5.14
3	ขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ	14	4.50
4	ตัดสินใจไม่เด็ดขาด	8	2.57
5	มอบหมายงานให้บุคลากรไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	8	2.57
6	ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	7	2.25
7	ให้ความสำคัญในการนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารน้อย	3	0.96
8	มุ่งเน้นเป้าหมายงานที่ปริมาณมากเกินไป	3	0.96
9	การตัดสินใจอยู่ภายใต้ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว	2	0.64
ด้านบุคลากร		110	35.37
1	ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน	41	13.18
2	บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	21	6.75
3	ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน ขาดการบูรณาการ และขาดมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	19	6.11

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ที่	ปัญหา อุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
4	ปฏิบัติงานไม่ตรงตามตำแหน่ง	12	3.86
5	ขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติม	10	3.22
6	ไม่รับผิดชอบในภารกิจของตนเองและเห็นแก่ผลประโยชน์มากเกินไป	7	2.25
ด้านระบบการทำงาน		71	22.83
1	การปฏิบัติงานซ้ำซ้อน ลำซ้ำ ไม่เป็นระบบ	26	8.36
2	ขาดการส่งเสริมและการประสานงานเชิงบูรณาการ	13	4.18
3	มีการทำงานแบบระบบอุปถัมภ์มากเกินไป	9	2.89
4	ขาดการวางแผนการปฏิบัติงาน	7	2.25
5	ไม่มีการกระจายงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสม	6	1.93
6	การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน	3	0.96
7	มีระบบการทำงานที่เร่งด่วนทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	3	0.96
8	ระบบการส่งงานจะเป็นจากระดับบนสู่ระดับล่าง	2	0.64
9	เกิดความสับสนในการสั่งการให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ	2	0.64
ด้านอื่น ๆ		31	9.97
1	ขาดแคลนยานพาหนะ และเครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ	9	2.89
2	ขาดแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	9	2.89
3	มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานน้อยเกินไป	4	1.29
4	เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร	4	1.29
5	ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงาน	3	0.96
6	สถานที่ทำงานและจัดเก็บเอกสารคับแคบเกินไป	2	0.64

จากตารางที่ 4.11 ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ได้กล่าวถึงปัญหา อุปสรรค ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในประเด็นสำคัญไว้เป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านผู้บริหาร รับฟังและปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่เสมอภาคกัน ไม่มีการวางแผนและกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และ

ขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ด้านบุคลากร ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน ขาดการบูรณาการ และขาดมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ด้านระบบการทำงาน มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน ถ้าซ้ำ ไม่เป็นระบบ ขาดการส่งเสริมและการประสานงานเชิงบูรณาการ มีการทำงานแบบระบบอุปถัมภ์มากเกินไป ด้านอื่น ๆ ขาดแคลนยานพาหนะ และเครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ขาดแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานน้อยเกินไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน เห็นว่าเป็นปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน ดังนั้น จึงควรต้องมีการปรับปรุง แก้ไข ซึ่งจะทำให้มีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านผู้บริหาร		74	23.79
1	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเสมอภาคกับบุคลากรในองค์กร	22	7.07
2	ผู้บริหารควรวางแผนและกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน	16	5.14
3	ควรจัดบุคลากรที่มีความถนัดและเหมาะสมกับงาน	13	4.18
4	ควรรับฟังและใช้หลักเหตุผลและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	12	3.86
5	ควรได้รับตำแหน่งจากความสามารถมีความกระตือรือร้นและมีศักยภาพในการทำงาน	5	1.61
6	ควรให้ความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์กรม	3	0.96
7	ควรเน้นความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับผลสัมฤทธิ์	3	0.96
ด้านบุคลากร		109	35.05
1	ควรเพิ่มจำนวนบุคลากร	38	12.22
2	ควรจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	28	9.00
3	ควรจัดให้มีการประชุม อบรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสามัคคีและเข้าใจงานตรงกัน	27	8.68

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ที่	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
4	ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง และมีการหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้เกิดความรอบรู้ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น	7	2.25
5	ควรมีการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร	3	0.96
6	ควรมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเอง	3	0.96
7	ควรมีการปลูกฝังค่านิยมและคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่	3	0.96
ด้านระบบการทำงาน		56	18.00
1	ควรลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ควรมีระบบงานที่ทันสมัย ทำงานแบบบูรณาการ	18	5.79
2	มีการวางแผนปฏิบัติงานตามระบบอย่างมีขั้นตอน	13	4.18
3	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนเหมาะสม	10	3.22
4	ควรมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างแรงจูงใจและสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นในการทำงาน	9	2.89
5	ควรใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงาน	4	1.29
6	คำสั่งการต่าง ๆ ต้องชัดเจนไม่สับสน	2	0.64
ด้านอื่น ๆ		23	7.40
1	ควรมีการจัดซื้อยานพาหนะและเครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ให้เพียงพอ	6	1.93
2	ควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ดีขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ	5	1.61
3	สร้างระบบข้อมูลให้สัมพันธ์เชื่อมโยงตอบสนองต่อการบริหารจัดการให้ทันเวลา	4	1.29
4	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อลดความขัดแย้ง	4	1.29
5	ควรจัดหาอาคารที่มีพื้นที่กว้างขวางเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4	1.29

จากตารางที่ 4.12 พบว่าข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้แก้ไข ปรับปรุงเพิ่มเติมในประเด็นที่สำคัญโดยแยกเป็นเฉพาะด้าน คือ ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารควรให้ความเสมอภาคกับบุคคลในองค์กร ควรวางแผนและกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ควรจัดบุคลากรที่มีความถนัดและเหมาะสมกับงาน ด้านบุคลากร ควรเพิ่มจำนวนบุคลากร ควรจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการประชุมอบรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสามัคคีและเข้าใจงานตรงกัน ด้านระบบการทำงาน ควรลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ควรมีระบบงานที่ทันสมัย ทำงานแบบบูรณาการ มีการวางแผนปฏิบัติงานตามระบบอย่างมีขั้นตอน และควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนเหมาะสม ด้านอื่น ๆ ควรมีการจัดซื้อยานพาหนะ และเครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ให้เพียงพอ ควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ดีขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างระบบข้อมูลให้สัมพันธ์ เชื่อมโยงตอบสนองต่อการบริหารจัดการให้ทันเวลา ซึ่งการปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวจะทำให้กรมพัฒนาที่ดิน ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไปอีก

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน” ผู้วิจัยได้เสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษารั้ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน 2. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และ ส่วนภูมิภาค จำนวน 1,405 คน ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 311 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการและเขียนตอบ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีประสานขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานและหัวหน้าสถานีพัฒนาที่ดิน ในแต่ละจังหวัดในการแจกแบบสอบถาม จำนวน 311 ชุด ได้กลับคืนมาครบ

จำนวน 311 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งได้เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมิถุนายน 2552

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ระดับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จ และระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 ผลการศึกษา

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 311 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท มีประสบการณ์การทำงาน 21 – 30 ปี และปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการมากที่สุด

1.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านการบริหารองค์กร มีผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

1.3.3 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยรวมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นย่อย ก็พบว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยพบว่า กิจกรรมส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดิน โดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดิน ในพื้นที่โครงการพระราชดำริมีความสำเร็จในระดับมากที่สุด

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน เนื่องจากข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน มีความเห็นว่าการมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีผลทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พนิดา ศรีปฐม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรท้องถิ่น : ศึกษากรณี เทศบาลตำบลธรรมศาลา อ.เมือง จ.นครปฐม จากผลการศึกษาพบว่า ด้านการประสานงานจะมีส่วนช่วยในการดำเนินงานของบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปในลักษณะร่วมกัน และสอดคล้องต้องกันทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภัชรา คติกุล (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา จากผลการศึกษาพบว่าการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา ดังนั้นหากองค์กรมีการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลให้การบริหารประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.2 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินถือว่า การเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเสรี การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับผลงานวิจัย ต่าง ๆ (อัดถพงษ์ ถนิมพาสน์, 2537 : บทคัดย่อ ชาตรี บุญนาค, 2544 : บทคัดย่อ ภัชรา คติกุล, 2535 : บทคัดย่อ และ สัทธา เลื่อมใสสุข, 2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร พบว่า การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ การให้ความร่วมมือของสมาชิก เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โดยการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้มีการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น เปิดให้มีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร หรือนำข้อเสนอแนะไปปรับใช้ในโอกาสต่อไปได้ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

2.3 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยพบว่าข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินมีความเห็นว่าการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ดำเนินงานและตัวชี้วัดชัดเจน การแต่งตั้งหรือมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพนิดา ศรีประทุม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรท้องถิ่น : ศึกษากรณี เทศบาลตำบลธรรมศาลา อ.เมือง จ.นครปฐม จากผลการศึกษาพบว่า การติดตามประเมินผลมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยต่างๆ (ชาติรีบุญนาท , 2544 : บทคัดย่อ ภัชรา คติกุล , 2535 : บทคัดย่อ สุคนธ์ จัตูชัย , 2536 : บทคัดย่อ สัทธา เลื่อมใสสุข , 2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารพบว่า ความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การนำความรู้จากหลักสูตรและวิธีการอบรมก่อนปฏิบัติงาน ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรู้ความชำนาญพิเศษ การกำหนดนโยบาย การควบคุมภายใน การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร หากองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพตรวจสอบได้ โดยการจัดวางแผนการตรวจสอบภายใน ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญและผู้ที่มาตรวจสอบนั้น ต้องมีความเที่ยงตรง และควรมีการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้การบริหารประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.4 ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยรวมมีความสำเร็จในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นย่อยก็พบว่ามีความสำเร็จในระดับมากทุกประเด็น สาเหตุที่ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน มีความเห็นว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดินมีความสำเร็จในระดับมากทุกประเด็น อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้ประสานงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้อำนวยการสำนักงานและหัวหน้าสถานีพัฒนาที่ดิน ก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปแจก จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบคำถามในภาพที่เป็นบวกมากกว่า ทำให้ระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ กรมพัฒนาที่ดินอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติคุณ บุตรคุณ (2550 : 111) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการ

บริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการ : กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี จากผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในจังหวัดอุดรธานี มีความคิดเห็นว่าการบริหารแบบบูรณาการของจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมทุกด้านประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษาพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว มีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี มีการบริหารที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนในตำบลคอนแก้วเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในขั้นตอนต่าง ๆ จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วได้รับรางวัลยกย่องมากมายโดยเฉพาะรางวัลการบริหารจัดการดีเด่น 5 ปีซ้อน ซึ่งนับว่ามีความสำเร็จมากในการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนสอดคล้องกับ ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งจากการประเมินผลประจำปี ได้คะแนน 4.7204 ได้เป็นลำดับที่ 3 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งถือว่า กรมพัฒนาที่ดิน มีความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ประกอบกับได้มี มติคณะรัฐมนตรีเรื่องมาตรการและแนวทางการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติให้ หน่วยงานราชการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ งบลงทุน เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจให้ได้ร้อยละ 73 เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ปรากฏว่า กรมพัฒนาที่ดินสามารถเร่งรัดดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ถึง ร้อยละ 89.96 สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ถือได้ว่ากรมพัฒนาที่ดินมีความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ซึ่งนับว่าเป็นการสนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แม้ว่าผลการวิจัยโดยส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่ากรมพัฒนาที่ดิน ประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ก็ยังมีข้าราชการให้ข้อเสนอแนะไว้เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้แก้ไขปรับปรุง และสิ่งที่ต้องการให้จัดเพิ่มเติม เพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไป โดยผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

3.1.1 ด้านผู้บริหาร ควรให้ความเสมอภาคกับบุคคลในองค์กร ควรวางแผนและกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกัน ควรจัดบุคลากรที่มีความถนัดและเหมาะสมกับงาน

3.1.2 ด้านบุคลากร ควรเพิ่มจำนวนบุคลากร ควรจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการประชุม อบรม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสามัคคีและเข้าใจงานตรงกัน

3.1.3 ด้านระบบการทำงาน ควรลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ควรมีระบบงานที่ทันสมัย ทำงานแบบบูรณาการ มีการวางแผนปฏิบัติงานตามระบบอย่างมีขั้นตอน

3.1.4 ด้านอื่นๆ ควรมีการจัดซื้อครุภัณฑ์ต่างๆ ให้เพียงพอ ควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ดีขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

3.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

3.2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ไม่ว่าจะเป็นการมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากผลการวิจัย ที่พบกรมพัฒนาที่ดินควรที่จะส่งเสริม และพัฒนาในด้านต่าง ๆ นี้ ต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดินให้เพิ่มสูงขึ้นต่อไป

3.2.2 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยการเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเสรี เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไรก็ดีการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความสนใจ การให้ความร่วมมือ การช่วยแก้ไขปัญหา ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ได้มีการรับรู้ข่าวสาร และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ โดยมีการนำข้อเสนอแนะนั้นไปปรับใช้ในโอกาสต่อไป จึงควรที่จะมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการและความสะดวกแก่บุคลากร โดยเปิดให้มีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร อันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

3.2.3 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดขอบเขต

ของอำนาจหน้าที่ของบุคลากร การวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน การแต่งตั้งหรือมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น กรมพัฒนาที่ดิน จึงควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยการสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือให้ทุนในการศึกษาต่อ ควรมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรุ่นต่อไป สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรมีการออกคำสั่ง เพื่อกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ บุคลากร อย่างเป็นทางการ และไม่ซ้ำซ้อน อันจะส่งผลให้กรมพัฒนาที่ดินประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นไปอีก

3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.3.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษายัจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมพัฒนาที่ดินในปีจัย 5 ด้าน คือ ปีจัยด้านผู้นำ ปีจัยด้านแรงจูงใจ ปีจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ ปีจัยด้านการมีส่วนร่วม และปีจัยด้านการบริหารองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยในปีจัยด้านอื่น ๆ อีก เช่น ปีจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านบุคลากร เพื่อเป็นประโยชน์ในการสนับสนุนและเสริมสร้าง ต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

3.3.2 ควรมีการศึกษาปีจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในองค์กรอื่น ในประเด็นและแนวคิดที่แตกต่างกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กองการเงินและบัญชี กรมชลประทาน” ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กรมพัฒนาที่ดิน (2551) *คำชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551*
กรุงเทพมหานคร กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
_____. (2551) *รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ*
กรุงเทพมหานคร กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
_____. (2545) ค้นคืนวันที่ 1 กันยายน 2551 จาก <http://www.ddd.go.th>
- กิตติคุณ บุตรคุณ (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ :
กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ (2551) *กลยุทธ์การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ* กรุงเทพมหานคร
พัฒนวิทย์การพิมพ์
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2551) *5 หลักสำคัญการบริหารองค์กร* กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวง
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
_____. (2549) *การมีส่วนร่วมของประชาชน* เอกสารแจกประกอบการประชุมวันที่ 21
กันยายน 2549 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
- เกสร วจนรจนา (2545) “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณในการ
จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” หน่วยที่ 1 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชินรัตน์ สมสืบ (2549) “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์” หน่วยที่ 12 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชาติรี บุญนาค (2544) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร จังหวัด
นนทบุรี” ภาคนิพนธ์เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร
สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- ชัยเสถียร พรหมศร (2546) *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร Expernet Network of Expernet for training and Development
- คำรงค์ วัฒนา (2549) “การวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์” หน่วยที่ 3 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ และ สุพิน เกษาคุปต์ (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” หน่วยที่ 8
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) *การบริหารผลการดำเนินงาน รวมบทความวิชาการ 100 ปี
รัฐประศาสนศาสตร์ไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร*
- เทอดไทย สุขไทย (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ
สังกัดกองบังคับการสืบสวนคดีเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ภาคนิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2543) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* นนทบุรี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
พลเรือน
- _____. (2541) *ระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์* นนทบุรี สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน
- ทิพวรรณ เลิศวิจิตรอนันต์ (2547) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบล
หนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษา โรงทอผ้ายกทองจันทร์โสมมา บ้านท่าสว่าง อำเภอเมือง
จังหวัดสุรินทร์” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ธงชัย สันติวงษ์ (2530) *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2550) *การบริหารองค์การ หน่วยที่ 9* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นพเก้า ไพโรลิน (2545) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาเฉพาะ
กรณี โรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร รวมสาสน์
- _____. (2547) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร รวมสาสน์
- ปริญญา ปราชญานูพร (2550) *สร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน* กรุงเทพมหานคร Nation Book

- ผอบเชียร วงศ์ภักดี (2537) “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2550) *องค์การสมัยใหม่* มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- พงษ์ หรดาล (2546) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร วัฒนาพานิช
- พงศ์ศักดิ์ พุฒทอง (2536) “ประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการปราบปรามยาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พนิดา ศรีปฐม (2547) “ความสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรท้องถิ่น: ศึกษากรณีเทศบาลตำบลธรรมศาลา อ.เมือง จ.นครปฐม” ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2546) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร วัฒนาพานิช
- พิพัฒน์ ไทยอารี (2551) การบริหารองค์การ หน่วยที่ 1 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
- ภัชรดา คดีกุล (2535) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนาในทัศนะของอาสาพัฒนา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- มติคณะรัฐมนตรี (2546) *การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี* ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีชุด พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร วันที่ 30 กันยายน 2546
- เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541) “การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รักกิจ ศรีสรินทร์ (2545) *การบริหารสู่ความสำเร็จ* แปลจาก Execution: The Discipline of Getting things Done) ของ Larry Bossidy & Ram Charan กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550) “การบริหารองค์การ” หน่วยที่ 10 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
- รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551) “ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาของค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- วารสาร รุ่งเรืองกลกิจ (2550) “รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช” คุยนุพันธ์ปริญญาคุยนุพันธ์บัณฑิตการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร
- วันเพ็ญ พิงพิบูลย์ (2548) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
และพนักงาน กรณีศึกษา : สำนักงานประกันสังคมจังหวัดฉะเชิงเทรา” การศึกษา
ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2537) *จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม*
กรุงเทพมหานคร ดวงกลมสมัย
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547) “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” ค้นคืนวันที่ 29 สิงหาคม 2551
จาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakarn/personal.doc
- สัทธา เลื่อมใสสุข (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมใน
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
- สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2539) *สร้างลูกน้องให้ได้ผลงานสูงสุด* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สมพร สุทัศน์ (2541) *มนุษย์สัมพันธ์* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมิหรา จิตตลดากร (2546) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร แสงเทียนการพิมพ์
- สำนักงาน ก.พ. (2542) “เอกสารรายงานผลการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย
การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 เอกสารประกอบการ
สัมมนา เรื่อง ความสำเร็จและบทเรียนในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนราชการ”
ณ ห้องประชุมสุขุมมัยประดิษฐ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ.
นนทบุรี
- สำนักเลขาธิการคณะกรรมการ (2551) *มาตรการและแนวทางการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายเงิน
งบประมาณ พ.ศ. 2552* กรุงเทพมหานคร สำนักเลขาธิการคณะกรรมการ
- สุคนธ์ จิตุชัย (2536) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนจับกุมของเจ้าหน้าที่
สืบสวนชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาล กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เสริมสุข ธรรมกิจไพโรจน์ (2543) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ในกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา” การศึกษาปัญหา
พิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2550) *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.พ.

สหทัย กิติศรยุทธนากุล (2547) “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานพัฒนา
คุณภาพโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพในจังหวัด นครราชสีมา” วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อรรถพงษ์ ถนิมพาสน์ (2537) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามโครงการพัฒนา
สาธารณสุขมูลฐาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต พัฒนาสังคม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Eugene J and Thomas E. Drabek. Drabek (1973) *Complex Organizations: A Sociological
Perspective*. New York.

Marc Buelens and Herman Van den Broeck (2007) *An Analysis of Differences in work
Motivation between Public and Private Sector Organizations*. Ghent University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหาร**1. ข้อมูลส่วนตัว**

- 1.1 ชื่อ/นามสกุล นายบัณฑิต ตันศิริ
- 1.2 ตำแหน่งทางบริหาร/วิชาการ อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน
- 1.3 อายุ 59 ปี สถานที่ทำงาน กรมพัฒนาที่ดิน

2. วุฒิทางการศึกษา

- 2.1 ชื่อปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2.2 ชื่อปริญญาเอก - สาขา -

3. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องของวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา

- ดำเนินการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานของกรมพัฒนาที่ดินให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พร้อมทั้งติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดินให้เป็นไปตามเป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่กำหนดไว้

4. ผลงานทางวิชาการ (ชื่อผลงาน/ปี พ.ศ.)

-

5. อื่นๆ (ถ้ามี)

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุดที่ได้รับ ประถมาภรณ์มงกุฎไทย 5 ธันวาคม 2548

ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหาร**1. ข้อมูลส่วนตัว**

1.1 ชื่อ/นามสกุล ดร.สุรัชย์ หมั่นสังข์

1.2 ตำแหน่งทางบริหาร/วิชาการ หัวหน้าสถานีพัฒนาที่ดินสุพรรณบุรี (นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ)

1.3 อายุ 53 ปี สถานที่ทำงาน กรมพัฒนาที่ดิน

2. วุฒิทางการศึกษา

2.1 ชื่อปริญญา Diploma in Soil Science Aberdeen University

2.2 ชื่อปริญญาเอก วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต (ปฐพีวิทยา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา

- ดำเนินการเพิ่มศักยภาพและสร้างโอกาสการเรียนรู้การพัฒนาที่ดินให้แก่บุคลากรเกษตรกร รวมทั้งดำเนินการให้เกษตรกรเข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดินอย่างทั่วถึง

4. ผลงานทางวิชาการ (ชื่อผลงาน/ปี พ.ศ.)

- รวบรวมองค์ความรู้ต่างๆทั้งด้านบริหาร และการพัฒนาที่ดินตลอดจนเป็นวิทยากร ในการบรรยายเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับข้าราชการ และเกษตรกร

5. อื่นๆ (ถ้ามี)

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุดที่ได้รับ ทวีติยาภรณ์ ช่างเผือก 5 ธันวาคม 2545

ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านวิชาการ**1. ข้อมูลส่วนตัว**

1.1 ชื่อ/นามสกุล ผศ.นราธิป ศรีราม

1.2 ตำแหน่งทางบริหาร/วิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

1.3 สถานที่ทำงาน สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช**2. วุฒิทางการศึกษา**2.1 ชื่อปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2.2 ชื่อปริญญาเอก - สาขา -

3. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาสอนทางด้านสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มาเป็นเวลา
หลายปี รวมทั้งรวบรวมเอกสารคำบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีด้านรัฐประศาสนศาสตร์**4. ผลงานทางวิชาการ (ชื่อผลงาน/ปี พ.ศ.)**

- รวบรวมเอกสารคำบรรยายด้านรัฐประศาสนศาสตร์

5. อื่นๆ (ถ้ามี)

-

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในหลักสูตร ปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาในการตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเชิงสถิติเท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 3 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านคือ

<input type="checkbox"/> ปวช.-ปวส.	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ.....	
4. รายได้/เดือน.....บาท
5. ประสบการณ์การทำงานปี
6. ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยพิจารณาให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำตอบเพียงข้อเดียว สำหรับคำถามแต่ละข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

ปัจจัย	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผู้นำ					
1. ทักษะความฉลาดหลักแหลม					
2. การตัดสินใจแก้ปัญหาในสภาวะการณ์ที่กดดัน					
3. ประสิทธิภาพการมอบหมายงาน					
4. การใช้อำนาจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความชอบธรรม					
5. ทักษะการทำงานเป็นทีม					
6. ทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
7. ประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
8. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง					
9. การไม่กล่าวโทษผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด					
10. ความกล้าที่จะนำพองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
11. ความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น					
12. การขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร					
13. ทักษะการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร					

ปัจจัย	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการบริหารองค์กร					
14. การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ดำเนินงานและตัวชี้วัดชัดเจน					
15. การจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงาน					
16. การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน					
17. การวางแผนกำลังคนที่จะเข้ามาทำงาน					
18. การแต่งตั้งหรือมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร					
19. การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญมีศักยภาพ					
20. การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล					
21. การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้					
22. การให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้					
23. การปรับปรุงมาตรฐานการทำงานโดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงาน					
ด้านการมีส่วนร่วม					
24. การเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเสรี					
25. การเปิดให้มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง					

ปัจจัย	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26. การยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร					
27. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร					
28. การเปิดโอกาสให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ					
29. การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ					
<u>ด้านแรงจูงใจ</u>					
30. การจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร					
31. การยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงาน ประสบความสำเร็จ					
32. การส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะในการทำงานเต็มที่					
33. การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า					
34. การให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน					
35. การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์					

ปัจจัย	ระดับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ด้านมนุษยสัมพันธ์</u>					
36. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี					
37. การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา					
38. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
39. การไม่วิพากษ์วิจารณ์ลับหลัง					
40. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
41. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
42. การรู้จักให้เมื่อมีโอกา และให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้					

ตอนที่ 3 ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยพิจารณาให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำตอบเพียงข้อเดียว สำหรับคำถามแต่ละข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

ประเด็น	ระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การบริการวิเคราะห์ดินให้กับเกษตรกรทั่วประเทศให้เข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดิน					
2. การสนับสนุน โครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ					
3. ส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่โครงการพระราชดำริ					
4. การสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและยุวมอดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด					
5. การจัดอบรมหมอดินอาสาและยุวมอดินเพื่อสร้างเครือข่ายการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
6. การพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริจำนวน 4 แห่ง ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และแหล่งความรู้ด้านต่างๆ ให้กับเกษตรกร นักเรียน และผู้สนใจทั่วไป					
7. การจัดศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด					
8. การจุดตระน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานให้เกษตรกรอย่างทั่วถึง					

ประเด็น	ระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19. การพัฒนาแหล่งน้ำ ปรับปรุงพื้นที่ และจัดทำระบบส่งน้ำในไร่นาสำหรับแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ					
20. ปลูกไม้ยืนต้นเพื่อป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติในการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด					
21. ส่งเสริมให้เกษตรกรไทยลดต่อซังแทนการเผาฟางและต่อซังในพื้นที่ของตนเองในทุกตำบลในพื้นที่ปลูกข้าว อ้อย และข้าวโพด					

**ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ของกรมพัฒนาที่ดิน**

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางในการแก้ไข
<u>ด้านผู้บริหาร</u>	<u>ด้านผู้บริหาร</u>
<u>ด้านบุคลากร</u>	<u>ด้านบุคลากร</u>
<u>ด้านระบบการทำงาน</u>	<u>ด้านระบบการทำงาน</u>
<u>ด้านอื่นๆ</u>	<u>ด้านอื่นๆ</u>

ภาคผนวก ค

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

รายการที่ประเมิน	คะแนนความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์						
ด้านผู้นำ						
1. ทักษะความฉลาดหลักแหลม	1	1	0	2	0.67	
2. การตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กดดัน	1	1	1	3	1.00	
3. ประสิทธิภาพการมอบหมายงาน	1	1	1	3	1.00	
4. ความเหมาะสมของการใช้อำนาจ	1	1	-1	1	0.33	*
5. ทักษะการทำงานเป็นทีม	1	1	1	3	1.00	
6. ทักษะการฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1	1	0	2	0.67	
7. ประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง	1	1	1	3	1.00	
8. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง	1	1	1	3	1.00	
9. การไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด	0	1	0	1	0.33	*
10. ความกล้าที่จะนำพาท้องค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง	1	1	1	3	1.00	
11. ความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น	1	1	1	3	1.00	
12. การขัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	1	1	1	3	1.00	
13. ทักษะการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร	1	1	1	3	1.00	

* ผู้วิจัยได้ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาได้ปรับปรุงข้อคำถามให้ดีขึ้นแล้ว

รายการที่ประเมิน	คะแนนความเห็น			ΣR	IOC
	ของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการบริหารองค์กร					
14. การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ดำเนินงานและตัวชี้วัดชัดเจน	1	1	0	2	0.67
15. การจัดวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อตรวจติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน	1	1	1	3	1.00
16. การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน	1	1	0	2	0.67
17. การวางแผนกำลังคนและคาดการณ์จำนวนความต้องการ บุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน	1	1	0	2	0.67
18. การแต่งตั้งหรือมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	1	1	1	3	1.00
19. การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายและมีศักยภาพ	1	1	0	2	0.67
20. การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล	1	1	1	3	1.00
21. การกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	0	2	0.67
22. การให้ข้อเสนอแนะหรือมาตรการเพื่อปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	0	2	0.67
23. การปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00

รายการที่ประเมิน	คะแนนความเห็น			ΣR	IOC
	ของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการมีส่วนร่วม					
24.การเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเสรี	1	1	0	2	0.67
25.การเปิดให้มีสารสนเทศในการสื่อสารหลายช่องทาง	1	1	1	3	1.00
26. การยอมรับเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร	1	1	1	3	1.00
27. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร	1	1	1	3	1.00
28. การเปิดโอกาสให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ	1	1	1	3	1.00
29. การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสามารถนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ	1	1	1	3	1.00
ด้านแรงจูงใจ					
30. การจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร	1	1	0	2	0.67
31. การยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1.00
32. การส่งเสริมให้ใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเต็มที่	1	1	0	2	0.67
33.การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า	1	1	1	3	1.00
34. การให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00

รายการที่ประเมิน	คะแนนความเห็น			ΣR	IOC
	ของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
35. การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	1	1	3	1.00
<u>ด้านมนุษยสัมพันธ์</u>					
36. องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี	1	1	0	2	0.67
37. การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	1	1	0	2	0.67
38. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1.00
39. การไม่วิพากษ์วิจารณ์และนินทาลับหลัง	1	1	0	2	0.67
40. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00
41. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	1	1	1	3	1.00
42. การรู้จักให้เมื่อมีโอกาสและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้	1	1	1	3	1.00
ความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1. การบริการวิเคราะห์ดินให้กับเกษตรกรทั่วประเทศให้เข้าถึงบริการงานพัฒนาที่ดิน	1	1	1	3	1.00
2. การสนับสนุนโครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	1	1	1	3	1.00
3. ส่งเสริมการปรับปรุงบำรุงดินโดยใช้ปัจจัยการผลิตของกรมพัฒนาที่ดินในพื้นที่โครงการพระราชดำริ	1	1	1	3	1.00
4. การสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและยุวมอดินอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด	1	1	0	2	0.67

รายการที่ประเมิน	คะแนนความเห็น			ΣR	IOC
	ของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5. การจัดอบรมหมอดินอาสาและยุวมหมอดินเพื่อสร้างเครือข่ายการถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1	1	0	2	0.67
6.การพัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริจำนวน 4 แห่ง ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และแหล่งความรู้ด้านต่างให้กับเกษตรกรนักเรียน และผู้สนใจทั่วไป	1	1	1	3	1.00
7. การจัดศูนย์เรียนรู้การพัฒนาที่ดินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด	1	1	1	3	1.00
8. การจุดตระนำในไร่นานอกเขตชลประทานให้เกษตรกรอย่างทั่วถึง	1	1	1	3	1.00
9. การจัดทำเขตการใช้ที่ดินระดับตำบลทั้งประเทศ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในการตัดสินใจ ใช้ประโยชน์ที่ดิน	1	1	1	3	1.00
10. การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดิน	1	1	1	3	1.00
11. การให้ความรู้และส่งเสริมการผลิตและใช้สารอินทรีย์ชีวภาพในการปรับปรุงบำรุงดินทั่วถึงทุกจังหวัด	1	1	0	2	0.67
12.การปรับปรุงพื้นที่นาร้างให้สามารถกลับมาใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00

รายการที่ประเมิน	คะแนนความเห็น			ΣR	IOC
	ของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
13. ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาที่ดินให้สามารถแก้ไข ปัญหาทรัพยากรดินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิต ของสินค้าเกษตรให้ทั่วถึงทุกจังหวัด	1	1	1	3	1.00
14. การปรับปรุงพื้นที่นาให้มีความสมบูรณ์เหมาะสม กับการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออก	1	1	1	3	1.00
15. รณรงค์และส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก โดย ขยายพันธุ์ เพื่อนำไปปลูกหรือแจกจ่ายให้แก่เกษตรกร หน่วยงานของรัฐ และผู้สนใจทั่วไป	1	1	1	3	1.00
16. การก่อสร้างระบบอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อป้องกัน การชะล้างพังทลายของดิน	1	1	1	3	1.00
17. ฟื้นฟูพื้นที่เพื่อให้ระบบนิเวศน์ทรัพยากรธรรมชาติ ในลุ่มน้ำ คืนความอุดมสมบูรณ์	1	1	1	3	1.00
18. จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมี ทางการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด	1	1	1	3	1.00
19. การพัฒนาแหล่งน้ำ ปรับปรุงพื้นที่ และจัดทำ ระบบส่งน้ำในไร่นาสำหรับแก้ไขปัญหาการขาด แคลนน้ำ	1	1	0	2	0.67
20. ปลูกไม้ยืนต้นเพื่อป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติ ในการเกษตรอย่างทั่วถึงทุกจังหวัด	1	1	1	3	1.00
21. ส่งเสริมให้เกษตรกร ใดกลบต่อซังแทนการเผาฟาง และต่อซังในพื้นที่ของตนเองในทุกตำบลในพื้นที่ปลูก ข้าว อ้อย และข้าวโพด	1	1	0	2	0.67

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ผู้นำ1	247.03	803.275	.385	.964
ผู้นำ2	246.73	795.926	.620	.963
ผู้นำ3	246.70	804.286	.377	.964
ผู้นำ4	246.53	802.051	.406	.964
ผู้นำ5	246.63	799.964	.493	.964
ผู้นำ6	246.80	796.510	.636	.963
ผู้นำ7	246.70	805.045	.384	.964
ผู้นำ8	246.67	788.023	.704	.963
ผู้นำ9	246.97	781.964	.573	.964
ผู้นำ10	246.87	794.602	.561	.964
ผู้นำ11	246.53	803.499	.552	.964
ผู้นำ12	246.83	799.868	.437	.964
ผู้นำ13	246.77	801.564	.457	.964
บริหาร14	246.87	799.499	.481	.964
บริหาร15	246.90	805.472	.409	.964
บริหาร16	247.10	801.886	.573	.964
บริหาร17	246.93	804.685	.385	.964
บริหาร18	246.60	795.214	.641	.963
บริหาร19	246.77	787.840	.788	.963
บริหาร20	247.10	795.403	.569	.963
บริหาร21	247.00	786.966	.769	.963
บริหาร22	246.97	797.482	.623	.963

การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
บริหาร23	247.07	795.995	.650	.963
มีส่วนร่วม24	246.50	800.948	.567	.964
มีส่วนร่วม25	246.77	801.151	.501	.964
มีส่วนร่วม26	246.77	800.185	.525	.964
มีส่วนร่วม27	246.80	792.786	.642	.963
มีส่วนร่วม28	246.83	796.075	.619	.963
มีส่วนร่วม29	246.77	785.082	.727	.963
แรงจูงใจ30	247.00	794.621	.560	.964
แรงจูงใจ31	246.83	795.247	.599	.963
แรงจูงใจ32	246.53	795.844	.661	.963
แรงจูงใจ33	246.67	786.299	.834	.963
แรงจูงใจ34	247.07	793.513	.625	.963
แรงจูงใจ35	246.87	790.464	.688	.963
มนุษยสัมพันธ์36	246.80	792.717	.686	.963
มนุษยสัมพันธ์37	246.70	793.803	.710	.963
มนุษยสัมพันธ์38	246.57	792.875	.693	.963
มนุษยสัมพันธ์39	246.77	785.220	.664	.963
มนุษยสัมพันธ์40	246.67	786.023	.791	.963
มนุษยสัมพันธ์41	246.90	785.128	.787	.963
มนุษยสัมพันธ์42	246.87	786.326	.674	.963
b1	247.20	796.097	.479	.964
b2	246.87	807.223	.350	.964
b3	247.07	798.754	.537	.964
b4	246.87	795.844	.564	.963

การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b5	246.97	789.895	.615	.963
b6	247.00	794.897	.527	.964
b7	247.33	790.713	.624	.963
b8	247.30	803.183	.408	.964
b9	247.20	799.476	.395	.964
b10	247.40	789.697	.612	.963
b11	247.13	800.120	.391	.964
b12	247.37	802.999	.347	.964
b13	247.33	789.195	.535	.964
b14	247.37	789.826	.541	.964
b15	247.30	800.355	.355	.964
b16	247.30	804.424	.307	.964
b17	247.40	791.903	.595	.963
b18	247.33	802.437	.317	.964
b19	247.27	805.720	.298	.964
b20	247.63	790.516	.486	.964
b21	247.50	805.500	.272	.965

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางกัญญาภัค ทองจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	20 มกราคม 2510
สถานที่เกิด	อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2532
สถานที่ทำงาน	กรมพัฒนาที่ดิน ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ (หัวหน้ากลุ่มงบประมาณ กองคลัง)