

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรกรมปศุสัตว์สังกัดส่วนภูมิภาคในพื้นที่เขต 4 ผู้วิจัยได้วางแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยครอบคลุมเนื้อหาในประเด็นหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารจัดการ
 - 1.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการ
 - 1.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล
 - 1.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
 - 1.3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร
 - 1.3.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความความผูกพันในองค์กร
 - 1.3.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
 - 1.3.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล
 - 3.1 ความหมายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
 - 3.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล
 - 3.4 วิวัฒนาการของธรรมาภิบาล
 - 3.5 ความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อการบริหารภาครัฐ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารจัดการ
 - 1.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

พิทยา บวรวัฒนา (2556, หน้า 2) การบริหาร หมายถึง เป็นเรื่องของ การนำเอากฎหมาย และนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2554, หน้า 10) การบริหาร (Administration) หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

บรรจบ เนียมมณี (2553, หน้า 261) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างรวมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- 3) ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด วัตถุประสงค์นั้น ๆ ต้อง

ตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำ

คำว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการโดยมีคำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน ซึ่งจะใช้คำสองคำนี้ ปะปนกันตลอดไปตามความเหมาะสมจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลปะเพื่อเอาคนและทรัพยากรมารวมกันแล้วให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการปัจจัยในการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ 2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย 3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรค (สมคิด บางโม, 2546, หน้า 60)

คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีที่มาในเชิงพัฒนาขององค์ความรู้ที่แตกต่างกันแต่ปัจจุบันได้มีการกำหนดองค์ความรู้ทั้งสองด้านมาผสมผสานและประยุกต์เข้ากับองค์กรสมัยใหม่ สองคำนี้มีความหมายเช่นเดียวกันและสามารถใช้แทนกันได้เพียงแต่ความนิยมคุ้นเคยหรือความนึกคิดเชิงภาษาที่แตกต่างกันไปบางเท่านั้น กล่าวคือ มีนัย (Sense) ที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้ (วิชัย รูปขำดี, 2542, หน้า 25)

- 1) เกี่ยวกับประเภทขององค์กรและหน่วยงาน

คำว่า “การบริหาร” นิยมใช้ในหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ ดังจะเห็นได้จากตำแหน่งบริหารหรือนักบริหาร (Administration) มีการบัญญัติศัพท์สาขาวิชาที่ศึกษาด้านนี้ว่า “รัฐประศาสนศาสตร์” (Public Administration) ขณะที่คำว่า การจัดการมักหมายถึงการบริหารงานในองค์กรภาคเอกชนหรือธุรกิจมากกว่าการบริหารรัฐกิจดังจะพบเสมอว่าตำแหน่งสำคัญในองค์กรเอกชนใช้คำว่า “ผู้จัดการ” (Manager)

- 2) เกี่ยวกับระดับหรือขอบข่ายความรับผิดชอบของการดำเนินการ

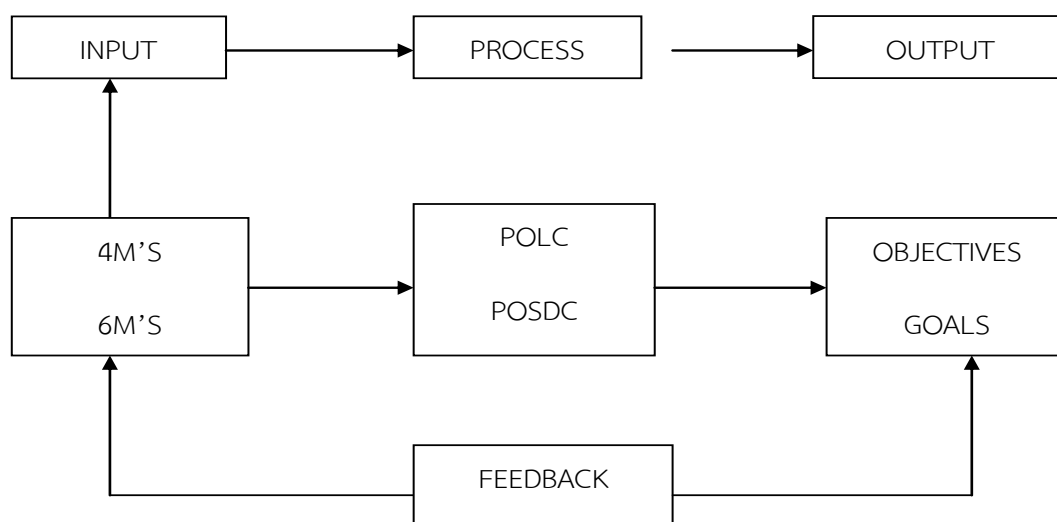
การบริหารบางครั้งเป็นคำที่ผู้ใช้ให้ความหมายถึงการทำหน้าที่ในระดับนโยบายคือการตัดสินใจให้แนวทางและรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นในภาพรวม ส่วนการจัดการเน้นการดำเนินงานในระดับปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นหน้าที่ต้องรับผิดชอบลงมาหรือเป็นหน่วยงานระดับกลางหรือระดับล่าง

ในทางวิชาการทั้งการบริหารและการจัดการไม่ได้มีความหมายแตกต่างกันคำว่าจัดการสามารถใช้ได้ในองค์กรภาครัฐและใช้กับการดำเนินงานระดับนโยบายเช่นกัน ทั้งนี้เพราะแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Thought) เน้นการผสมผสานองค์ความรู้ทั้งศาสตร์การบริหาร (Administrative Science) ศาสตร์การจัดการ (Management Science) ตลอดจนพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) เข้าด้วยกันอย่างแยกไม่ออก (วิชัย รูปขำดี, 2542, หน้า 25)

ถนัด เดชทรัพย์ (2550, หน้า 19) การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานตามจนสำเร็จตามไปถึงจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ(2542, หน้า 35) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ 1. การวางแผน (Planning) 2. การบริหารจัดการองค์การ (Organizing) 3. การชี้นำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการทรัพยากร การบริหารและวัตถุประสงค์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังภาพกระบวนการบริหารจัดการ

ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการ



ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 35)

INPUT คือทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/ Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไป พร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญหรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้นโดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้นจึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใคร่ไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่ง ทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไป

เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนา และก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการได้แก่ POLC การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การบริหารจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิก (Gulick & Urwick) เห็นว่ากระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ(Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยม เรียกว่า POCDORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการบริหารจัดการคือ POSDC ได้แก่การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing) การอำนวยการ(Directing) และการควบคุม(Controlling) ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนต์ซ์ และเวียห์ริช (Koontz & Wehrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการบริหารจัดการจากตัว D(Directing) เป็น L(Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้งบางทีในอนาคตเราอาจเห็นหน้าที่การบริหารจัดการที่เหลือมีอักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการบริหารจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

OUTPUT คือเป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร(Profit) และองค์การที่มีเป้าหมาย ไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-Profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้าก็ขององค์การที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้ความหมายการบริหารจัดการ การบริหารจัดการคือกระบวนการทำงานกับคน และโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการ (Administration) คือ กระบวนการในการดำเนินงานของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันแต่กิจกรรมนั้นจะเป็นไปในลักษณะที่แตกต่างกัน คือมีฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ตัดสินใจสั่งการ อีกฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่บุคคลในองค์การร่วมกันวางไว้โดยมีระเบียบแบบธรรมเนียมหลักปฏิบัติมีการใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (นุรักษ์ คุณชล และคณะ, 2543, หน้า 63)

รุจิรัฐ ภูสาระ และคณะ (2545, หน้า 48) การบริหารจัดการหมายถึง เป็นเรื่องของการทำกิจกรรม โดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนจึงมีความคิดตรงกันว่า “การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอน ในการทำงาน” บางคนเห็นว่าการบริหารจัดการเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตาม วัตถุประสงค์ได้ และได้กล่าวถึงลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหารจัดการไว้ 9 ประเด็นคือ 1. การบริหารจัดการต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย 2. การบริหารจัดการต้องอาศัยปัจจัยเป็น องค์ประกอบสำคัญ

3. การบริหารจัดการต้องใช้ทรัพยากรการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารจัดการต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. การบริหารจัดการ ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
6. การบริหารจัดการต้องอาศัย ความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. การบริหารจัดการเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารจัดการมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหารจัดการไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 105) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1. ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Wvaluating) และ 3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอนและการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบายแผนแผนงาน โครงการ (Policy, Plan Program, Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

บุญทัน ดอกไธสง (2553, หน้า 1) การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กรหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร ซึ่งมีภารกิจของผู้นำทางการบริหารจัดการ ปีเตอร์ เอฟ ดร็ิสเกอร์ Peter F. Drucker (1957) เห็นว่าการบริหารจัดการคือ องค์กรทางสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดผลผลิตเพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีเทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์กรเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ โดยอาศัยปัจจัยทรัพยากรทางการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ การบริหารจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการชักจูงให้คนหันมาช่วยเหลืองานขององค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานให้ได้รับผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ฮอดเก็ตต์ (Hodgetts, อ้างถึงใน วิชัย รูปขำดี, 2542, หน้า 25) มองกระบวนการจัดการภายใต้แนวคิดเชิงระบบว่า กระบวนการจัดการที่แท้จริง ก็คือการทำหน้าที่ของการจัดการ (Management Function) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของการจัดการภายใต้เรื่องที่สำคัญ 4 เรื่องได้แก่ 1) การวางแผนกำหนดทิศทางของหน่วยงาน (Planning the Enterprises Direction) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและบุคคล (Organizing and Staffing the Structure) 3) การอำนวยการเชิงการนำและการผลักดันบุคลากร (Leading and Influencing

the Personnel) 4) การควบคุมในเชิงการปฏิบัติการและในด้านทรัพยากร (Controlling Organizational Operations and Resources)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ(2545, หน้า 19) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการ โดยแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่คือ

1. การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจองค์การมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะการวางแผนมีดังนี้

- 1) การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ
- 2) การสำรวจสภาพแวดล้อม
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 4) การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- 5) การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- 6) การประเมินแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้
- 7) การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่

เป็นไปตามที่กำหนด

8) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นหรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้ งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย 1) การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ 2) การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ 3) การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน 4) การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน 5) การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้ 6) การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ 7) การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและ ผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด 8) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง 9) การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ 10) การสรรหาปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ 11) การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา 12) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ 13) การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด 14) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเขาทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การจูงใจเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำช่วยเหลืองานบรรลุผลสำเร็จเสริมสร้างขวัญและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย 1) การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง 2) การมอบหมายมาตรฐานของการทำงานต่าง ๆ 3) การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการทำงาน 4) การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน 5) การยกย่องและสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม 6) การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจโดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง 7) การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของ

การควบคุมไม่ปฏิบัติตามที่กำหนด 8) การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะ
ความเป็นผู้นำ

4. การควบคุมเป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอน
ของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการซึ่งการควบคุม ประกอบด้วย
1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การแก้ไข
ความบกพร่อง 4) การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของ
การควบคุมไม่ปฏิบัติตามที่กำหนด 5) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร หมายถึงกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงาน
รวมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ หน้าที่คือการวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และ
วิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การจะเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและ
ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน การนำจะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถ
ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยการสร้างขวัญและกำลังใจใ้บังคับบัญชา การควบคุมจะเป็นการติดตามผลการทำงาน
และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, หน้า 19)

แนวคิดการบริหารจัดการมีวิวัฒนาการมาจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่แสดงให้เห็นว่า
คนในยุคนั้นได้บริหารงานกันโดยการทำหน้าที่ทางการบริหารที่เหมือนในปัจจุบันคือ การวางแผน การจัดองค์การ
การจูงใจและการควบคุมมาเป็นพันๆปี หลักฐานที่ชัดเจนก็ได้แก่ การก่อสร้างพีระมิด ในอียิปต์ การก่อสร้าง
กำแพงเมืองจีนที่ต้องใช้คนจำนวนเป็นแสนๆคน การก่อสร้างถาวรวัตถุทั้งสอง อย่างทำให้มีคำถามว่า
ใครเป็นคนวางแผนให้คนงานทำงาน ใครเป็นคนจัดองค์การให้คนเหล่านั้นทำงาน ใครเป็นคนกำกับดูแลให้
คนทำงานและสุดท้ายใครเป็นคนควบคุมให้การทำงานเป็นไปตาม แผนที่กำหนด (เสนาะ ตีเยาว์,
2546, หน้า 56)

แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลท (Mary Parker Follet) ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารให้เน้นตัวบุคคล
โดยเห็นว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับกลุ่มคนมากกว่าแต่ละบุคคล ผู้บริหารกับพนักงานควร
เป็นส่วนส่วนกันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ผู้บริหารควรใช้ประสบการณ์และความรู้จูงใจให้
คนทำงานมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่งงาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2546, หน้า 46)

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด(Chester Barnard) ก็เป็นอีกคนหนึ่งที่มีสมมุติฐานทัศนะทางการบริหาร
แบบดั้งเดิมกับมนุษย์สัมพันธ์ โดยเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคน
องค์การประกอบด้วยคนที่มีความสัมพันธ์กันทางสังคม บทบาทของผู้บริหารคือ ทำหน้าที่ประสาน
และกระตุ้นใ้บังคับบัญชาใ้อุทิศและทุ่มเทใ้กับงาน ความสำเร็จขององค์การมากน้อยเพียงใด
ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพนักงาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2546, หน้า 46)

นิทสัน ซีริโซติรัตน์ (2560, หน้า 38-39) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานร่วมกับ
ฝ่ายบริหารจากทุก ๆ หน่วยงานส่วนผสมหลักใหญ่ ๆ ที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์การมีดังนี้

1. องค์การต้องมีนโยบายในการดำเนินงานที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรมเป็นสิ่งที่
ที่ผู้ปฏิบัติงานเลือกที่จะผูกพันกับองค์การ นอกจากนั้นองค์การต้องมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและ
สวัสดิการที่ดีหรืออยู่ในระดับเทียบเท่า เพื่อให้ผู้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน

2. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะ
ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับองค์การ เช่นดังกล่าวก่อนหน้านี้ว่า “ผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานเพราะองค์การ
แต่ลาออกเพราะหัวหน้า” ที่มาของสำนวนนี้เกิดจากหลาย ๆ องค์การที่พยายามสรรหาบุคลากรเก่ง ๆ

เข้ามาสู่องค์กร แต่ไม่สามารถรักษาคนเหล่านั้นไว้ได้ เพราะเข้าใจว่าการดึงดูดและรักษาคนให้อยู่ทำงานกับองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับเงินหรือค่าตอบแทนที่ให้ความพึงพอใจแต่เพียงอย่างเดียว

3. เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ในความร่วมมือที่ดีและช่วยเหลือในการทำงานซึ่งกันและกัน เอาใจใส่ความสำคัญของเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิดบรรยากาศในองค์กรเหล่านี้ ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความผูกพัน ซึ่งจะนำการทำงานที่ดีเลิศให้เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กร

4. ลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นอย่างยิ่งต่อการมอบหมายงาน มอบความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน หากขาดทักษะในการบริหารคนแล้ว อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ กรณีเช่น คนเก่งเพียงเพราะความรู้สึกลัวไม่ได้ใช้ศักยภาพที่มีหรือองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงพอ หากมีการมอบหมายที่ทำหาย การให้อำนาจหน้าที่ไปแล้วจะทำให้เกิดความพึงพอใจ ความรู้สึกผูกพัน เขาก็จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อสร้างผลงานให้ออกมามีประสิทธิผลอย่างสูงสุด

5. ความก้าวหน้าในสายงาน เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานย่อมต้องการความเติบโตและความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ด้วยเหตุนี้องค์กรหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องผลักดันการวางแผนสายความก้าวหน้าให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันกับองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมใด ๆ ก็ตามจะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลนั้นจะต้องมีผู้ร่วมดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเกิดผลสำเร็จให้เป็นไปตามนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการ

แนวคิดด้านการจัดการตามหลักการบริหารนี้เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในประเทศทางยุโรป โดยเน้นลักษณะการบริหารจัดการงานในองค์กรเป็นหลักซึ่งมีผู้สนใจแนวคิดนี้เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะกับองค์กรขนาดใหญ่หรือระบบราชการ อย่างไรก็ตามแนวคิดการจัดการตามหลักการบริหารได้นำไปใช้อย่างกว้างขวางในระยะเวลาต่อมาตั่งเช่นนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้ (วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์และคณะ, 2554, หน้า 13)

1) เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า “คนเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้” เทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานแบบวิทยาศาสตร์ไว้ในหนังสือชื่อ “The Principles of Scientific Management” ในปี 1911 (Taylor, 1974 or in Pugh, Derek, 1985) ซึ่งนับเป็นจุดกำเนิดอันถือเป็นรากฐานของ ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) แนวความคิดเทย์เลอร์นั้นได้มาจากการสังเกตเห็นการทำงานของคนในบริษัท Midvale & Bethlehem Steel รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania) สังเกตได้ว่าคนงานระดับล่างขององค์กรทำงานได้ไม่เต็มที่นัก กล่าวคือลักษณะการทำงานของคนงานเป็นไปตามความพอใจของตนเองทำให้ใช้พลังงานเพียงแค่นึ่งในสามของพลังงานที่มีอยู่ทั้งหมดที่สามารถทำงานได้เต็มที่ ดังนั้นจึงพยายามค้นหาวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งเขาคิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ให้ประโยชน์แก่ทั้งคนงานและนายจ้าง กล่าวคือฝ่ายนายจ้างจะได้ผลกำไรมากที่สุด ขณะที่คนงานจะได้รับผลตอบแทนมากที่สุดเพราะนายจ้างจะจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถที่เขาทำได้ยิ่งทำมากก็ยิ่งได้รับผลตอบแทนมากที่สุดตามไปด้วย (Piece Rate)

วิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ที่เทย์เลอร์ถือว่าเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (One Best Way) เท่านั้นซึ่งเท่ากับเป็นการออกแบบงาน (Work Design) ตามที่เข้าใจในปัจจุบัน หลักเกณฑ์ที่เขากำหนดไว้มี 4 ข้อคือ 1. ใช้วิธีการทำงานตามหลักการวิทยาศาสตร์อันมีเหตุผลผลและได้รับการทดลองแล้วว่าเชื่อถือได้และดีกว่าวิธีการทำงานตามแบบแผนเก่าที่ไม่เป็นระบบและไม่มีกฎเกณฑ์ 2. ให้มีระบบการคัดเลือกและฝึกอบรมคนงานตามหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ได้คิดค้นและทดสอบแล้ว 3. เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเป็นตามหลักทางวิทยาศาสตร์ต้องให้เกิดความร่วมมือและสามัคคีกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง 4. เพื่อป้องกันการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างต้องมีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมกันและเสมอภาคกัน กล่าวคือนายจ้างมีหน้าที่รับผิดชอบวางแผนและคิดค้นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและต้องควบคุมสั่งการให้คนงานทำตามวิธีการที่ได้คิดค้นขึ้น ขณะที่ลูกจ้างมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามวิธีการทำงานที่ฝ่ายนายจ้างหรือผู้บริหารได้คิดไว้ถ้าได้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ทั้ง 4 ประการข้างต้น เทย์เลอร์เชื่อว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะคนงานก็พอใจเพราะได้ค่าตอบแทนในรูปแบบเงินที่ยุติธรรม นอกจากนี้ เทย์เลอร์ เน้นศึกษาเฉพาะองค์การในวงแคบเท่านั้น โดยเน้นที่คนงานระดับล่างและให้ความสำคัญเฉพาะงาน โดยละเลยคำนึงถึงปัจจัยบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดในองค์การ

2) อังรี ฟายอล (Henri Fayol) หลักการบริหารที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับนักบริหารทุกระดับในองค์การ ซึ่งเขาเรียกว่าเป็น “หลักการบริหารสากล” (General Principles of Management) ที่มีทั้งหมด 14 ข้อ (Pugh, 1985) ได้แก่ 1. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) 2. การมีเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) 3. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) 4. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) 5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) 6. ความเสมอภาค (Equity) 7. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) 8. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) 9. การมีระเบียบข้อบังคับ (Order) 10. การมีระเบียบวินัย (Discipline) 11. ความคิดริเริ่ม (Initiative) 12. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest to the General Personnel) 13. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) 14. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps)

3) กูลิค และ เออร์วิคค์ เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารชื่อว่า “POSDCORB” ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ คือ

3.1) Planning การวางแผนเป็นการวางแผนโครงการกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) Organizing การจัดองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนกโดย อาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3.3) Staffing การจัดบุคลากรปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

3.4) Directing การอำนวยความสะดวกในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

3.5) Coordinating การประสานงานเป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงาน มีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

3.6) Reporting การรายงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา ตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ใน องค์การอยู่ด้วย

3.7) Budgeting การงบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

สาระสำคัญของแนวคิดของ Gulick & Urwick เกี่ยวกับ POSDCoRB ก็คือ ประสิทธิภาพ อันเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหารและเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็นหรือความถนัดของคนงาน โดยแบ่ง หน่วยงานออกตามกระบวนการวัตถุประสงค์ลูกค้ำและพื้นที่โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบ องค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมพีระมิดมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับการบริหาร (อัมพร ชำรงลักษณ์, 2553, หน้า 56)

4) เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) บาร์นาร์ด (Barnard) การให้ความสนใจ แต่เพียงส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์การซึ่งไม่ว่าจะเป็นงานทางด้านเทคนิคหรือความต้องการของตนเองนั้น ไม่เป็นการเพียงพอสำหรับนักบริหารที่ดีต้องให้ความสำคัญกับทั้งคนงานและงานและต้องมีความสามารถบริหารงานทั้งสองปัจจัยได้พร้อมๆ กัน เขาเสนอองค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ที่ปรากฏอยู่ทั่วไปในทุกองค์การและมีความสำคัญต่อองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) อย่างมาก ทั้งนี้จะคอยช่วยส่งเสริมและสนับสนุนองค์การที่เป็นทางการ ประเด็น สุดท้ายที่ บาร์นาร์ดเสนอแนะและเป็นประโยชน์แก่การศึกษาทฤษฎีองค์การในช่วงนี้และสมัยต่อๆ มา ก็คือ การเสนอแนะให้นักบริหารเห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสารอันเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่ จะอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารในองค์การดำเนินไปได้อย่างสะดวกและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ได้อย่างเต็มความสามารถ (วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์และคณะ, 2554, หน้า 14)

5) เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ในความสัมพันธ์ระหว่าง คนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ การมีการติดต่ออย่าง เปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้ออกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็น ประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขาให้ความเป็นกันเองกับ เขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น แนวความคิดของ เมโย Mayo สรุปได้ 5 ประการ คือ 1) สถานการณ์สังคม (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับ กฎเกณฑ์อย่างไม่ เป็นทางการของกลุ่มคนงานด้วยกัน จะมีความสบายใจและเพิ่มผลผลิต มากกว่า คนงานที่ไม่พยายาม ปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติกัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเอง และยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังเป็นผลให้คนงานมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมี อิทธิพลสูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหาร โดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้ 1) การให้รางวัลและการลงโทษของสังคมในหมู่คนงาน ด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดี ต่อกลุ่มและกลุ่มต่อแต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงิน ต่อคนงาน เหล่านี้ 2) การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่าย บริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ขบวนการมนุษย์สัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารักเป็นนักฟังที่ดีเป็นมนุษย์ไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษย์สัมพันธ์จึงเชื่อว่าการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ 3) การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงานทำงานได้ผลงานดีมาก เขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเองโดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร เมโย Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษย์สัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้วจะทำให้บรรยากาศในองค์การอันววยความสะดวกให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้นและกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วยผลการทดลองนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีพื้นฐานมาจาก “ความรู้สึก” (Sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงานและความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน แนวความคิดที่เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นพบสองประการ คือ พฤติกรรมของคนงานมีการปฏิบัติตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งสองทางด้วยกัน คือ ทั้งต่อสภาพทางกายภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมรอบตัว (Physical Environment) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของงานและยังมีการปฏิบัติตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของเรื่องราวทางจิตวิทยาและสังคมของที่ทำงานด้วย สภาพเหล่านี้ คือ อิทธิพลของกลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group) การยอมรับในฐานะของตัวบุคคลและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6) มาสโลว์ (Maslow) เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบาย โดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเองเป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจ เป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (Wanting Animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่นๆ ต่อไป ถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ Maslow กล่าวว่าความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้ จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนาตั้งแต่นั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need-Hierarchy Conception of Human Motivation) Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้เป็นลำดับดังนี้ 1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) 2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) 3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belonging Ness and Love Needs) 4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem Needs) 5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs) ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มีการเรียงลำดับขั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับดังจะอธิบายโดยละเอียดดังนี้ 1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัสแรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่า และถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิด

ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตามถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจบุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่นๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป มีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องการสิ่งอื่นใดอีกชีวิตของเขาถือว่าได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่นๆ นอกจากนี้จะไม่มีมีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับและปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้นจะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยาของความต้องการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่นๆ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security) Maslow กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็กๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องการพึ่งพาอาศัยผู้อื่น เป็นพลังถึงความต้องการความปลอดภัยที่จะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย Maslow ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าพ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกอย่างไม่กวัดขั่นและตามใจมากเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัย การให้อุ่นหรือให้กินไม่เป็นเวลาไม่เพียงแต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้นแต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวเขาความสัมพันธ์ภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน สภาพการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้ที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่างๆ ไม่มั่นคงไม่สามารถคาดการณ์ได้และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลถึงแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชีหรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่างๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์พยาบาล คนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยของผู้อื่น ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงเพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตนเองให้มีเหตุผลและวิถีทางที่ทำให้บุคคล รู้สึก “ปลอดภัย” ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่นๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ สงคราม อาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบของสังคมและเหตุการณ์อื่นๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้ Maslow ได้ให้ความคิดต่อไปว่าอาการโรคประสาทในผู้ใหญ่ โดยเฉพาะโรคประสาทชนิดย้ำคิด-ย้ำทำ (Obsessive-Compulsive Neurotic) เป็นลักษณะเด่นชัดของการค้นหาความรู้สึกปลอดภัย ผู้ป่วยโรคประสาทจะแสดงพฤติกรรมว่าเขากำลังประสบเหตุการณ์ที่ร้ายกาจและกำลังมีอันตรายต่างๆ เขาจึงต้องการมีใครสักคนที่ปกป้องคุ้มครองเขาและเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งซึ่งเขาสามารถจะพึ่งพาอาศัยได้

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้งไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อนๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูกๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้าน จะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่งและจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน Maslow คัดค้านกลุ่ม Freud ที่ว่าความรักเป็นผลมาจากการทดแทนสัญชาตญาณทางเพศ (Sublimation) Maslow ความรักไม่ใช่สัญชาตญาณของเรื่อง เพศ (Sex) เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีความสัมพันธ์ของความรัก

ระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน Maslow ว่าความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่น และรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่า มีความรู้สึกอ้างว้างและเครียดแค้น ดังนั้นบุคคลต้องการความรักและความรู้สึกเป็นเจ้าของและการขาดสิ่งนี้มักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความคับข้องใจและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้และความยินดีในพฤติกรรมหรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่างๆที่ควรสังเกตประการหนึ่งก็คือ มีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้ามเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธ ความรู้สึกเช่นนี้ประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็กย่อมมีผลกับการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก ความต้องการความรักก็เป็นเช่นเดียวกับบรรณานต์ที่สร้างขึ้นมาโดยต้องการก้ำหรือน้ำมันนั่นเอง 4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem Needs) ความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้วพลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) ส่วนลักษณะที่สองเป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others) 1) ความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) คือความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่างๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง 2) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others) คือความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขานและเป็นที่ยอมรับมีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับขั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทัศนะของ Maslow ในเรื่องอื่นๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตนั้นคือบุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจากความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองความพึงพอใจของเขาแล้วและ Maslow กล่าวว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4 กลับไปสู่ระดับขั้นที่ 3 อีกถ้าความต้องการระดับขั้นที่ 3 ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกระทบกระเทือนหรือสูญสลายไปทันทีทันใด ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่วไปไปเป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า การมีพลังกำลัง การมีความสามารถและความรู้สึกว่าชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่างๆ ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอใจเพียงเกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นการรับรู้ตนเองในทางนิเสธ (Negative) ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตกแล้วและรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิตและประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงจังมากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคคลและความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริงและเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่องมีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs) ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ความต้องการลำดับขั้นก่อนๆได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น เป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสม บุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเองพลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน จะเห็นได้ว่าการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ Maslow เชื่อว่าคนเรามักจะกลัวตัวเองในสิ่งเหล่านี้ ด้านที่ดีที่สุดของเราคือความสามารถพิเศษของเราสิ่งที่ตั้งามที่สุดของเรา พลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมิได้มีแต่เฉพาะในศิลปินเท่านั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 62-64)

ผู้วิจัยได้แนวทางในการหาปัจจัยที่มีอิทธิพลประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร ด้านความผูกพันในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

1.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 146-147) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคคล สรุปได้ดังนี้ 1. ประสบการณ์ คือ การที่บุคคลได้ทำงานนานจนเกิดความรู้ความชำนาญมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2. เพศ มีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำว่าเป็นงานลักษณะใดจึงจะเหมาะสม 3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานซึ่งงานจะต้องใช้บุคคลมีความสามารถแตกต่างกัน และต้องทำงานร่วมกัน โดยความสามัคคีจึงจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย 4. อายุจะมีความเกี่ยวข้องในการทำงานและประสบการณ์ในการทำงานด้วย 5. เวลาในการทำงานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจ 6. เซอร์วิญญา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ 7. การศึกษาจะไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานแต่จะขึ้นอยู่กับว่างานที่ทำนั้นเหมาะสมกับความรู้ของเขาหรือไม่ 8. บุคลิกภาพกับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่วัดนั้นเที่ยงตรงหรือไม่ จึงจะเห็นบุคลิกภาพได้ชัดเจน 9. ระดับเงินเดือนจะมีผลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานมาก 10. แรงจูงใจในการทำงานเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล 11. ความสนใจในงานถ้าได้ทำงานที่ตนต้องการทำจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542, หน้า 44-52) ได้กล่าวถึงแนวความคิดด้านประชากรนี้เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุเป็นผลกล่าวคือ พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากกระตุ้นเป็นความเชื่อที่ว่าคนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับทฤษฎีกลุ่มสังคม (Social Categories Theory) ของ Defleur & Bcll-Rokeach (1996) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลหรือลักษณะทางประชากรซึ่งลักษณะเหล่านี้สามารถอธิบายเป็นกลุ่มๆได้คือบุคคลที่มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกันมักจะมีอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้นบุคคลที่อยู่ในลำดับขั้นทางสังคมเดียวกันจะเลือกรับและตอบสนองเนื้อหาข่าวสารในแบบเดียวกันและทฤษฎีความแตกต่างระหว่าง บุคคล (Individual Differences Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาจากแนวความคิดเรื่องสิ่งเร้า และการตอบสนอง (Stimulus-Response) หรือทฤษฎี เอส-อาร์ (S-R Theory) ในอดีตและได้นำมาประยุกต์ ใช้้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารว่าผู้รับสารที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันจะมีความสนใจ ต่อข่าวสารที่แตกต่างกัน

พรทิพย์ วรกีจโศคาทร (2554, หน้า 312) ประชากรศาสตร์ หมายถึง ลักษณะของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไป โดยความแตกต่างทางประชากรศาสตร์จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร ลักษณะประชากรศาสตร์ คือ

1) เพศ (Sex) มีงานวิจัยที่พิสูจน์ว่าคุณลักษณะบางอย่างของเพศชายและเพศหญิงที่ต่างกันส่งผลให้การสื่อสารของชายและหญิงต่างกัน เช่นการวิจัยการชมภาพยนตร์โทรทัศน์ของเด็กวัยรุ่น พบว่าเด็กวัยรุ่นชายสนใจภาพยนตร์สงครามและจารกรรมมากที่สุด ส่วนเด็กวัยรุ่นหญิงมีความสนใจภาพยนตร์วิทยาศาสตร์มากที่สุด แต่ก็ม้งานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่าชายและหญิงมีสื่อสารและรับสื่อไม่ต่างกัน

2) อายุ (Age) การจะสอนผู้ที่อายุต่างกันให้เชื่อฟังหรือเปลี่ยนทัศนคติหรือเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมีความยากง่ายต่างกันยังมีอายุมากกว่าที่จะสอนให้เชื่อฟัง ให้เปลี่ยนพฤติกรรม ก็ยิ่งยากขึ้น อีกทั้งมีการวิจัยโดย ซี.เมเปิล (C.Maple) และไอ แอล เจนิส และ ดีเรฟ (I.L.Janis & D.Rife) ได้สรุปว่าการชักจูงจิตใจหรือโน้มน้าวจิตใจของคนจะยากขึ้นตามอายุของคน que เพิ่มขึ้นอายุยังมีความสัมพันธ์ของข่าวสารและสื่ออื่กด้วยเช่นภาษาที่ใช้ในวัยต่างกันก็ยังมี ความต่างกันโดยพบวภาษาใหม่ๆ แปรก ๆ จะพบในคนหนุ่มสาว สูงกว่าผู้สูงอายุ เป็นต้น

3) การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารของผู้รับสาร ดังงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ว่าการศึกษาของผู้รับสารนั้นทำให้ผู้รับสารมีพฤติกรรมการสื่อสารต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะสนใจข่าวสาร ไม่คอยเชื่ออะไรง่าย ๆ และมีรับสื่อสิ่งพิมพ์มาก

4) ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (Social and Economic Status) หมายถึงอาชีพ รายได้ เชื้อชาติตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลโดยมีรายงานหลายเรื่องที่ได้พิสูจน์ว่าฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจนั้น มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคน

ปรมะ สตะเวทิน (2553, หน้า 112) ได้กล่าวถึงคนมีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน โดยวิเคราะห์ปัจจัย ดังนี้

1) เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้มที่มีความต้องการที่จะสงและรับข่าวสารมากกว่าชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะสงและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่มีความต้องการจะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นมากกว่าการรับและสงข่าวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

2) อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่อายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยมยึดถือการปฏิบัติระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่อายุน้อยเนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน

3) การศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดีเพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดีแต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอในขณะที่คนมีการศึกษาต่างกันมักจะใช้สื่อประเภทวิทยุโทรทัศน์และภาพยนตร์หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาวางพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์วิทยุโทรทัศน์และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้และสถานภาพทางสังคมของบุคคลมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารเพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรม ประสบการณ์ทัศนคติค่านิยมและเป้าหมายที่ต่างกัน 2 มุมมองแบบ "แนวทางภายใน" (Internal Approach) มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์การซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องผลผลิต (Productivity) และความพึงพอใจของลูกจ้างแนวทางนี้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบและกระบวนการภายในอย่างดีระบบและกระบวนการที่จัดการได้ดีและตรวจสอบได้จากลักษณะต่างๆ ไดแกสมาชิกองค์การมีเอกภาพหรือประสานงานกันได้เป็นอย่างดีข้อมูลในองค์การไหลเวียนได้ดีลูกจ้างมีผลงานดีมีความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความผูกพันกับความสำเร็จขององค์การ องค์การที่มีระบบและกระบวนการที่จัดการที่ดีจะเป็นที่น่านำทำงาน ขณะที่แนวทางตามมุมมองแรกซึ่งเป็นเรื่องของ การกำหนดเป้าหมาย แนวทางนี้อยู่ที่การกำหนดระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องการวัดประสิทธิภาพ ที่นิยมตามแนวทางนี้คือการมุ่งวัดความพึงพอใจในการทำงานรวมถึงความพึงพอใจส่วนบุคคลของลูกจ้าง โดยความพึงพอใจในการทำงานจะสะท้อนประสิทธิภาพการทำงานขณะที่ความพึงพอใจส่วนบุคคลของลูกจ้างสะท้อนประสิทธิภาพส่วนบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553, หน้า 12) กล่าวว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ อาทิ อายุ เพศ สถานภาพทางครอบครัว รายได้ ระดับการศึกษา เป็นข้อมูลที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ โดยคุณสมบัติทางด้านประชากรศาสตร์จะเป็นตัววัดถึงระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ มีความสำคัญในเรื่องของหน้าที่การปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากงานบางตำแหน่งต้องใช้เพศที่มีความเหมาะสมเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
2. อายุ องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีอายุน้อยก็จะทำให้องค์การนั้นมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่เนื่องจากพนักงานที่อายุน้อยจะมีความคิดริเริ่มและกล้าทำสิ่งใหม่ให้กับองค์การ
3. สถานภาพเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบที่พร้อมในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีสถานะโสดจะมีความพร้อมและความทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่าผู้ที่สมรสแล้ว
4. การศึกษาเป็นความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การว่ามีความรู้ความสามารถตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน เพราะการปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถตรงตามสิ่งที่บุคลากรได้ศึกษามาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 22) กล่าวว่าคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลเป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ควรจะทำการศึกษาวิเคราะห์ซึ่งได้แก่

เพศ ในการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการเข้าสังคม แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการเรียนรู้และความเป็นผู้นำแต่ทางด้านจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงมีความยอมรับและเต็มใจในอำนาจหน้าที่มากกว่าผู้ชาย แต่ในอีกทางหนึ่งพบว่าเพศชายมีความมุ่งมั่นและคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพียงเล็กน้อย

อายุ อายุของบุคคลจะมีส่วนในการกำหนดรูปแบบความคิดและการมองปัญหาจะเห็นได้ว่าวัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน วัยรุ่น จะมีรูปแบบความอ่านและความคิดที่แตกต่างกัน กล่าวคือผู้ที่มิวุฒิภาวะปฏิบัติงานในองค์การมานาน ก็จะมีหน้าที่และตำแหน่งในองค์การที่สูง ได้รับผลตอบแทน

และสวัสดิการที่สูงตามไปด้วย แต่ในทางกลับกันผู้ที่คุณวุฒิภาวะต่ำ ซึ่งได้แก่พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จะมีการเปลี่ยนงานทุกๆ 2-3 ปี เพราะทางเลือกในการหางานใหม่มากกว่า

ระดับการศึกษา ระดับการศึกษาที่ต่างกันส่งผลให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนาและทัศนคติในการทำงานแตกต่างกันออกไป อาทิ พนักงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาที่สูงจะมีโอกาสในการทำงานและมีหน้าที่การงานที่สูงกว่า

สถานภาพ มีผลจากงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกัน พบว่าพนักงานที่แต่งงานและ มีครอบครัวมักจะมีการขาดงานที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่จะมีความพอใจในงานมากกว่าเนื่องจากมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้การทำงานที่มั่นคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีค่าต่อตัวพนักงานและครอบครัว

อายุงาน ผู้ที่มีอายุงานในองค์กรที่ยาวนาน มักมีความพอใจในงานสูงกว่า เนื่องจากมีตำแหน่งงานและผลตอบแทนที่สูงกว่า ในแง่ของการปฏิบัติงานก็จะมีมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้นตามไปด้วย

รายได้ เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาในด้านความเสมอภาค ปริมาณค่าจ้างและความยุติธรรม เพราะความพอใจในการปฏิบัติงานมีผลมาจากรายได้ที่มากกว่าผลตอบแทนอื่นๆ

สรุปได้ว่า ปัจจัยพื้นฐาน โดยหมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เป็นลักษณะที่ช่วยให้เห็นถึงภูมิหลังของบุคคล ประกอบด้วยเพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ประสบการณ์ในอดีต ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงาน

1.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

พฤติกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะขจัดความตึงเครียดหรือความกระวนกระวายหรือภาวะไม่ได้ดลยภาพในร่างกาย ซึ่งเมื่อมนุษย์สามารถขจัดสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวได้แล้ว มนุษย์ย่อมได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ตนต้องการซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ ดังนี้

อาจินต สุรกีตย(2542, หน้า 56) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึก หรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานและมีต่อปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะงาน นโยบายและการบริหาร เป็นต้น ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากหน่วยงานหรือองค์การมีความสนองความต้องการของบุคคล ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อใ้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน แต่ถ้าเมื่อใดที่ไม่ได้รับความพึงพอใจของบุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปของความก้าวร้าว ความไม่สนใจในการปฏิบัติงาน การลาออก

อารี เพชรมุต (2543, หน้า 57-58) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า การรับรู้เกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นอาจพิจารณาได้เป็นสองส่วนคือส่วนที่ควรจะเป็น (Should be) และส่วนที่เป็นจริง (Actually is) ทั้งสองส่วนจะเป็นเครื่องมือที่จะชี้ให้เห็นถึงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ การรับรู้ถึงสภาพที่จะต้องรักษาไว้ซึ่งความต้องการและค่านิยมของบุคคล ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพทางสังคม กลุ่มอิทธิพลและเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ทั้งหมดนี้เป็นการรับรู้ถึงสิ่งที่ควรจะเป็นแต่สภาพการรับรู้ส่วนที่เป็นจริง ได้แก่ การจ่ายค่าชดเชยหรือจ่ายค่าแรงงาน การให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรืองานที่น่าสนใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้บุคคลรู้สึกพอใจหรือไม่พึงพอใจ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 133-134) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงานโดยตรงซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์ประกอบทางด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึกนึกคิด (Affective Component) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เขารู้และเข้าใจอยู่ก่อนแล้วและองค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม (Behavioral Tendency Component) ซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรม เช่น เมื่อกล่าวว่า ฉันชอบทำงานในหลายลักษณะ แสดงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ แต่งานของฉันยุ่งยากสับสนเกินไป แสดงถึงความคิดความเข้าใจ) ฉันจึงวางแผนจะหางานใหม่ แสดงถึงแนวโน้มของพฤติกรรม เมื่อนำเอาลักษณะทั้งสามมาผสมผสานกันเป็นทัศนคติของบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับงานได้แล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงปฏิกริยาของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานและสามารถจะทำนายถึงผลกระทบที่มีในอนาคตด้วย

จุฑาภรณ์ รุจิวรรณ. (2550, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจได้แก่

- 1) ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและเป็นไปตามข้อบัญญัติของกฎหมาย
- 2) ลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถของตนและไม่เกิดความเสี่ยงในขณะปฏิบัติงาน
- 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทันต่อเวลาและความต้องการของบุคคลในองค์กร
- 4) สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ (Benefits) ได้แก่ การบริการ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่างๆ

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552, หน้า 80-81) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีหลายปัจจัยซึ่งอาจพิจารณาได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - ก. ความสามารถ ถ้าพนักงานมีความรู้ ความสามารถสูงและความสามารถสอดคล้องกับงานปฏิบัติงานก็จะมีคามพอใจในการทำงานสูง
 - ข. ความต้องการ ถ้ามีความต้องการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความต้องการจะได้รับการยกย่องชมเชยก็จะมีคามพอใจในงานสูง ถ้างานนั้นๆมีลักษณะดังกล่าว
 - ค. อายุงานและอายุตัว ถ้าพนักงานมีอายุงานและอายุตัวสูงมักจะมีคามรู้และประสบการณ์ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงานสูง จึงทำให้มีความพอใจในงานสูง
 - ง. บุคลิกภาพ โดยทั่วไปพบว่าบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับงานและบุคลิกภาพบางอย่าง เช่น ความมุ่งมั่น แบบ Internal Locus of Control จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง
- 2) ปัจจัยด้านงาน เป็นลักษณะทั่วไปของงาน เช่น ชอบเขตงานที่ชัดเจน มีความท้าทายหลากหลายและความเป็นอิสระจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง
- 3) ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์กร ประกอบด้วย
 - ก. เพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือที่ดีก็จะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
 - ข. ผู้บังคับบัญชาที่มีสไตล์การบังคับบัญชาที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้ตามมีความพอใจในการทำงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาผู้นั้น

ค. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและผลประโยชน์ที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงาน

ง. โอกาสในการก้าวหน้าในองค์กรนั้นๆ ถ้าพนักงานตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในสายงาน และในองค์กรนั้นๆ เขาก็จะรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

จ. โครงสร้างขององค์กร การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเหมาะสมให้ทราบขอบเขตงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและอื่นๆ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

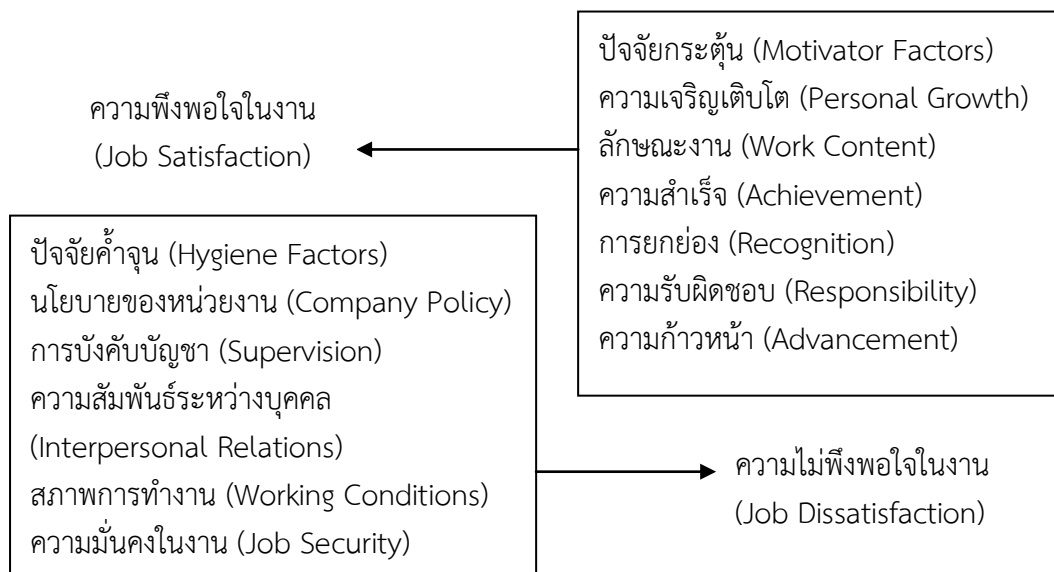
ฉ. นโยบายกฎระเบียบต่างๆ ที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีกรอบและแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

4) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร จึงมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 318) ได้ทำการศึกษาและอธิบายถึงทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ดังนี้

1) ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยคนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยกระตุ้นก็คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าและลักษณะของงาน ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้คนทำงานก็จะเกิดความพอใจในการทำงานและเกิดแรงจูงใจเพราะสามารถสนองความต้องการ ความสำเร็จในชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ ความพอใจในการทำงานและแรงจูงใจก็ไม่เกิดขึ้น

ภาพที่ 3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน



ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 หน้า 318

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานรายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดไปจะทำให้

เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีอยู่ก็จะสามารถช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่ได้เพิ่มความไม่พอใจในการทำงาน หรือเพิ่มแรงจูงใจได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วยสองแนวคิด 1. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความพึงพอใจ (Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) 2. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มี ความไม่พอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดยเฮร์เบิร์ต ในปีค.ศ.1950-1959 และในช่วงแรกของปีค.ศ. 1960 - 1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย 1. ปัจจัยจูงใจหรือจูงใจ 2. ปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัย สุขอนามัย 1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น 2) ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factor) หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของเฮร์เบิร์ตแต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยจูงใจ (Motivator) หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfiers) ความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) ลักษณะงาน (Work Content) ความสำเร็จ (Achievement) การยกย่อง (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) หรือปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factor) หรือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfies) นโยบายบริษัท (Company Policies) การบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) สภาพการทำงาน (Working Condition) ความมั่นคงในงาน (Job Security) ค่าตอบแทน (Pay) ความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปทฤษฎีสองปัจจัยนี้ได้ดังนี้ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์เบิร์ต แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พอใจ (Dissatisfaction) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ในการทำงานได้เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job Context Factor) หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจจะมีความสมเหตุสมผล ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจในการยกระดับลักษณะงานควบคู่กันไปด้วยจาก ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮร์เบิร์ต Herzberg's Two Factor Theory) จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริงเพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังทำอยู่อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1.3.3 และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร

ชูลท์ซ (Schultz, 1994, pp. 291-292) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แบ่งเป็น 5 ด้าน

1) การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานมีแสงสว่างอุณหภูมิ องค์กรประกอบ
ทั่วไปในสถานที่ทำงาน

2) โครงสร้างอาคาร ได้แก่ ห้องน้ำโรงอาหาร และสถานที่พักผ่อน

3) โครงสร้างของงาน ระยะเวลาการทำงาน การสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

4) การออกแบบเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

5) ความปลอดภัยและสุขอนามัยของสถานที่ทำงานปราศจากสารเคมีอันตราย
ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร

Gilmer (1973 อ้างใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง 2547, หน้า 12-14) ได้แบ่งสภาพแวดล้อม
ในการทำงานออกเป็น 10 ด้าน

1) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานและการได้รับ
ความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะได้ทำงาน
ในองค์กร

2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมี
โอกาสการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดย
พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมให้บำเหน็จรางวัล
แก่ผู้ปฏิบัติงานดีให้การยอมรับและยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อมีการปฏิบัติงานดีและส่งเสริมสนับสนุน
ให้พนักงานได้ศึกษาต่อรวมทั้งมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

3) องค์กรและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ลักษณะการจัด
โครงสร้างขององค์กร การวางนโยบายและแนวทางการปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงขององค์กรและ
การดำเนินการขององค์กร

4) ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาใน
เรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณผลของงานและมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม เสมอภาค

5) คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic Aspects of the Job) เป็นเรื่องของงานที่ทำอยู่
เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่ามีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับนับถือ
เป็นงานบริการสาธารณะเป็นงานที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม
เป็นงานท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

6) การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการตรวจแนะนำงาน
อย่างใกล้ชิดและได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การนิเทศงานมี
ความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พอใจต่องานที่ทำได้ การนิเทศงาน
เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงานได้

7) คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Jobs) คือ การได้ทำงาน
อยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันและได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเป็นการทำงานที่มี
ความสามัคคีและรู้จักหน้าที่ของตนทำให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ

8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข้อมูลข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่ และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสาร ด้านนโยบายและกระบวนการทำงานและข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กรและบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักร จัดไว้อย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อมที่ใช้สมอมีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถ

10) สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ ระเบียบบำเหน็จบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลา ค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย

สิริอร วิชชาวุธ (2554, หน้า 153) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมรอบๆตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำของเราและทำให้เราประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอๆกับความรู้ความสามารถของตัวเราเอง

จุฑาภรณ์ รุจิวรรณ (2550, หน้า 8) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวของพนักงานในขณะที่ทำงาน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของเช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่น อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อนและเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน

ชญาภา รวีวรรณ (2552, หน้า 21) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวของผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิตหรือไม่มีชีวิต เช่น สถานที่ขององค์กร กฎระเบียบขององค์กร โครงสร้างการทำงาน วัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมถึงลักษณะทางกายภาพขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและผลสำเร็จในการทำงาน

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของปัจเจกบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคคลในขณะที่ทำงานทั้งที่เป็นแบบรูปธรรมและนามธรรมมีอิทธิพลต่อบุคลากรในหน่วยงานทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคมเป็นแรงผลักดันต่อพฤติกรรมทั้งด้านบวกและลบได้

1.3.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร

สุพานี สฤกษ์วาณิช (2549, หน้า 98-99) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน พนักงานมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูงและทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตน แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของเรา ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1) การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจาก

ก. เชื้อมั่นและยอมรับในเป้าหมายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ข. เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

ฮิบีเนียค และอลัตโต (Hrebiniak and Alutto, 1974) อ้างถึงใน สุวรรณฯ พรหมทอง (2549, หน้า 23) กล่าวว่า ตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรที่ดีที่สุด คือ

- 1) ความตึงเครียดในบทบาท
- 2) ระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในองค์กร
- 3) ความไม่พึงพอใจอันเนื่องมาจากความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงาน

Gallup (The Gallup Organization, 2002, p. 15) The Gallup Path เป็นกรอบในการขับเคลื่อนเครื่องมือต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะช่วยให้บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านรายได้กำไรที่เกิดจากการสร้างความผูกพันของลูกค้า(Customer Engagement) และความผูกพันของพนักงาน(Employee Engagement) โดยงานวิจัยและคิดค้นของ Gallup ทำให้ค้นพบแนวทางที่องค์กรจะประสบความสำเร็จด้วยการจำเป็นต้องสร้างลูกค้าที่มีความผูกพันและพนักงานก็ต้องมีความผูกพันต่องานโดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตยอดขายและกำไรขององค์กร ได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่องาน (Engaged Employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน

“ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงและจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2) พนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน (Not-engaged Employee) คือ พนักงานที่เสมือน “ผีดิบในองค์กร” ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรมไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้ความมั่นใจสัญญาที่องค์กร แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

3) พนักงานที่สร้างปัญหาให้องค์กร (Actively Disengaged Employee) คือ พนักงานพวกที่สร้างปัญหาให้กับองค์กรมีทัศนคติในแง่ลบ ในการทำงานไม่มีความสุขในการทำงานที่ทำ และยังส่งต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆข้าง เปรียบเสมือน“แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น ในที่สุดไม่เพียงแต่ที่จะทำงานล้มเหลวทั้งองค์กร

จกกล เหมือนโพธิ์ (2550, หน้า 62) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 107 – 108) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันเนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยมีการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ผลิตภาพและคุณภาพของผลงานที่สำคัญความผูกพันกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะ

ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร
2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้
3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจเจตคติการทำงานของพนักงานภาคการพบพบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กร มักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน

ภัทรพล กาญจนปาน. (2552, หน้า 8) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
- 3) ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 176) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Commitment) จะมุ่งมั่นให้เกิดกับองค์กร โดยองค์กรต่าง ๆ ต้องการให้พนักงานมีทั้งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน จากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงอัตราการลาออกก็จะต่ำ ในขณะที่ความผูกพันในงานของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน องค์กรจึงต่างให้ความสำคัญกับความผูกพันใน 2 ลักษณะ ทั้งความผูกพันในงานของพนักงาน(Employee Engagements) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร(Employee Commitment)จากแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรดังกล่าวมาแล้ว The Gallup Organization ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานและได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจตั้งใจและคำนึงถึงองค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ/หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 176) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพของความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ

- 1) ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน เข้าวัยปัญหา ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน ความสนใจในงาน

2) ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job) ได้แก่ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน โครงสร้างของงาน มีผลต่อความผูกพันองค์กร

3) ปัจจัยด้านการจัดการ (Factor Controllable by Management) ได้แก่ ความมั่นคงในงานผลประโยชน์ รายรับ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

นิทสัน ศรีโชติรัตน์(2560, หน้า 142) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี 3 องค์ประกอบ คือ

1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความต้องการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีส่วนร่วมในองค์กร รู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทำงานด้วยความเต็มใจทุ่มเท และอุทิศตนให้กับองค์กร

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ความผูกพันที่ตระหนักดีว่าการเป็นบุคลากรขององค์การจะได้รับผลประโยชน์มากกว่าการที่จะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์การ

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ความผูกพันอันเกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานเป็นความผูกพันที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน หรือความเป็นหนี้บุญคุณ ที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์การต่อไป บุคลากรจะแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร(Commitment)จะมุ่งมั่นให้เกิดกับองค์กรเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยองค์การต่าง ๆ ต้องการให้พนักงานมีทั้งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate) ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกก็จะต่ำ ในขณะที่ความผูกพันในงานของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ซึ่งถ้าพนักงานมีความผูกพันในงานสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำ ถึงแม้จะได้รับการเสนอเงินเดือน รายได้ ตำแหน่ง ตลอดจนจนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่าจากองค์กรอื่นก็ตามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

1.3.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

วูดค็อก (Woodcock 1989, p. 75) ได้กล่าวว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยทีมบุคลากรทุกระดับในองค์การจะทำงานที่ปฏิบัตินั้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ได้ทัน องค์การจะต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพและมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นต้องชัดเจนสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2551, หน้า 87) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

สุนันทา เลहनันท์ (2551, หน้า 52) การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553, หน้า 45) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2545:142) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมได้แก่คนที่มาร่วมกันเพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการที่จะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่มกระบวนการตัดสินใจ ในกลุ่มการให้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มที่จะมีผลงานอย่างมากต่อการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ กันแต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างร่วมกันแบบเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมในการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมโดยสมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

เสนห์ จุ้ยโต (2545:151-154) กล่าวว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น มี 4 ประการ ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านผู้นำ โดยผู้นำการทำงานเป็นทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อการบริหารการทำงานเป็นทีมสู่ความสำเร็จได้ ต้องมีความสามารถในการประสานพลังการทำงานเป็นทีมไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการคลี่คลายสร้างแรงจูงใจให้พร้อมที่จะฟันฝ่าก้าวสู่ความสำเร็จได้จากพฤติกรรมผู้นำในการบริหารการทำงานเป็นทีมที่ต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ให้มวลสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน 2. องค์ประกอบด้านสมาชิกในการทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกการทำงานเป็นทีมมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จการทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีการทำงานเป็นทีมจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกเรื่องทั้งการประชุมการระดมสมองและกิจกรรมกลุ่มคิวิซี ทั้งยังต้องมีการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียนและการปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้บทบาทที่สำคัญของการเป็นสมาชิกการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน 3. องค์ประกอบด้านงาน โดยงานหรือภารกิจของงานต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง การทำงานเป็นทีมต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ 4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน โดยวิธีการทำงานต้องมุ่งสู่การทำงานที่ประสานสอดคล้องกัน มีการคิดค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนต่างเป็นครูเรียนรู้ ซึ่งกันและกันมีการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบโดยต้องมีความเข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในระบบย่อยต่าง ๆ เมื่อการทำงานเป็นทีมมี องค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม แล้วการทำงานเป็นทีมจะต้องมียุทธวิธีในการบริหารงานเป็นทีม เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม คือการรวมกันมากกว่า 2 คนขึ้นไปเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่ให้ทีมงานอย่างชัดเจน เพราะทีมยังช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและทีมนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ผลสูงกว่าบุคคลแต่ละคนโดยเฉพาะถ้างานต้องการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน ที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน ให้มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม

ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

1.3.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ทง ทองเต็ม (2538, หน้า 1-4) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึงกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานตามสายอาชีพงานเดิมและการเปลี่ยนสายงานใหม่เพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จก้าวหน้าและองค์กรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล สูงสุดโดยให้แนวความคิดไว้วางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพกระทำโดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กรตามสถานการณ์บุคคลกาลเวลาและสถานที่โดยการผสมผสานแนวคิดในเรื่องการฝึกอบรมซึ่งรวมเรื่องการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานในสายงานเดิมหรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเงินเดือน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงาน สายการเดินของอาชีพ คำบรรยายลักษณะงาน มาตรฐานงานและต้องมีการร่วมมือกับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบุคคล ผู้บังคับบัญชาและความสมัครใจของพนักงาน เพื่อประโยชน์ร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์กรและได้ยกตัวอย่างการจัดทำแนวทางการจัดทำพัฒนาอาชีพของการไฟฟ้านครหลวงซึ่งประสบความสำเร็จคือการทำเป็นโครงการทดลองโดยการเลือกบางสายอาชีพที่มีความเป็นไปได้สูงมาจัดทำก่อนแล้วจึงขยายฐานออกสู่สายงานที่กว้างขึ้น

เส้นทางอาชีพ คือรวมถึงทั้งเงินและอาสาสมัครทำงานมีเส้นทางอาชีพ ในรูปแบบที่ง่ายที่สุดของเส้นทางอาชีพ คือความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วยภาพรวมจากการจัดการที่มุ่งเน้นความสามารถและบริหารจัดการอาชีพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลและความสมดุลของชีวิตในการทำงานให้เกิดการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ซึ่งจะได้รับความก้าวหน้าในอาชีพโดยมีองค์ประกอบทั่วไปมี 3 ส่วนประกอบพื้นฐาน ดังนี้ (Gary w. Carter, Kevin W. Cook and David W. Dorsey, 2009, p. 24)

1) ลำดับของตำแหน่ง ในบัญชีของตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะปรากฏเป็นแผนภาพเพื่อจะให้เห็นภาพแต่ละตำแหน่งหรือบทบาทในเส้นทางอาชีพของแต่ละองค์กร ซึ่งลำดับของตำแหน่ง ตำแหน่งหมายถึงการจัดกลุ่มงานหรือกลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตามลักษณะสายงาน การบริหารงานของโครงสร้างการจัดองค์กร โดยใช้หลักการวิเคราะห์งาน กำหนดให้มีบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของตำแหน่งเป็นตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้มีขึ้นในสายงานการบริหารงานของหน่วยงานภายในองค์กรย่อมต้องอาศัยการกำหนดองค์ประกอบของตำแหน่งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยทั่วไปตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะต้องมีลำดับของตำแหน่ง เลขที่กำกับเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ เลขที่ 1 โดยองค์ประกอบที่สำคัญของลำดับของตำแหน่ง มีอยู่ 2 ส่วน คือ

2) ชื่อตำแหน่ง เป็นตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นตามโครงสร้างการจัดองค์กรแต่ละกลุ่มงานหรือกลุ่มสายงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติงาน

3) หน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งจะต้องกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งได้มีความเข้าใจชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ภายในขอบข่ายอำนาจและหน้าที่ที่ได้มีการกำหนดไว้โดยไม่มีกรปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน หรือก้าวก่ายในการปฏิบัติงานกัน

4) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรย่อมมีหลายระดับ แตกต่างลดหลั่นกันลงไปตามลำดับชั้นจากผู้บริหารระดับชั้นสูงสุดลงไปสู่บุคลากรปฏิบัติงานชั้นต่ำสุด

5) วุฒิการศึกษา โดยวุฒิการศึกษาที่มีคุณสมบัติจะมีหลักเกณฑ์ทางการศึกษา ฝึกอบรม ประสบการณ์ ประกาศนียบัตรและความต้องการการรับรองแนะนำหรือความจำเป็นต้องอยู่ใน แต่ละองค์กร แต่ละอาชีพ

ภาพที่ 4 ความก้าวหน้าในอาชีพ



ที่มา : Gary w. Carter, Kevin W. Cook and David W. Dorsey, 2009, p. 24.

ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร คือ คนหรือบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดตามหลักการบริหารจัดการ การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อให้มีความรู้สึที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและขององค์กรอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องคำนึงถึงเพราะด้านความต้องการในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดียิ่งขึ้น ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยมุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ทুমเท ความรู้

ความสามารถมีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานอย่างแท้จริง ไปสู่ความรักความผูกพันและ ความซื่อสัตย์
ในองค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ติน ปรัชญพฤทธิ (2542, หน้า 130) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับคนที่
สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มาก น้อยเพียงใด

Arnold and Feldman (1986. P.6) ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึงระดับของการปฏิบัติ
ที่องค์กรคาดหวังหรือวางแผนไว้สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไป

พิทยา บวรวัฒนา (2552, หน้า 176) องค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของ
องค์กรในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์กรที่ประสบ
ความสำเร็จอย่างสูงในการทำงาน ส่วนองค์กรที่ประสบความสำเร็จต่ำ คือ องค์กรที่ประสบ
ความสำเร็จในการทำงานต่ำ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2550, หน้า 247) ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับขีดขั้นที่ผู้บริหารประสบ
ความสำเร็จในการทำให้ความต้องการดำนผลงานของบทบาทผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550, หน้า 97) ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่องค์กรสามารถ
ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น
ของงานจะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

รุ่ง แก้วแดง (2550, หน้า 168 - 169) กล่าวว่า ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลงานที่
องค์กรพึงประสงค์หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานจะต้องตอบสนองหรือบรรลุตาม
วัตถุประสงค์ขององค์กรและยังกล่าวหาความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปในขณะที่
ประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงานหรือการประสมประสานใช้ทรัพยากรอันมีอยู่
อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสูญเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์ (2550, หน้า 21) ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถของการได้มา
และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลกำไร
และมีคุณภาพ

ประดิษฐ์ สุนทรสวัสดิ์ (2550, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็น
ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า
และผลผลิตขององค์กร คือการบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีก คือ ผลการทำงานที่มองเห็น
ได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพและสามารถมองได้ชัดเจนจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
เทคโนโลยีที่สำคัญอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหาร คือเทคโนโลยีสารสนเทศ การนำ
ระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถได้ข้อมูลได้ข้อมูลที่ชัดเจน รวดเร็ว และ
ถูกต้องสำหรับใช้ในการวางแผนและตัดสินใจระบบสารสนเทศเป็นระบบที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของ
งานประยุกต์คอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะระบบครอบคลุมถึงงานข้อมูลด้านต่าง ๆ ด้วยเหตุจำเป็นอย่างยิ่ง
ที่หน่วยงานที่ก้าวหน้าและทันสมัยจะต้องมีระบบสารสนเทศไว้ใช้งาน นอกจากนั้นการที่มีทัศนคติว่าคน
ทุกคนตั้งใจจะฉ้อราษฎร์บังหลวง ระบบราชการต้องมีระบบตรวจสอบการทำงานหลายชั้นงานอย่างเดียว
อาจต้องมีผู้ปฏิบัติหลายคนเพื่อเป็นการตรวจสอบกันและกัน ด้วยเหตุนี้ถ้าหากเรานำคอมพิวเตอร์

มาใช้โดยไม่เปลี่ยนรูปแบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติเดิมแล้วการใช้คอมพิวเตอร์ก็ยังคงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ต้องการเพราะยังคงต้องทำงานซ้ำซ้อนใช้คนมากใช้กระดาษมากอย่างเดิม

อนุทิน จิตตะสิริ (2551, หน้า 18 - 19) ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำใด ๆ หรือพยายามที่จะทำการใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น ที่จะมีประสิทธิผลสูงต่อผลที่ได้รับนั้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจแบ่งประสิทธิผลเป็น 2 ระดับ คือ 1. ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จแล้วทำให้เกิดผลตรงตามวัตถุประสงค์ไว้นั้น และผู้นำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรวิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุด 2. ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

1) การผลิต (Production) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์กร 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรมีประสิทธิผล ถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร 5) การพัฒนา (Development) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร มีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์(2551, หน้า 3) ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และได้รับประโยชน์มากที่สุด

สมชาย หิรัญกิตติ (2552, หน้า 76) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการเป็นการกระทำที่ถูกต้อง (Doing things Right) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553, หน้า 31) ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ ถูกต้อง” (Doing the Right Things) และประสิทธิภาพเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือเป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing things right)”

พิภพ วงษ์เงิน (2553, หน้า 164) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็นความรับผิดชอบ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ต้องการผลจากงานที่ปฏิบัติมีแรงกระตุ้นภายในตัวและกำกับพฤติกรรมของตนเองให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการโดยเป็นคนที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ 1. ต้องการกำหนดเป้าหมายเอง 2. ไม่กำหนดเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป 3. ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานต้องการรู้วาทนทำงานได้ดีเพียงใดแค่ไหน

ดัชนีชี้วัดประสิทธิผลองค์กร

Steers (1977, p.139) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ตัวชี้วัด ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุถึงเป้าหมาย
3. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งนำไปสู่ความมั่นคงทางสังคม (Integration Social Stability)
4. การรักษารูปแบบหรือการดำรงไว้ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมและการจงใจ

ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Individual Characteristics) ที่เชื่อว่านอกเหนือจากโครงสร้างเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรแล้วตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรคือพฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง

เบญจ พรพลธรรม (2558, หน้า 140) การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลทั้งหมดขององค์กรสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัย 3 ประการ คือ 1. ความสามารถในการผลิต วัดจากเฉลี่ยค่าตอบของสมาชิกในองค์กรที่ให้ออกแบบสอบถามใน 3 ประเด็นด้วยกัน โดยขอให้ผู้ตอบประเมิน 1) ปริมาณ 2) คุณภาพ 3) ประสิทธิภาพของงานที่ทำในองค์กร โดยวิธีการของ Mott ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าการวัดผลผลิตมิได้ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit cost) และผลผลิตต่อชั่วโมงทำงาน (Output Per manhour) 2. ความสามารถในการปรับตัว วัดโดยการถามคำถาม 4 ข้อแก่ผู้ตอบคำถามแต่ละข้อเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมและการแก้ไขปัญหาโดยรวมถึงคำถามที่สะท้อนให้เห็นถึงความรวดเร็วในการที่คนในองค์กรยอมรับวิธีและระเบียบใหม่ ๆ และสะท้อนให้เห็นอัตราส่วนของคุณค่าซึ่งยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 3. ความสามารถยืดหยุ่นได้ โดยใช้การวัดจากคำถามซึ่งขอให้ผู้ตอบประเมินคนในองค์กรปรับตัวให้เข้ากับภาวะฉุกเฉินได้ดีเพียงใด เช่น เครื่องจักรเสียหาย ล้มมืออย่างไม่คาดคิดไว้ก่อนหรือมีการเร่งหมายกำหนดการทำงานให้เร็วขึ้นมาอย่างด่วน

Bebeian (1984, p. 142) ประสิทธิผลขององค์กร หมายความว่า ประสิทธิภาพนับว่าเป็นหัวข้อหรือประเด็นหนึ่งในการศึกษาทฤษฎีองค์กรที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์กรที่ผ่านมามีความหลากหลาย ขาดความแน่นอน เนื่องจากนักวิชาการทั้งหลายต่างเสนอแนวคิดและระเบียบวิธีการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การประเมินประสิทธิผลขององค์กรมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะไม่สามารถพัฒนาไปถึงขั้นสร้างการยอมรับในทฤษฎี (Theory) หรือตัวแบบ (Models) ประเมินประสิทธิผลขององค์กรอย่างเป็นสากล

สเตียร์ (Steers, 1997, p. 1) ประสิทธิผลขององค์กร หมายความว่า ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน เพราะแต่ละสาขาวิชาล้วนมีฐานคติในศาสตร์ของตนเอง เช่น นักการเงินหรือเศรษฐศาสตร์มองประสิทธิผลในความหมายเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือกำไรขณะที่นักการผลิตจะมุ่งความสนใจ ด้านปริมาณและคุณภาพของสินค้าและการบริการ ส่วนนักวิทยาศาสตร์อาจตีความถึงการประดิษฐ์สิ่งใหม่ให้กับองค์กร เป็นต้น

Hodge & Anthony (1991, pp. 73-79) ประสิทธิผลขององค์กร หมายความว่าหากพิจารณามุมมองทางประวัติศาสตร์ของกลุ่มนักคิดทฤษฎีองค์กรย่อมพบได้ว่านักคิดเหล่านี้ต่างกำหนดนิยามประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางของตน โดยสรุปว่าความหลากหลายในนิยามประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากไม่มีข้อตกลงหรือฉันทามติร่วมกันกับของนักวิชาการเกี่ยวกับการให้ความหมายว่าอะไรคือประสิทธิผลขององค์กร อนึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการนิยามประสิทธิผลขององค์กรที่

ปรากฏให้เห็นว่ามีสอดคล้องกับแนวทางที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพองค์กร อาทิ แนวทางด้านเป้าหมายมักนิยามประสิทธิภาพขององค์กรคือเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดจากการบรรลุ

Frederick Taylor ผู้เสนอการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์อธิบายว่าประสิทธิภาพคือ การบรรลุผลผลิตสูงสุดโดยใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรให้คุ้มค่าหรือน้อยที่สุด การสร้างทักษะและความชำนาญในงาน ส่วน Henri Fayol ผู้คิดค้นหลักการบริหารเชื่อว่าประสิทธิภาพขององค์กรคือการระบุนโยบายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระเบียบวินัยภายในองค์กร เอกภาพของสายการบังคับบัญชาและการสั่งการความสามัคคีความเสมอภาคและ Elton Mayo บิดาการบริหารงานแบบมนุษย์สัมพันธ์ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพของผลิตภาพเป็นผลมาจากความพึงพอใจของพนักงานด้านการสนองตอบความต้องการทางด้านร่างกายและอารมณ์ (Barnard, 1938, p. 235)

Robbins (2003, p. 213) แนวทางกระบวนการภายในมองว่าประสิทธิภาพขององค์กรก็คือ องค์กรที่มีสุขภาพดี(Healthy Organization) หรืออีกนัยหนึ่งคือความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการทำงานที่ราบรื่น และคล่องตัว

Cameron (1983, p. 17) ส่วนแนวทางกลยุทธ์กลุ่มตัวแทน หมายถึง ระดับความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยกล่าวถึงในหนังสือชื่อ Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models ว่าในเชิงทฤษฎีเน้นธรรมชาติขององค์กร มักตั้งอยู่บนฐานความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือทุกทฤษฎีองค์กรมีแนวคิดพื้นฐานปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นแนวทางการศึกษาความมีประสิทธิภาพจึงต้องให้ความสนใจกับเกณฑ์ (Criterion) ที่ใช้ในการประเมินในระยะแรกของการศึกษาพบว่ารูปแบบการวัดประสิทธิภาพขององค์กรมักใช้เพียงเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเพียงเกณฑ์เดียว แนวความคิดประเภทนี้จึงถูกเรียกว่า การวัดประสิทธิภาพเชิงเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measure) เพื่อแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุด (Ultimate Criterion) ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร

Campbell (1977, pp. 36-39) พบว่าเกณฑ์หรือตัวแปรที่มักถูกใช้นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรมีทั้งสิ้นถึง 30 ตัวแปร โดยตัวแปรเหล่านี้จะถูกใช้เป็นตัวแปรตามเพื่อศึกษาเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระได้ถูกต้อง โดยกล่าวว่า การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องจัดวางองค์กรใหม่โดยพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญ คือ ทิศทางของกลยุทธ์หรือจุดมุ่งเน้นขององค์กร วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเป็นผู้นำ การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ากระบวนการภายในขององค์กร และมาตรการการตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุถึงสิ่งที่ปรารถนา

การจัดการกับประสิทธิภาพขององค์กรโดย Moorhead & Griffin (2001) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ประสิทธิภาพระดับบุคคล ประสิทธิภาพระดับกลุ่มและประสิทธิภาพระดับองค์กร ดังนี้

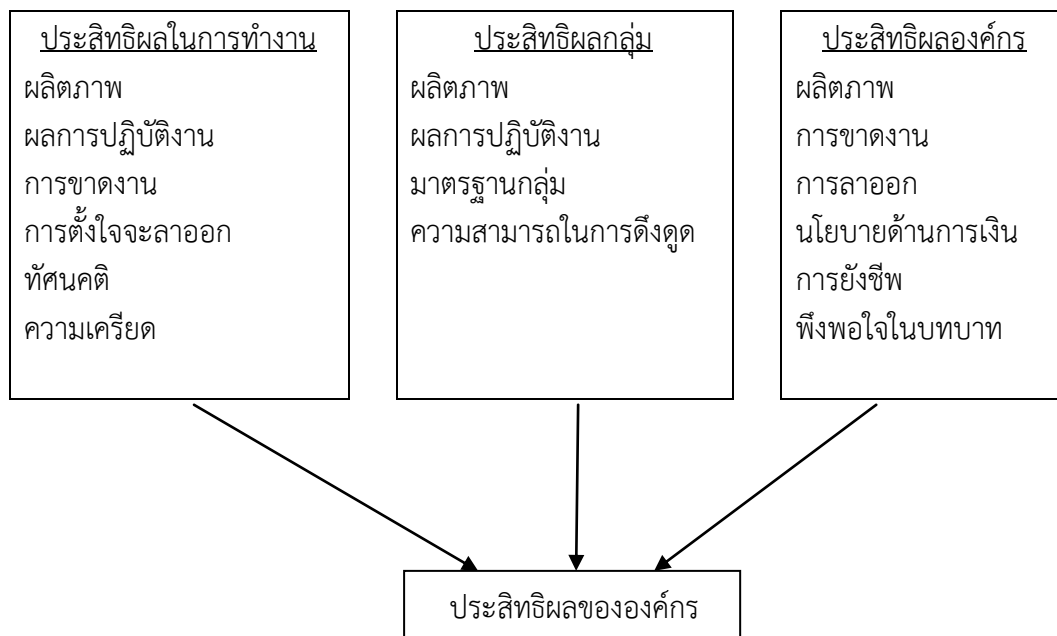
1. ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกันและให้ความสนใจในเรื่องพฤติกรรมในการจัดการ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมตามทฤษฎีแบบอย่าง ดังนี้

1.1 ผลิตภาพของแต่ละบุคคล (Productivity) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีผลกระทบต่ออำนาจในการผลิต ความสามารถในการผลิตของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภัณฑ์ (Products) หรือบริการที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กร ประสิทธิภาพในการทำงานผลิตภาพ ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การตั้งใจจะลาออก ทัศนคติ ความเครียด ประสิทธิภาพกลุ่ม ผลิตภาพ ผลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานกลุ่มความสามารถในการดึงดูดประสิทธิผลของผลการผลิตภาพ การขาดงาน การลาออก นโยบายด้านการเงิน การยั้งชีพ ฟังพอใจในบทบาท ประสิทธิภาพของผลการ

Moorhead & Griffin (2001, p.37) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ดังแผนภาพ

ภาพที่ 5 ประสิทธิภาพขององค์กร



ที่มา Moorhead & Griffin (2001)

1.2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง พฤติกรรมที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติขณะทำงานในองค์กรหรือปฏิบัติงานตามที่องค์กรมอบหมายด้วยความเต็มใจ การวัดการปฏิบัติงานโดยมองภาพรวมอย่างกว้างๆ ทั้งทางด้านพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับคนอื่นในการทำงาน

1.3 การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึงการไม่ปรากฏตัวของบุคลากรในขณะเวลาที่เขาต้องปฏิบัติงาน มีขาดหายไปชั่วคราวหรือนาน ๆ บางครั้งการเห็นผู้คนขาดงานและพยายามสร้างค่าแก้ตัวเพื่อที่จะขาดงานหรือในบางครั้งก็จะใช้การโทรมาบอกวาทายเพื่อที่จะได้พักผ่อนเพิ่มขึ้นอีกวันหนึ่ง

1.4 การตั้งใจจะลาออก (Turnover) หมายถึงความคิดที่ตั้งใจจะลาออกไปจากองค์กรโดยไม่กลับมาทำงานต่อไปอีกหากบุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรจะต้องเสียค่าฝึกอบรมเป็นจำนวนมากสำหรับการจ้างบุคคลใหม่มารับหน้าที่ต่อไป

1.5 ทัศนคติของบุคคล (Individual Attitudes) หมายถึงความคิดเห็นและปณิธานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของแต่ละบุคคลที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในงานหรือไม่พึงพอใจในงานความผูกพันในองค์กรและมีผลต่อการมีส่วนร่วมที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทที่สำคัญของพฤติกรรมองค์กร

1.6 ความเครียด (Stress) หมายถึงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บุคคลสนองตอบต่อสิ่งเร้าทั้งด้านจิตใจ ภายภาพและเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร ภาวะความเครียดที่เพิ่มขึ้นนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านพฤติกรรมองค์กรและการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิภาพของกลุ่มและทีม มีองค์ประกอบของกลุ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล บางตัวเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับประสิทธิภาพของกลุ่ม เช่น องค์กรใดกำหนดให้บุคลากรทำงานกันเป็นทีมรวมกันสร้างผลงานและผลการปฏิบัติงานคือประสิทธิภาพที่สำคัญอีกสิ่งที่จะลืมเสียไม่ได้ถึงแม้ว่าประชากรทั้งหมดในกลุ่มที่ทัศนคติเกี่ยวกับงานที่เหมือนกัน โดยในสวนของทัศนคติซึ่งเป็นธรรมชาติของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพของบุคคลก็ต่างจากประสิทธิภาพของกลุ่มแต่อาจมีทัศนคติที่ตรงกันก็เป็นได้กล่าวโดยรวมการวัดประสิทธิภาพของกลุ่มหรือทีมก็ต้องมาจากผลลัพธ์ของประสิทธิภาพแต่ละบุคคลไม่ใช่การยึดผลลัพธ์เป็นกลุ่ม

3. ประสิทธิภาพขององค์กร คือบทสรุปของทั้งหมดซึ่งเราสามารถวัดและเปรียบเทียบผลผลิตภาพขององค์กรและยังสามารถปรับแก้ทิศทางของการขาดงานและการลาออก ซึ่งผลกระทบทั้งหลายจะออกมาในรูปของประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรจะต้องมีการกำหนดสถานะทางการเงิน ราคาสินค้า การลงทุน การเติบโต และอื่นๆ ซึ่งเราจะต้องประเมินความสามารถและขอบเขตให้เป็นสวนประกอบที่น่าพึงพอใจเสมือนว่านักลงทุนต้องการกำไร ผู้วางกฎของรัฐบาล คนงานและสหภาพแรงงาน

พิทยา บวรพัฒนา (2552, หน้า 184 - 197) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งเป็น 4 วิธีดังนี้

1. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพควรวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้วิธีวัดประสิทธิภาพขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์กรและเป้าหมายมีลักษณะตามข้อสันนิษฐาน คือ องค์กรมีเป้าหมายที่แท้จริง มีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้นตลอดจนสามารถวัดได้ว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายเพียงใด

2. โดยใช้ความคิดระบบการวัดประสิทธิภาพขององค์กรจากเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำออกขององค์กรเป็นสำคัญ การวัดประสิทธิภาพจากสวนอื่นขององค์กร เช่น ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกจะทำให้สามารถสร้างกฎเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพเกณฑ์ใหม่ขึ้น

3. โดยดูจากความสามารถขององค์กร ซึ่งเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อม

4. จากค่านิยมเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพในเรื่องของแต่ละบุคคลหรือจิตวิสัยซึ่งจะเลือกเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นต้น ฉะนั้นการวัดจากผู้ประเมินเป็นการตั้งเกณฑ์การวัด เช่นการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดการวัดประสิทธิภาพผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวัดประสิทธิภาพ ทำได้หลายด้าน ได้แก่การวัดการบรรลุเป้าหมาย การวัดแนวความคิดด้านระบบและการวัดพฤติกรรมของบุคคล ในเรื่องสมรรถนะเป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคคลที่สามารถพัฒนาได้ยากและงายขึ้นอยู่กับความรู้และทักษะของแต่ละคนและได้ใช้วิธีวัดพฤติกรรมในการทำงานเป็นการวัดสวนของความรู้ความสามารถ โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ทักษะและเจตคติ และผลสำเร็จอันเกิดขึ้นตามเป้าหมายของโครงการ 4 ด้าน ได้แก่ความรวดเร็วในการบริการด้านลดขั้นตอนการทำงาน ด้านความประหยัดและด้านความสะอาด

2.2 ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ดิณ ปรัชญพฤทธิ (2542, หน้า 130) ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด คือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำตรง ความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

ไพบุลย์ ตั้งใจ (2554, หน้า 8) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อมพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่วด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพและมาตรฐานสรุปได้ว่าบุคคลจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้หรือดียิ่งขึ้น

ศิริวิญญู เวชกิจ (2556, หน้า 9) ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิผลได้นั้นคือการดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีกฎระเบียบเป็นกรอบกำหนดแนวทางในการปฏิบัติโดยมีส่วนประกอบที่เอื้ออำนวยให้งานบรรลุและเกิดประสิทธิผลได้มากขึ้นหากงานนั้นเป็นที่สนใจต่อผู้ปฏิบัติและความสำเร็จของงานเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับเป็นที่ไว้วางใจมากขึ้นได้รับการยกย่องจะเป็นปัจจัยเสริมกระตุ้นส่งผลให้การปฏิบัติงานในโอกาสต่อไปมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

หลักการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ Edgar L, Morphet ได้เสนอหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ดังนี้ (ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557, หน้า 14-15)

1. การมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร
2. การมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพเดียวกัน
3. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้เฉพาะเจาะจง
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม
8. มีความมั่นคงในเสถียรภาพการดำเนินงาน
9. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กร
10. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจและปลอดภัย
11. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ
12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

สำหรับรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น Richard Beckhard ได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้ (ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557, หน้า 14-15)

1. ทั้งระบบ ทุกระบบ ทุกคนทำงานโดยมีเป้าหมายตามแผน
2. รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์
3. การตัดสินใจอยู่ที่ผู้รู้ข้อมูลที่ดีที่สุด มิใช่ตามลำดับชั้นรับผิดชอบ
4. วัดผู้บังคับบัญชาด้วยผลงานของหน่วยงาน ความเจริญงอกงามของผู้ใต้บังคับบัญชาและ

ทีมงานที่มีความสามารถ

5. การสื่อสารที่ดีเยี่ยม พุดกันรู้เรื่อง เปิดเผย
6. ความร่วมมือระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มดีเยี่ยม
7. มีความขัดแย้งทางความคิดสูง แต่ปัญหาระหว่างบุคคลน้อย
8. มีค่านิยมในการให้ความช่วยเหลือกัน
9. คนในองค์กรพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ในการทำให้องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น พะยอม แก้วกำเนิด ได้เสนอกลยุทธ์การทำงานให้ประสิทธิภาพไว้ดังนี้ (ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557: 14)

1. ควรศึกษาหรือวิเคราะห์นโยบายเพื่อเป็นหลักหรือแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ
2. ควรมีแผนงานที่ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย
3. ควรเลือกแนวทางปฏิบัติ เทคนิควิธี โดยมุ่งวัตถุประสงค์ของงาน ใช้ทรัพยากรให้ประหยัดที่สุด
4. ควรติดตามควบคุม นิเทศการปฏิบัติงาน
5. ควรให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมและให้เข้ารับการอบรมตามภารกิจของงาน
6. ควรปฏิบัติงานประสานแนวคิดช่วยเหลือให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
7. ควรมีการประเมินผล
8. ควรมีการพัฒนางาน
9. ควรมีการเผยแพร่ผลงาน รายงานและประชาสัมพันธ์

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 206-210) ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ปริมาณและคุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศในที่ทำงาน ทักษะในการทำงาน บุคลิกภาพ เจตคติและค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปดังนี้

1. ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติส่วนบุคคล หมายถึงความกระตือรือร้นและการพัฒนาตนเอง เช่น เอาจริงเอาจัง มีมานะอดทนสาหัส ปฏิบัติงานให้สำเร็จแสวงหาความรู้ ความชำนาญอยู่เสมอ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองและสามารถวิเคราะห์ตัดสินใจแก้ปัญหาให้ทันต่อเหตุการณ์
2. ปริมาณงานและคุณภาพของการดำเนินงาน หมายถึงสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้คุณภาพของงานที่ทำสำเร็จมีความถูกต้องเรียบร้อยและสมบูรณ์ครบถ้วนตามกำหนด มีความรอบรู้ ชำนาญในขั้นตอนหรือวิธีดำเนินงานทั้งงานในหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงระบบงานและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึงพฤติกรรมบ่งชี้ถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานสามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งได้หลายแนวทางรวมทั้งรู้วิธีการทำงานแปลกๆ ใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีแนวคิดที่จะสร้างและปรับวิธีการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งบรรยากาศในการทำงานร่วมกันควรมีลักษณะดังนี้ คือ

4.1 ความไว้วางใจ ความเชื่อถือและความเชื่อมั่นของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

4.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์กร

4.3 การให้การสนับสนุนผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่จริงใจและตรงไปตรงมาในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ทักษะ ความรู้สึกร่วมกันกับบุคคลต่าง ๆ ทุกระดับในองค์กร

4.4 การเปิดเผยในการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง โดยบุคลากรควรจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานและหน้าที่ของตน

4.5 การรับฟังความคิดเห็นจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ผู้บริหารหรือหัวหน้าในทุกระดับควรรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจเชื่อมั่นยอมส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการทำงานและปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี

5. ทักษะในการปฏิบัติ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานนอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว โดยมีทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง (Technical Skill) เป็นความรู้เกี่ยวกับเทคนิคขั้นตอนหรือวิธีการทำงานเฉพาะด้านซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Human Skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้สร้างความเข้าใจร่วมประสานงานกับบุคคลในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5.3 ทักษะทางด้านความรู้ ความคิด (Concept Skill) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการมองภาพรวมขององค์กร เห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรทั้งในแง่ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ทักษะทางด้านนี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับตัดสินใจเรื่องนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ขององค์กร

6. บุคลิกภาพ เจตคติ และค่านิยมในการทำงาน บุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นบุคคลและคุณสมบัติเหล่านี้ที่เป็นต้นเหตุของการกระทำไม่ว่าจะเป็นการพูดการปฏิบัติ ความคิด เจตคติ ค่านิยม และลักษณะนิสัยต่าง ๆ เมื่อบุคคลต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของประสิทธิภาพในการทำงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน เช่น

1. แสดงออกถึงเจตคติที่ดีต่อการทำงาน รักงาน พอใจงาน
2. แสดงออกถึงการทำงานได้ถูกต้องครบถ้วน ได้ผลดีในเวลาอันสั้น
3. แสดงออกถึงความสามารถปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ

7. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในการทำงานสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน คือ เขาสามารถที่จะรับรู้ เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานเต็มความสามารถ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคของการทำงาน มีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานมั่นใจว่าตนมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพได้ มีความรู้สึกผูกพันแน่นแฟ้นกับหมู่คณะและมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

แนวคิดข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบตามที่กล่าวมาข้างต้นที่ควบคู่ไปกับการพิจารณา โดยในองค์กรควรสร้างหรือจัดให้เกิดขึ้นในวิธีการทำงานและส่วนที่องค์กรจะได้รับจากผู้ปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น ไม่ขาดงาน ไม่มาสายในการทำงาน ทำงานเต็มความสามารถ เพิ่มพลังยึดเหนี่ยวของกลุ่ม เกิดความเป็นเอกภาพ เกิดพลังกลุ่ม และความร่วมมือร่วมใจสูงในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ลดปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้ง และความสูญเสียในการทำงานได้ความจงรักภักดีต่อองค์กรเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร ปกป้องผลประโยชน์ขององค์กรซึ่งหลักการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน คือหลักการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

3.1 ความหมายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของธรรม หมายถึง ความยุติธรรม ความถูกต้อง กฎ เกณฑ์ กฎหมาย และได้ให้ความหมายของอภิบาล หมายถึง บำรุงรักษา ปกครอง

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการของค่านิยม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่า "การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างความคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องความเป็นไทยรัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน"

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, หน้า 86) ได้ให้ความเห็นว่าธรรมาภิบาล หรือ Good Governance เป็นเรื่องในทุกสังคม ทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นประเทศกำลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้ว ต้องการให้เกิดขึ้น Governance หมายถึงกรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในการบริหารระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการ ก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดีที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (2546, หน้า 2) ได้กำหนดขอบเขตความหมายของคำว่าบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ธรรมาภิบาล (Good Goovernance) หรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง แนวทางการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในหลักความถูกต้อง เป็นธรรมตามหลักพื้นฐานบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2549 : 58)

สุทธิพร บุญส่ง (2550, หน้า 77) ธรรมาภิบาล หมายถึง การจัดการบริหารประเทศที่ดีทุก ๆ ด้าน และทุกระดับซึ่งรวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรีส่วนราชการ องค์กรของรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นองค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคล ภาคเอกชนและภาคประชาชน มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ และสอดคล้องกับความคิดเห็นของหลักธรรมาภิบาล

ฉัตรยุพิน บ่ายเที่ยง (2552, หน้า 25) หลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักธรรมรัฐและบรรษัทภิบาล รู้จักกันในนาม “Good Governance” หมายถึงการปกครองที่เป็นธรรมนั้นไม่ใช่แนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษยชาติเป็นพันๆปี ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปสาเหตุที่นักวิชาการและองค์กรทั้งภายในและต่างประเทศนั้นให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาลได้ว่าเป็นเพราะในขณะนั้นสถานการณ์บ้านเมืองของประเทศกำลังพัฒนาและด้อยพัฒนา แม้ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ไม่เป็นระบบและไม่มีความโปร่งใส เกิดจากการทุจริตคอร์รัปชั่นขึ้น อีกทั้งผู้บริหารขององค์กรภาครัฐภาคเอกชนหากเกิดการเห็นแก่ตัว ตักตวงผลประโยชน์เข้าตัวเองจนทำให้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้นนั้น จึงนำมาสู่การหันมาให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาล ซึ่งหลักธรรมาภิบาลนี้เป็นวิถีทางที่นำไปสู่ผลเชิงปฏิบัติในการช่วยเสริมให้แนวทางของประชาธิปไตยโดยสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งนำไปสู่การปฏิรูประบบต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการยุติธรรมต่าง ๆ ขึ้น อันเนื่องมาจากธรรมาภิบาลนี้จะครอบคลุมถึงทุก ๆ ด้านของกระบวนการปฏิบัติทางสังคมทั้งในด้านการเมือง การบริหารราชการแผ่นดิน การดำเนินการทางธุรกิจ ระบบการศึกษา รวมทั้งภาคประชาชนและสังคมด้วยนั่นเอง

จรัส สุวรรณมาลา (2552, หน้า 5) ธรรมาภิบาลหรือการปกครองที่ดี หมายถึง เป็นหลักการและวิธีการที่ใช้ได้กับประเทศ ชุมชนและองค์กร ในโครงสร้างของธรรมาภิบาลมีผู้บริหารกับองค์บุคคลที่เรียกว่าบอร์ดหรือคณะกรรมการหรือสภาหรือชื่ออื่น ๆ ที่ทำงานประสานความสัมพันธ์กัน โดยมีกรแบ่งอำนาจและบทบาทหน้าที่ทั้งในสภาพถ่วงดุล สอดคล้องและเสริมกันเป็นระบบ

เบญจ พรพลธรรม(2553, หน้า 20-25) ธรรมาภิบาล หมายถึง ควรประกอบด้วย 8 หลักการ

1. หลักการมีส่วนร่วม (Participatory) หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ได้แก่ การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลหรือผู้บริหาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การประเมินผลงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึงการยึดถือปฏิบัติเกี่ยวกับการตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับให้ทันสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนและชุมชนยอมรับปฏิบัติการตามกฎหมาย

3. หลักความโปร่งใส (Participatory) หมายถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบได้ โดยถือปฏิบัติในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบตามพระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ.2539

4. หลักความรับผิดชอบ (Responsiveness) หมายถึงการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนได้แก่การตระหนักในหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติต่อประชาชนใส่ใจต่อปัญหาของชุมชนมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชนให้บรรลุผลและกล้ายอมรับผลการกระทำ

5. หลักความสอดคล้อง (Consensus Oriented) หมายถึงการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต่อกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต่อกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

6. หลักความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) หมายถึงไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกัน ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

7. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) หมายถึงการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากร/ งบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ประชาชน ได้แก่ การจัดซื้อ-จัดจ้างที่มุ่งให้เกิดการประหยัด มีการจัดลำดับชั้นการดำเนินงาน การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

8. หลักการมีเหตุผลและอธิบายได้ (Accountability) หมายถึงประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองด้วยเหตุด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้อัปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมายและความโปร่งใส

อรพินท์ ส孚โชคชัย (2553, หน้า 4) ธรรมาภิบาล (Good governance) หมายถึง ระบบโครงสร้างและกระบวนการต่างๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

ณัฐฐา วินิจนัยภาค (2553, หน้า 20) ธรรมาภิบาล หมายถึง เป็นกลไก เครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงไปทั้ง ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเกิดจากกระบวนการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน และประชาชนเพื่อระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

ประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้แพร่หลาย ภายหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และหลังจากวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม ในปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา

หนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจากกองทุนระหว่างประเทศ (IMF) ที่ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นสัญญาว่าจะสร้าง Good Governance ให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรัฐบาลในขณะนั้นได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่ประชาชนต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบูรณสังคมและประเทศ เพื่อพลิกฟื้นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศเพื่อสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ทันสถานการณ์ รัฐบาลได้มีหนังสือลงวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2540 โดยขอความร่วมมือจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ในการดำเนินการค้นคว้าวิจัยเพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมได้มีการระดมแนวคิดเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศไทยในระยะสั้นและระยะยาวให้ยั่งยืนซึ่งคณะทำงานดังกล่าว ได้จัดเอกสารข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทยและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้ระดมแนวคิดในประเทศไทยหลายสาขาที่อาสาสมัครมาร่วมทำงานและคณะทำงานได้จัดทำเอกสารข้อเสนอเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลไทยเมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2542 นายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้ คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดทำบันทึกข้อกำหนดเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติโดยเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 และวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีได้ลงนามในระเบียบดังกล่าว โดยเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2542 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่มที่ 116 ตอนที่ 63 เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ในประเทศไทยเมื่อครั้งแรกที่มีการอ้างถึงคำว่า “Governance” ตามความหมายที่ใช้กันในวงวิชาการนั้น คำว่า Governance ถูกใช้ในหนังสือแสดงเจตจำนง กู้เงินของประเทศไทยจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ในปี พ.ศ.2540 เมื่อคราวประเทศไทย เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งภายหลังจากแสดงเจตจำนงการกู้เงินในครั้งนั้นของรัฐบาลไทยนี้เอง ที่ทำให้นักวิชาการกลุ่มต่าง ๆ เริ่มหันมาสนใจ Governance ในบริบทของสังคมไทยมากขึ้น (ธีรยุทธ์ บุญมี, 2541, หน้า 11)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามภาษาไทยเป็นแนวคิดที่ได้มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางหลังจากมีเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจในประเทศไทยและในเอเชียตะวันออก โดยแนวคิดเรื่องการจัดการปกครองและการจัดการปกครองที่ดีได้รับการรณรงค์อย่างมาก โดยสถาบันทางเศรษฐกิจและการเงินระดับโลก (พฤทธิสถาน ชุมพล, 2546, หน้า 130)

การพัฒนาการของการใช้คำได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมและมีผู้ใช้กันมานานแล้ว โดยพจนานุกรมได้ให้ความหมายคำว่า Governance ดังนี้ “Governance Means 1) The Act, Process, or Power of Governing ; Government, 2) The State of Being Governed” ซึ่งแปลกันตรงๆ ก็หมายถึง การกระทำกระบวนการหรืออำนาจในการบริหารการปกครอง ซึ่งเมื่อใช้กับรัฐก็就会有ความหมายใกล้เคียงเกี่ยวข้องกับคำว่าภาครัฐ (State) ซึ่งอาจจะหมายถึงทั้งรัฐบาล (Government) และระบบราชการ (Civil Service) (อรพินท์ สฟโซคชัย, 2553, หน้า 2)

หลักธรรมาภิบาลได้เข้ามาเผยแพร่สู่สังคมไทยในช่วงปี พ.ศ. 2539–2540 ซึ่งเป็นช่วงของการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ อันเป็นผลมาจากความบกพร่องและการหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงการทุจริตและการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผลมาจากการขาดการบริหารจัดการที่ดี หรือที่เรียกว่า “อธรรมาภิบาล (Bad Governance)” นั่นเอง จากวิกฤตการณ์ในครั้งนั้นทำให้ไทยต้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เป็นจำนวนเงินถึง 7.2 พันล้านบาท เพื่อนำมาฟื้นฟูและพัฒนาประเทศประกอบกับสถานการณ์ในขณะนั้น ได้เกิดกระแสการตื่นตัวในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีจากองค์กรพัฒนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงทำให้องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และองค์กรสหประชาชาติ (United Nations) ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติและในการนำเงินไปใช้นั้นมีความโปร่งใสมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสถานการณ์ที่ได้กล่าวไปนี้ส่งผลให้การขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) นั้น ไทยต้องนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและการบริหารงานภาครัฐ โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักประสิทธิภาพประสิทธิผล แนวคิดเรื่อง “ธรรมาภิบาล” มีบทบาทอย่างมากต่อหน่วยงานภายในประเทศ ทั้งภาครัฐและเอกชน มีการนำแนวคิดไปปรับใช้กับหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัดมีการปรับลดขนาดของหน่วยงาน ปรับปรุงการบริหารให้มีคุณภาพมีการบริการสาธารณะ ต่าง ๆ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน หลักธรรมาภิบาลมีกำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนโครงการเพื่อปรับปรุงในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (บุษบง ชัย เจริญวัฒนะ และบุญมี ลี, 2546, หน้า 10)

3.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลเป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์แนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการพิจารณาองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในที่นี้ได้พิจารณาจากการนำแนวนโยบายและหลักเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลของหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญได้แก่องค์กรระหว่างประเทศและหน่วยงานราชการภาครัฐ ในส่วนของหน่วยราชการของรัฐจะได้พิจารณาถึงสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทย และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ สำนักนายกรัฐมนตรีเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยมีมติคณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และระเบียบนี้เริ่มมีผลการบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่ ๑๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ ในระเบียบในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือ ว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนา ตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพ สุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดย ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมี กระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอ ความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็นการไต่สวนการพิจารณา การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

๕. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการ เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า บริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วยบทบัญญัติต่าง ๆ รวม 9 หมวด หมวดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของหมวด ที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตของความหมายของคำว่าบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมซึ่งที่ จะเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาและเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้ บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ

1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ในการบริหารราชการที่สามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive Impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่วางไว้โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการผลงาน (Performance Agreement) ในทุกระดับ

3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารที่จะต้อง พิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นโดยมีการทำ Cost - Benefit Analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงานหรือ โครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่รับ รวมทั้งจัดระบบการวางเป้าหมายการทำงานและวัดผลงาน แต่ละบุคคล (Individual Scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร (Organization Scorecards)

4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปแบบ One - Stop Service

5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ได้แก่ การทบทวนและการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานใหม่อยู่เสมอ (Process Redesign) ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (Program Evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (Citizen Survey) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Survey) ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal Control) ซึ่งจะช่วยให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 44-47) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบร่วมซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักธรรมาภิบาลองค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่

1. ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Laws) หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลักไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมายและหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

1.1 หลักการแบ่งแยกอำนาจ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรมเพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจและการถ่วงดุลอำนาจ

1.2 หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคลและสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ “ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

1.3 หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการหรือฝ่ายปกครอง ที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชน โดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกันฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจ โดยปราศจากข้อบกพร่อง

1.4 หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นไปตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลังและหลักความพอสมควรแก่เหตุ

1.5 หลักความอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษาที่มีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐและความอิสระจากสังคม

1.6 หลัก “ไม่มีความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิดแล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ มิได้

1.7 หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ ความหมาย รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้นและหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

2. หลักด้านหลักคุณธรรม (Ethics) ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการ คือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัยและหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์ปชั่นหรือมีคอร์ปชั่นน้อยลง คอร์ปชั่นการฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ corruption โดยรวมหมายถึงการทำให้เสียหายการทำลายหรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์ปชั่นได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อนและเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง เมื่อพิจารณาเรื่องของคุณธรรม จึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง

2.2 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนั้นน้อยลง

2.3 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนั้นน้อยลง

2.4 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมายวิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนั้นน้อยลง สำหรับการที่หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้น เป็นการกระทำผิดวิชาชีพนิยม ได้แก่ พฤติกรรมที่สวนทางหรือขัดแย้งกับองค์ประกอบของวิชาชีพนิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีจรรยาบรรณวิชาชีพและการประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. ด้านความโปร่งใส (Transparency) ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการ คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

3.1 ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

3.1.1 มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสอบสวน เป็นต้น

3.1.2 โปร่งใสเห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน

3.1.3 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การทำงาน

3.1.4 มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรม มีความสามารถสูงมาอยู่ใหม่

3.1.5 มีการตั้งกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่

3.1.6 มีฝ่ายบัญชีที่เข้มแข็ง

- 3.2 ความโปร่งใสด้านให้คุณ ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้
- 3.2.1 มีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
 - 3.2.2 มีค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.2.3 มีค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์
 - 3.2.4 มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย
- 3.3 ความโปร่งใสด้านการให้โทษ ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้
- 3.3.1 มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.3.2 มีวิธีการพิจารณาลงโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรม
 - 3.3.3 มีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด
 - 3.3.4 มีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.3.5 หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง
 - 3.3.6 มีการปรามผู้ส่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต
 - 3.3.7 มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว
- 3.4 ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้
- 3.4.1 ประชาชนได้เข้ามารับรู้การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
 - 3.4.2 ประชาชนและสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดหา การให้สัมปทาน การออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ
 - 3.4.3 ประชาชน สื่อมวลชน และองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหาร โดยวิธีการต่าง ๆ มากขึ้น
 - 3.5 มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอกเข้ามาร่วมตรวจสอบ
4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือเป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมระดับการให้ข้อมูลเป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการและยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ หลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ คือ
- 4.1 ระดับการให้ข้อมูลเป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการและยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ
 - 4.2 ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรกกล่าวคือผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้นและประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการ

ต่าง ๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ แล้ว ขอความคิดเห็นจากผู้ฟังรวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

4.3 ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมโครงการและเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ระดับนี้มักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การใช้อินเทอร์เน็ตและการประชุมเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน เป็นต้น

4.4 ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมสร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชนเป็นระดับขั้นที่สูงสุดของการมีส่วนร่วม คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและได้มีการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. หลักสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะเป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้โดยในแง่มุมมองของการปฏิบัติว่าสำนึกรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออก เพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในการกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักการย่อยดังนี้

5.1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนึกรับผิดชอบ กล่าวคือ องค์กรจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ชัดเจน ว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

5.2 ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกันจากเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ ต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็นผลงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของโครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานกำลังคนร่วมใจกันทำงานเพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กร

5.3 การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบอยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารให้ความสนับสนุน แนะนำทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงาน ร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

5.4 การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติและทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง มักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ หน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

5.5 การมีแผนการสำรองส่วนประกอบสำคัญขององค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบ ต้องมีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบและเข้าใจถึงแผนและนโยบายขององค์กรและที่สำคัญคือต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์อย่างเปิดเผย

5.6 การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์การจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันที ขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยอมรับยกย่องในองค์การ

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบด้วย

6.1 การประหยัด หมายถึง

- 6.1.1 การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม
- 6.1.2 การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์
- 6.1.3 การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน
- 6.1.4 การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน
- 6.1.5 การมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง

- 6.2.1 มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.2.2 มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 6.2.3 มีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน

6.3 ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง

- 6.3.1 การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
- 6.3.2 การมีการเน้นผลงานด้านบริการ
- 6.3.3 การมีการประเมินผลการทำงาน

หลักธรรมาภิบาลของสำนักงานข้าราชการพลเมือง เป็นผลจากการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2542 ซึ่งประกอบด้วยหลักการ สำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่าการมีส่วนร่วม และ หลักคุณธรรมจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของสำนักงาน ก.พ. เน้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการ ให้บริการของรัฐ ซึ่งพอสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

| | |
|--------------|---|
| หลักนิติธรรม | กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดีได้ |
| | มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป |
| | การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน |
| | ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ และมีส่วนร่วมในกรณีต่างๆ |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| | |
|-----------------------|--|
| หลักความโปร่งใส | การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ |
| | จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ |
| | เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ |
| | ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ |
| หลักความ รับผิดชอบ | การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง |
| | การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ |
| | คุณภาพของงานด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ |
| หลักความคุ้มค่า | ความพึงพอใจของผู้รับบริการ |
| | ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ |
| หลักการ มีส่วนร่วม | ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่างๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ |
| | ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ |
| | จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชน ในการดำเนินการเรื่องต่างๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม |
| หลักคุณธรรม | การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง |
| | คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด |
| | สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย |

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วนั้นสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public participation) ประชาชนทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านสถาบันต่าง ๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate intermediate institution)

2) กฎหมายที่ยุติธรรม (Rule of law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมายโดยตีกรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรม และถูกบังคับใช้กับทุกกลุ่มต่าง ๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

3) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่าง ๆ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้อย่างมีอิสระ (Freer flow of information) ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

4) การมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม (Consensus orientation) การตัดสินใจดำเนินนโยบายใด ๆ ของภาครัฐ ต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคนในสังคมให้เกิดความเห็นร่วมกัน (Broad consensus) บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็ประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม

5) กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political legitimacy) กระบวนการเข้าสู่อำนาจทางการเมืองมีความชอบธรรมและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภา ผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีระบบ ราชการที่สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำหน้าที่ไต่สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ ร่ำรวยผิดปกติ

6) ความเสมอภาค ประชาชนทุกคนมีความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความเป็นอยู่ที่ดีโดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการโดยเท่าเทียมกัน

7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) กระบวนการและสถาบันต่าง ๆ เช่น รัฐสามารถจัดสรรใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคมโดยรวม รวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8) พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณะหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลัก และมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

9) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) การที่ผู้คนและประชาชนในประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.4 วิวัฒนาการของธรรมาภิบาล

อภิบาลเป็นแนวคิดการปกครองที่มีมาแต่โบราณนับแต่สมัย เพลโต (Plato) และ อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์หลายท่านได้พยายามที่จะค้นหารูปแบบการปกครองที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้ความหมายและขอบเขตที่ชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบอภิบาลที่ดีเกิดขึ้นช่วงหลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบ ประชาธิปไตยตะวันตกของประเทศที่เพิ่งได้รับการปลดปล่อยจากอาณานิคมและสามารถฟื้นฟู ประเทศจากความเสียหายภายหลังจากสงคราม ซึ่งต่อมารูปแบบการปกครองดังกล่าวผสมผสานกับ ระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้นมีการเมืองที่เป็นกลางมี เป้าหมายที่ปฏิบัติได้และมีการประสมประสานของระบบคุณธรรมถูกนำไปใช้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก อย่างไรก็ตามรูปแบบการปกครองของ Weberian ยากที่จะนำไปประยุกต์ใช้และสานต่อเนื่องจาก การขยายตัวของระบบราชการทำให้ยากต่อการจัดการและขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก นอกจากโครงสร้างของระบบราชการจะทำให้การปกครอง บ้านเมืองขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วยังก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจและ การคอร์รัปชัน ในช่วงต้น พ.ศ. 2523 นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐ ที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาและมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูป

และปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล” เมื่อย้อนยุคไปในอดีตแม้ธรรมาภิบาลจะเป็นเรื่องที่มีการพูดถึงอย่างมากในช่วงปี ค.ศ. 1980-1990 แต่ธรรมาภิบาลก็มีความเก่าแก่เทียบเท่ากับเรื่องประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติก็ว่าได้ ปัจจุบันธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กรระหว่างประเทศหลายๆ องค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักปฏิบัติ ส่วนหนึ่งนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผลใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรของรัฐและธุรกิจ ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึงรัฐบาล โดยทั่วไปรัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธรรมาภิบาล หลักการของธรรมาภิบาลสามารถจะดำรงอยู่ได้ถึงแม้ว่าจะมีรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์โดยเป็นคำที่อยู่ร่วมกับประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมากลุ่มคำดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ นักรัฐศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่า ธรรมาภิบาล เป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมีการตรวจสอบสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจนและมีการแข่งขันเพื่อการจัดการการบริหารที่ดีขึ้นอย่างไรก็ตามข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาลได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะได้ผลดีนั้นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีทั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติการในทุกระดับและธนาคารโลกได้มีความเห็นไปในแนวเดียวกันที่ว่า การใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อควบคุมสังคมโดยสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านสังคมเศรษฐกิจให้มีความชอบธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติการจะเป็นตัวตัดสินว่าการจัดการนั้นดีหรือไม่ (สถาบันพระปกเกล้า, 2544, หน้า 5-6)

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เริ่มมีมาใช้กันเมื่อ ช่วงต้น พ.ศ. 2523 ซึ่งในช่วงนี้นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลาและมีความจำเป็นต้องการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลกและกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีที่เรียกกันทั่วไปว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงมีความหมายตามนัยนี้ว่า “วิถีการปกครองที่ไปสู่ความดีงามที่ยั่งยืนอันได้แก่ความรุ่งเรืองและความผาสุกของปวงชนทั้งปวง”

ในช่วง พ.ศ. 2539-2540 แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลได้เผยแพร่สู่สังคมไทยโดยองค์กรพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยได้หยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการมีระบบบริหารจัดการที่ไม่ดีและแนวทางสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจและระดมความเห็นจากประชาชนในภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเป็นผลให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคมเกิดการตื่นตัวในเรื่องดังกล่าวอย่างกว้างขวาง องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือเช่นธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อนำเงินไปใช้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีหลักการของธรรมาภิบาลหลายหลักการแตกต่างกันออกไป แต่ก็มักมีหลักการพื้นฐานคล้ายกัน หลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส สำนึกรับผิดชอบและประสิทธิภาพประสิทธิผล

3.5 ความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อการบริหารภาครัฐ

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 มีได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลักคือ

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การตรากฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับและกติกาดังกล่าวให้ทันสมัยและเป็นธรรมตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิกโดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกล่าวโดยสรุปคือสถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2. หลักคุณธรรม (Ethics) คือการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามโดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติได้แก่ความซื่อสัตย์สุจริตความเสียสละความอดทนขยันหมั่นเพียรความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือการทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยมูลข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสมีกการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันและช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือการทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญๆของสังคมโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมได้แก่การแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะการประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆและจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชนซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) คือผู้บริหารตลอดจนคณะข้าราชการทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่งโดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆถือเป็นการรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคมรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) คือผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัดดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่าซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารวย ดีเลิศ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบภายในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยสอบถามพนักงานตรวจสอบภายในสังกัดฝ่ายตรวจสอบภายใน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบภายในโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านในระดับมาก โดยเกณฑ์สูงสุดอยู่ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และลำดับที่ 3 คือ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยขยายความใน

แต่ละด้านดังนี้ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน นโยบายฝ่ายบริหารไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อย รวมทั้งควรมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นกลางและยุติธรรม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอิสระในการตรวจกับผู้ปฏิบัติงานให้มากกว่าในปัจจุบัน การแบ่งงานกันทำควรดำเนินการด้วยความยุติธรรมเท่าเทียมกัน พนักงานตรวจสอบภายในทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสรรหาคนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายตรวจสอบภายในต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เป็นต้น ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการชมเชยหรือให้รางวัลเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติงานได้ตามผลสำเร็จที่วางไว้ มีการส่งเสริมในเรื่องการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมในเรื่องทุนการศึกษาต่อแก่พนักงานและสนับสนุนในเรื่องความก้าวหน้าของพนักงานเพื่อลดอัตราการโยกย้ายหน่วยงานของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเนื่องจากพนักงานตรวจสอบภายในได้รับการส่งเสริมในเรื่องของความก้าวหน้าน้อย ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พิมพา จอนสำโรง (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้ปฏิบัติงานด้านการคลังในวิทยาลัยชุมชนมหาวิทาลัยศรีปทุม ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของวิทยาลัยชุมชนต่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ตัวแปรเพศ ($r=0.152$) ตำแหน่งงานในวิทยาลัยชุมชน ($r=0.313$) ประสบการณ์ทำงานในวิทยาลัยชุมชน ($r=0.128$) ภูมิภาคที่ตั้งวิทยาลัยชุมชน ($r=0.163$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ($r=0.253$) และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักธรรมาภิบาล ($r=0.206$) ที่เป็นเช่นนี้เพราะแรงจูงใจและเจตคติเป็นเรื่องของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งมีผลต่อกิจกรรมหรือการกระทำนั้น ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจหรือมีเจตคติที่ดีหรือมีสูงต่อเรื่องใดก็จะมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่นที่ปฏิบัติต่อสิ่งนั้นสูง ในกรณีนี้แสดงว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลสูงและมีเจตคติที่ดีต่อหลักธรรมาภิบาลย่อมส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในวิทยาลัยชุมชนให้สูงไปด้วยซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 11 ตัว มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการคลังในวิทยาลัยชุมชนในระดับสูง ($r= 0.422$) และสามารถร่วมกันพยากรณ์หรืออธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้ปฏิบัติงานด้านการคลังในวิทยาลัยชุมชนได้ร้อยละ 36.60 ($R^2 =0.366$) หรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของวิทยาลัยชุมชนร้อยละ 36.60

กิตติพงษ์ ศักขมาตย์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเทศบาลตำบลแม่ฮ้อยตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอแม่ฮ้อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของเทศบาลได้จัดทำโครงการตามนโยบายและเทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน เพื่อหาจุดยืนและแนวทางร่วมกัน พร้อมเสนอแนะให้คณะเทศมนตรีเร่งปรับโครงสร้างและระบบงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักนิติธรรม โดยการตรวจกฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับใช้ให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เพื่อให้ประชาชนพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ โดยยึดหลักการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล และนำระเบียบของการบริหารงานของเทศบาลมาบังคับใช้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์สมาชิกสภาท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ของรัฐและคณะผู้บริหารท้องถิ่นยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน

นภดล ชันธมาลา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาการบริหารส่วนตำบลบ่อแฮ้ว อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่าประชาชนเห็นว่แนวทางการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและความโปร่งใส ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, $S.D = 0.71$) นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานส่วนตำบลมีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, $S.D = 0.50$) ความโปร่งใส มีความพึงพอใจในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, $S.D = 0.79$) และผลการศึกษายังพบอีกว่าประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ่อแฮ้ว ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและความโปร่งใส โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, $S.D = 0.80$) จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในรูปแบบของธรรมาภิบาล (Good Governances) มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น การบริหารที่จะให้ได้ประโยชน์และเป็นธรรมต่อประชาชน องค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องยึดถือหลักธรรมาภิบาลอยู่เสมอ

อัจฉรา บุษผามาลา (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าด้านเพศ อายุการศึกษา รายได้และระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท ฯ

อำนวยการมีสมทรัพย์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. ผลการศึกษาพบว่าสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมรวมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไวเนื้อเชื่อใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมี ความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับค่อนข้างสูง

จิตรภา รุ่งประพันธ์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการตรวจสอบภายในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการตรวจสอบภายในโดยอธิบายว่าปัจจัยด้านคุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมภายใน กฎระเบียบ การปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม รวมถึงการมีทักษะในการปฏิบัติงานล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการตรวจสอบภายในปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและผู้รับตรวจพบว่าผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านต่างๆ เช่น สนับสนุนด้านข้อมูล ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรวจสอบภายในการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ ความใกล้ชิดภายในหน่วยรับตรวจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การกำหนดบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสำนักตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการตรวจสอบภายใน ปัจจัยคุณภาพงานตรวจสอบและมนุษยสัมพันธ์พบว่าการสรุปประเด็นจากการตรวจพบและมีการติดตามเพื่อให้มีการปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ควรที่จะปฏิบัติได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในปัจจัยความเข้าใจในองค์กร การประสานงาน แหล่งข้อมูลและ การรายงานผลพบว่าผู้ที่ตรวจสอบภายในมีความเข้าใจในองค์กรและอุตสาหกรรม การกำหนดให้ มีการประสานงานระหว่าง ผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับตรวจ ความพร้อมของแหล่งความรู้และข้อมูล ข่าวสารรวมถึงการรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพ การตรวจสอบภายใน

ฐาปนา กัลปพฤกษ์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ของบุคลากรศูนย์บริการวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ด้านหลักนิติธรรม ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร ศูนย์บริการวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ด้านหลักคุณธรรม พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร ศูนย์บริการวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ เรื่องการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้านหลักความโปร่งใส พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร ศูนย์บริการวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ เรื่องประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเก็บ รวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องและรูปแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานเอื้อต่อการตรวจสอบจากบุคคลอื่น ภายนอก ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร ศูนย์บริการ วิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ เรื่อง สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานตาม หลักธรรมาภิบาลของบุคลากร ศูนย์บริการวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มี ระดับความคิดเห็นสูงสุด การส่งเสริมให้บุคลากรมีความขยันอดทนในการปฏิบัติงาน ด้านหลักความคุ้มค่า พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร ศูนย์บริการวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวม อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรของ องค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับ

มัทนา มั่นคง (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การตรวจสอบภายในบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยสอบถามพนักงานตรวจสอบภายในของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติหน้าที่ ตรวจสอบภายใน ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในโดยรวมอยู่ในระดับมากและปัจจัยด้านการปฏิบัติงานกับ ประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า ความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน กล่าวคือมีความสัมพันธ์ ไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับปัจจัยด้านการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของ การตรวจสอบภายในที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านนโยบายการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ผู้บริหาร ควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบภายในโดยให้การสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย ตรวจสอบภายในรวมทั้งกำหนดนโยบายที่ชัดเจนซึ่งจะทำให้ผู้รับตรวจเข้าใจและให้ความร่วมมือกับ ผู้ตรวจสอบภายในทำให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างเต็มที่ ฝ่ายบริหารควรให้การสนับสนุน ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขของหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อให้ผู้รับตรวจมีการนำไปปฏิบัติตาม

อภิภัทร วรรณโสภิต (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรบริหารส่วนตำบลสี่ อำเภอบุพผราชนางสา จังหวัดอำนาจเจริญ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรบริหารส่วนตำบลสี่ อำเภอบุพผราชนางสา จังหวัดอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือหลักนิติธรรมและหลักความโปร่งใส รองลงมาคือหลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่าตามลำดับ

ธกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา สถาบันวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า 1. ความแตกต่างด้านอายุ อายุการทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยพบว่ากลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีกลุ่มที่มีอายุงาน 50 ปีขึ้นไปและกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท มีผลปฏิบัติงานที่สูงกว่า กลุ่มอื่นๆ 2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพบว่าปัจจัยจูงใจมีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือเมื่อพนักงานได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านปัจจัยจูงใจที่สูงขึ้นย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น ตามไปด้วย โดยปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะของงานที่ทำหามีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ตามลำดับ

กัจจกร อ่อนคำ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลตะเคียน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลตะเคียน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ตะเคียนอำเภอด่านขุนทดจังหวัดนครราชสีมา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่หลักคุณธรรมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดรองลงมาได้แก่หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่าตามลำดับ ส่วนด้านหลักความรับผิดชอบเป็นด้านที่ต่ำสุด และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลตะเคียน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ด้านผู้บริหาร ด้านพนักงานส่วนตำบลด้านงบประมาณ และด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสำเร็จกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลตะเคียน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา มากที่สุด

วรชัย สิงห์ฤกษ์และคณะ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด อยู่ในระดับร้อยละ 78.50 2) ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรม ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยสามารถอธิบายรวมกันได้ร้อยละ 81.90 และ 3) ข้อเสนอแนะ/แนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ให้บรรลุความสำเร็จคือปัจจุบันสหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้พร้อมทั้งมี

การตั้งคณะอนุกรรมการในการตรวจประเมิน แต่ควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดี ของผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญ เช่น ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น ควรจัดหาซีดีหลักสูตรมหิบาลมาเผยแพร่เพื่อเพิ่มการปลูกฝังหลักสูตรมหิบาลให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันในหลักสูตรมหิบาลอย่างเท่าเทียมกันในทุกส่วนฝ่าย และปลูกจิตสำนึกให้รักองค์การร่วมกัน

วรรณทร ทรงเกียรติศักดิ์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยความปลอดภัย และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนของโรงงานน้ำตาล สหเรือ จำกัด จังหวัดมุกดาหาร ผลของการศึกษาพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคล เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุ การปฏิบัติงาน และฝ่าย/ สังกัดแตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และปัจจัยความปลอดภัยไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน โรงงานและหน่วยสนับสนุน ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนในทางเดียวกัน และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนในทางเดียวกัน

วรชัย สิงห์ฤกษ์และคณะ (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้างสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์การการรับรู้ประสิทธิผล ความสัมพันธ์และความก้าวหน้าในงานอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้งการสนับสนุนจากองค์การและความก้าวหน้าในงานอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานเช่นกัน

ธนบดี ฐานะชาลา (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่อธิบายธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลของการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่อธิบายธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับหนึ่ง คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ รองลงมา คือ ด้านหลักความร่วมมือ ส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม และหลักความโปร่งใส ตามลำดับ