



รายงานวิจัย

เรื่อง

การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง
Management of Local Administrative Organizations in Central
Province

โดย

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ปีการศึกษา 2560

ชื่องานวิจัย: การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง
ชื่อผู้วิจัย: เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์
ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ: 2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S (2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยได้นำแนวคิดของการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) เป็นกรอบในการวิจัย ทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดสนทนากลุ่มจากผู้บริหารเทศบาล จำนวน 7 คน และการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา จำนวน 237 คน

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S สำหรับองค์กรบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง มี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านทักษะ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภาคกลาง

Research Title: Management of local administrative organizations in central province
Researcher: Saovanard Leklersindhu
Year: 2018

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the management of the excellence of the local administrative organizations awarded in the central provinces by 7S technique. 2) to propose a guideline for the development of management to excellence by using 7S techniques of local administration with good management.. This research is qualitative and quantitative research. The concept of McKinsey (7S Framework) is a framework for research. Qualitative research was conducted through in-depth interviews and group discussions by seven municipal administrators and quantitative research was used as a tool to collect data. The sample was the administrators / officers of the provincial municipality in the central region who received the good management award. The sample consisted of three administrators / staffs in the municipality in the central region, who received three good management awards namely Suphan Buri municipality Khao Phra Ngam municipality and Sapphaya municipality total 237 personal.

The research result revealed that: Guidelines for the development of management for excellence through 7S techniques for local administration organizations in the central provinces are 7 aspects: Strategy, Operating system, Structural, Shared values, Management style and Skills. The results of this research can be used in the administration of other local government organizations for effective management.

Keywords: Management, Local administration, Central region

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีการศึกษา 2560 โดยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.อนาวุฒิ ชูทรัพย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ดร.สันธยา ดารารัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี สำเภาทอง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และได้รับความเมตตา ความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางและข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี ฉรินัง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต รัชตพิบูลภพ และรองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร กัลยาณมิตร ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งคอยแนะนำเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณนายกเทศมนตรีของจังหวัดในเขตภาคกลางทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในส่วนของคุณข้อมูลและสถานที่ในการศึกษาวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของบุพการี ตลอดจนครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยอันทรงคุณค่าสืบไป

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์

กันยายน 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
1.6 ประโยชน์ของงานวิจัย.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	7
2.2 แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี.....	13
2.3 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร.....	36
2.4 รางวัลพระปกเกล้ารางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	43
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	47
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	69
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
3.6 การจัดสนทนากลุ่ม.....	74
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S	79
4.3 ส่วนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S	87
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	91
สรุปผลการวิจัย.....	91
อภิปรายผลการวิจัย.....	94
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	108
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	110
ภาคผนวก ค หลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	119
ประวัติผู้วิจัย.....	125

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลจังหวัดภาคกลางแต่ละแห่ง	71
3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของเทศบาลในจังหวัดภาคกลาง	72
4.1 แสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล	77
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S ด้านกลยุทธ์	80
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S ด้านโครงสร้าง	81
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S ด้านระบบการปฏิบัติงาน	82
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S ด้านบุคลากร	83
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S ด้านทักษะ	84
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	85
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S ด้านค่านิยมร่วม	86
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน	87

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงกรอบ 7S ของแมคคินซี	14
2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	69



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารราชการของประเทศไทยตามโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินได้แบ่งการบริหารออกเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง มีรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการบริหารประเทศ โดยมีหน่วยงานที่เป็นกลไกของรัฐนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ กระทรวง ทบวง และกรม ซึ่งเรียกว่า การรวมอำนาจ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นการแบ่งอำนาจการบริหารราชการจากส่วนกลางลงไปสู่พื้นที่ในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยในพื้นที่ระดับจังหวัดมีผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามมติคณะรัฐมนตรีและได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีนายอำเภอซึ่งสังกัดกรมการปกครองเป็นผู้บัญชาการสูงสุดในระดับพื้นที่อำเภอ ส่วนการปกครองในระดับตำบลมีกำนันซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายอำเภอทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้ในการบริหารส่วนท้องถิ่นนั้น แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีการเลือกตั้งสมาชิกสภาและผู้บริหารอย่างเป็นทางการจากส่วนภูมิภาค ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ ยังมีอำนาจในการควบคุมและกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งอยู่ภายในเขตอำนาจพื้นที่ปกครองของตนเอง นอกจากนี้ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง มาตรฐานการให้บริการของท้องถิ่น และระบบการติดตามและประเมินประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถูกกำหนดโดยกระทรวงมหาดไทย และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจ เพื่อให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นสาธารณะของท้องถิ่น ตามภารกิจหน้าที่ที่ระบุให้ดำเนินการในพื้นที่รับผิดชอบชัดเจน โดยมีผู้บริหารที่ได้รับเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน หรือได้รับความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่นในฐานะผู้รับมอบอำนาจ มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินการและตัดสินใจของตนเอง ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทยในด้านการคลัง การให้บริการสาธารณะ และการบริหารบุคลากรท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบหนึ่งของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองการปกครองในระดับพื้นฐานของประเทศ การปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้นเพื่อลดปัญหาและข้อจำกัดในการบริหารงานของรัฐบาลส่วนกลางที่ไม่สามารถดูแลประชาชนทั่วประเทศได้ทั่วถึง มีความสำคัญในฐานะเป็นกลไกในการกระจายทรัพยากรการพัฒนาของรัฐไปสู่ชนบทได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีการกระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่และมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเอง ดังนั้นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นเป็นลักษณะการกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลางมาสู่ท้องถิ่น เป็นรูปแบบการปกครองที่มีความทันสมัยที่ประเทศพัฒนาแล้วใช้เป็นรูปแบบหลักในการบริหารและการพัฒนาประเทศ การปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้นบนพื้นฐานของแนวความคิดในการพัฒนาการปกครองแบบประชาธิปไตยที่ต้องการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเองถือได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตยในการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และเป็นกลไกการปกครองที่จะบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาจากประชาชนการดำเนินกิจการจึงเป็นไปเพื่อประชาชนโดยการกำกับดูแลของประชาชน ดังนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญในทางการเมือง โดยการปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและมีความสำคัญในด้านการเมืองการปกครองถือเป็นการปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย และเรียนรู้การปกครองในท้องถิ่นของตนเอง ส่วนด้านการบริหารจัดการนั้นเป็นการแบ่งเบาภาระรัฐบาลและประชาชนในท้องถิ่นได้หาทางแก้ปัญหาด้วยตนเองด้วยกลไกการบริหารทั้งในแง่ของการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ (กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558)

ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์การบริหารราชการรูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา มีบทบาทสูงต่อการพัฒนาประชาธิปไตย กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำแนวทางเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยได้ร่วมกับคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันซึ่งในแต่ละปีจะมีการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความเหมาะสม ผลการคัดเลือกปรากฏว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีจำนวนทั้งหมด 325 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) จำนวน 8 แห่ง เทศบาล จำนวน 45 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 272 แห่ง ซึ่งเมื่อเทียบสัดส่วนกับจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวน 7,853 แห่ง (ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 76 แห่ง เทศบาล 2,082 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 5,693 แห่ง กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา) ถือว่า

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกมีจำนวนน้อยมาก หรือคิดเป็นร้อยละ 4.14 ของจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด (ยกเว้นกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) โดยทั่วไปนั้นรางวัลการบริหารจัดการที่ดีมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ อบท. พัฒนาการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของตนเองให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมุ่งเน้นการประเมินผลการบริหารจัดการของ อบท. (สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2555: 11) ในด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะที่ดีและมีคุณภาพแก่ประชาชน ส่วนหลักเกณฑ์ในการประเมินรางวัลดังกล่าวประกอบไปด้วยเกณฑ์ชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และเกณฑ์การประเมินที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อใช้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งที่ผ่านมามีความสำคัญกับความโปร่งใสตรวจสอบได้ของ อบท. การบริการประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชน และการดำเนินการนวัตกรรมท้องถิ่น อย่างไรก็ตามแม้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะประกาศผลรางวัลการบริหารจัดการที่ดีให้แก่ อบท. เป็นประจำทุกปี และมีการเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานและรวมถึงนวัตกรรมที่ดีของ อบท. ที่รับรางวัลเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง แต่ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้ อบท. เหล่านี้มีความโดดเด่นจนได้รับการประกาศเกียรติคุณดังกล่าวยังเกิดขึ้นอย่างจำกัด อบท. ส่วนใหญ่จึงยังไม่สามารถดำเนินรอยตามเส้นทางสู่ความสำเร็จได้เหมือนกับ อบท. ที่รับรางวัลได้ในระยะเวลาอันเหมาะสม หากต้องลองผิดลองถูกกันเองจนบางครั้ง อบท. หลายแห่งสูญเสียทั้งเวลา ทรัพยากร และขวัญกำลังใจ แต่ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการมากเท่าที่ควร (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2558: 6)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลางว่าควรมีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ จนได้รับรางวัลอันเป็นเกียรติยศและได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมระดับประเทศ โดยได้ทำการศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลในเขตจังหวัดภาคกลาง ประกอบด้วยจังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสุพรรณบุรี ที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนพัฒนาท้องถิ่น

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล ในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S

1.3.2 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาตัวแปร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคลและหน่วยงานท้องถิ่น ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม กับข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล

1.4.2 **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ซึ่งประชากรได้แก่ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากร ในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 410 คน เทศบาลเขาพระงาม จังหวัดลพบุรี จำนวน 110 คน และเทศบาลตำบลสรรพยา จังหวัดชัยนาท จำนวน 61คน รวม 581 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 237 คน

1.4.3 **ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาในการวิจัยจำนวน 12 เดือน โดยผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลขององค์การบริการปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสุพรรณบุรี ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2561

1.4.4 **ขอบเขตด้านสถานที่** สถานที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เทศบาลในพื้นที่จังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสุพรรณบุรี

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานหรือการจัดกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จ ลุล่วงไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ในที่นี้หมายถึงการบริหารจัดการองค์การบริหารองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลที่ใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการของแมคคินซีย์ (McKinsey) ประกอบด้วย

1. **กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. **โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง การจัดระเบียบของระดับการบริหารและหน้าที่ต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

3. **ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)** หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติทุกอย่างขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือการจัดระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยนางานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันทำให้เกิดอำนาจในการบริหารงาน และเป็นศูนย์กลางให้งานทั้งหมดดำเนินไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

4. **บุคลากร (Staff)** หมายถึง คุณลักษณะทางประชากรของบุคลากรประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสุพรรณบุรี

5. **ทักษะ (Skills)** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญพิเศษของบุคลากรในองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น

6. **แบบการบริหาร (Style)** หมายถึง แบบแผน ลีลาการบริหาร สไตล์การบริหารงาน หรือรูปแบบการจัดการของผู้บริหารองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

7. **ค่านิยมร่วม (Shared values)** หมายถึง การปลูกฝังค่านิยมขององค์การให้บุคลากรในองค์การ เพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ หรือเป้าหมายสูงสุดขององค์การที่บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่จุดหมายนั้น

การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม หรือการทำงานร่วมกัน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมดำเนินการเพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ

การบริหารจัดการที่ดี หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารเพื่อบริหารงานให้สำเร็จลุล่วง โดยการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้องค์การอย่างยั่งยืนรวมถึงการพัฒนาให้องค์การมีผลประกอบการที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์การได้อย่างเหมาะสม มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย เป็นประโยชน์หรือลดการสร้างผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมภายใต้ปัจจัยความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการจัดโครงสร้างการจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวความคิดไปสู่การปฏิบัติเน้นในสิ่งที่มีความสามารถหรือโดดเด่นกระตุ้นให้คนในองค์การรักษาความเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

รางวัล หมายถึง รางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี

จังหวัดภาคกลาง หมายถึง จังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสุพรรณบุรี

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสุพรรณบุรี

เจ้าหน้าที่ หมายถึง เจ้าหน้าที่/พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสุพรรณบุรี

1.6 ประโยชน์ของงานวิจัย

1.6.1 ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศโดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล

1.6.2 ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและการบริหารจัดการองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวหน้าขึ้นไป

1.6.3 ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ” การศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง ” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมตลอดจนเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยจะนำเสนอเป็นลำดับรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.2 แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)
- 2.3 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร
- 2.4 รางวัลพระปกเกล้ารางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหาร

ศาสตราจารย์ (2550 : 25-26) กล่าวว่า นักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รวบรวมความหมายเกี่ยวกับการบริหารว่า คำว่า การบริหารงาน ในภาษาอังกฤษ มีคำใช้อยู่สองคำ คือ คำว่า Administration และ Management ความแตกต่างอยู่ที่ Administration เน้นเรื่องนโยบาย ส่วนคำว่า Management เป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำหรือระดับปฏิบัติการ แต่หากพิจารณาในด้านความนิยมในการนำคำมาใช้แล้วพบว่าคำว่า Administration นิยมใช้ในทางการบริหารราชการ และคำว่า Management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้และหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดูลย์ (2551: 13) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ที่มีผู้กระทำตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้กระบวนการทำอย่างมีระเบียบ ทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 2) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 50) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติโดยไม่หวังผลกำไร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555: 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ และการควบคุมองค์กร

ศิริ ถิอาสนา (2557: 8) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหาร หรือหน้าที่การบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคณะทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

สรุป การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์ ศิลป์ ในการร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่จะช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฟาโย (Fayo, 1916 อ้างถึงใน ดำรงค์ วัฒนา, 2545: 9) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการและจัดพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “Administration Industrielle et generale” ฟาโย เห็นว่าหลักในการบริหารจัดการนั้นควรยึดหยุ่นและสามารถปรับไปตามตัวแปรต่าง ๆ โดยกำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
2. อำนาจสั่งการ (Authority) ซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่ง เพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้ โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อคำสั่งในการทำงานได้
3. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์กรต้องเคารพและยอมรับ เพื่อสร้างสถานภาพงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
4. หลักการสั่งการโดยคนเดียว (Unity of Command) เป็นหลักการซึ่งคุ้นเคยในชื่อของหลัก “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานก็ต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง

5. การมีทิศทาง (Unity of Direction) คือ การมีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ละกลุ่มงานย่อย (กอง, แผนก, ฝ่าย) ในองค์การที่มีกิจกรรมแยกย่อยออกมา
 6. ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) เป็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน
 7. หลักการตอบแทน (Remuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
 8. หลักการรวมอำนาจ (Centralizing) เป็นหลักการรวมอำนาจหมายถึงระดับมากน้อยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ฟาโย (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาในระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์นั้น ๆ
 9. การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชาซึ่งเป็นเสมือนห่วงโซ่ หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใด ๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงาน ภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ
 10. การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัสดุสิ่งของได้อยู่ในที่ที่ควรอยู่นั้นคือใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบและมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ
 11. ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ฟาโย (Fayol) กล่าวถึงหลักข้อนี้ว่านักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรมและความโอบอ้อมอารี
 12. หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of Tenure of Personal Faye) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกรในองค์การ ซึ่งจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากร การพัฒนานักบริหาร
 13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงานแล้วทำต่อไปจนสำเร็จ จะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจและความพึงพอใจในงาน
 14. สามัคคีคือพลัง (Esprit De corps) เป็นภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียวและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ
- สรุป จากแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารที่ฟาโย (Fayol) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการและจัดพิมพ์ไว้เป็นหนังสือ ซึ่งได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ ในการบริหารจัดการควรรีดยุ่่นและสามารถปรับไปตามตัวปัจจัยต่าง ๆ

กระบวนการบริหาร

สันติ บุญภิรมย์ (2552) กล่าวว่า กุลิกและเออร์วิก (Gulick and Urwick) ได้เสนอแนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด โดยมีลำดับขั้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงานรวมทั้งวิธีการปฏิบัติตามแนวทางนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การจัดทำโครงสร้างของการบริหาร โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ พร้อมตำแหน่งต่าง ๆ ตามการกำหนดหน้าที่ การจัดกรอบอัตรากำลังขององค์การ การกำหนดวิธีการติดต่อประสานงานตำแหน่งต่าง ๆ ในทุกระดับ
3. การบริหารบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรตั้งแต่การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การจัดสวัสดิการ การเลื่อน/ลดชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การให้ออกจากงาน
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย การสั่งการในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความรอบคอบ รวมถึงการติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้
5. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การแจ้งผลการปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานในระดับบังคับบัญชา หน่วยงานระดับล่าง หน่วยงานระดับเดียวกัน การรายงานต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานต่อสาธารณชน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการขอความร่วมมือในด้านต่าง ๆ และช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ
7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงินในส่วนของการเสนอขอตั้งงบประมาณขององค์การ และรวมถึงการใช้จ่ายเงินงบประมาณพร้อมทั้งการตรวจสอบควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์

สรุป กระบวนการในการบริหารงานของผู้บริหารที่จะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

ความหมายของการจัดการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 13) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ (Management) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550:7) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม

สมภพ ระงับทุกข์ (2554: 2) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคคลที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้นไม่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนกันได้ เพราะการบริหารจัดการคือการให้คนทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

พัชสิรี ชมพุดำ (2552: 5) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ การดำเนินการในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การอันได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control)

เฮลล์ริกัล สโลคัม และแจ็สสัน (Hellrigal, Slocum, & Jackson, 2005: 7) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ งานและกิจกรรมซึ่งรวมถึงการกำกับองค์กรหรือหน่วยงานขององค์กร โดยใช้กระบวนการทางจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เวียร์ริช และคูนซ์ (Wehrich and Koonz, 2005: 4) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ กระบวนการของการออกแบบและการรักษาสภาพแวดล้อม ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุป คือ (1) ผู้บริการจะต้องดำเนินการตามหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (2) การจัดการสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท (3) การจัดการสามารถประยุกต์ใช้ได้กับผู้บริหารทุกคน (4) การจัดการเกี่ยวข้องกับการผลิตผลโดยนัยของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดการ

การจัดการเป็นงานที่อาศัยปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินการ โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติด้านการจัดการนั้นเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์คอยดูแลเอาใจใส่และใช้ความพยายามสนับสนุนกลุ่มบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผน ที่วางไว้ เพื่อให้เกิดผลดีทางการจัดการ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550: 32-33) ดังนี้

1. ทำให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหาร จะเห็นว่าการทำงานขององค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด องค์การจำเป็นต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีทั้งเรื่องการวางแผนจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน การชี้แนะ และการควบคุม คือต้องทำให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างคุ้มค่า โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

2. ทำให้เกิดประโยชน์ในด้านเวลา หมายถึง การดำเนินงานขององค์การที่มีการวางแผนไว้ชัดเจน จะทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างรวดเร็วสำเร็จตามระยะเวลา และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. เป็นวิธีการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง หมายถึง การจัดการเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยเสริมบุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญต่องาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องให้ทุกคนได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความมั่นใจเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

4. ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน หมายถึง ในกรณีที่องค์การมีผู้บริหารและกระบวนการจัดการที่ดีแล้ว ย่อมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงาน เช่น คน เงิน วัสดุและอุปกรณ์ เวลา เป็นต้น

5. ทำให้เกิดคุณค่าทางสังคม องค์การธุรกิจที่ได้พยายามบริหารงานให้มีประสิทธิภาพจนเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป ย่อมสนองความต้องการของสังคมในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดีที่สุด เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต การบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ

หน้าที่ในการจัดการ (Functions of management)

หน้าที่ทางการจัดการถือเป็นหน้าที่สำคัญของงานแต่ละงานในองค์การ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเป็นผู้สร้างโอกาสในการปฏิบัติงานให้แก่คณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญมีประสบการณ์ในแง่มุมต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารจัดการ บทบาทหน้าที่ของกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหาร (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550: 42-43) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นแรกที่ต้องลงมือกระทำก่อนที่จะไปจัดการในหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งงานที่เกี่ยวกับแผนนั้นจะเป็นเรื่องของกาหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในขั้นต้น โดยจะต้องกำหนดเป็นโครงรูปของงานออกมาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการตัดสินใจว่าองค์การจะอย่างไรบ้าง ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และจะให้ใครเป็นผู้ปฏิบัติในงานแต่ละส่วนที่กำหนดขึ้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นงานที่ถูกทำต่อจากแผนงานที่ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ในการจัดองค์การนั้นผู้บริหารจะต้องจัดรูปแบบโครงสร้างของงานออกมาให้ชัดเจนในเรื่องของปริมาณงานที่จะต้องจัดทำไม่ว่าจะเป็นการจัดระบบการทำงาน การประสานสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน เพื่อให้เป็นระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หลังจากที่ต้องมีการมีแผนงานและจัดโครงสร้างของงานไว้เรียบร้อยแล้ว งานในขั้นนี้จะดูแลเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งกระบวนการนั้นจะถูกเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนเพื่อพิจารณาความต้องการกำลังคนด้วยการสรรหาคัดเลือก บรรจุ ฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงกำหนดค่าตอบแทน จัดสวัสดิการ และการออกจากงาน

4. การชี้นำ (Leading) เมื่อองค์การได้ทำการคัดเลือกบุคลากรตามกระบวนการที่ถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ก็จะได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน และในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ชักจูงให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การชี้นำหรือสั่งการถือว่าเป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะค่อนข้างสูงที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือด้วยความเต็มใจ ในการชี้นำอาจจะใช้วิธีการออกคำสั่งแบบขอร้องให้คำแนะนำ โดยจะไม่ใช้วิธีการบังคับอย่างเด็ดขาด

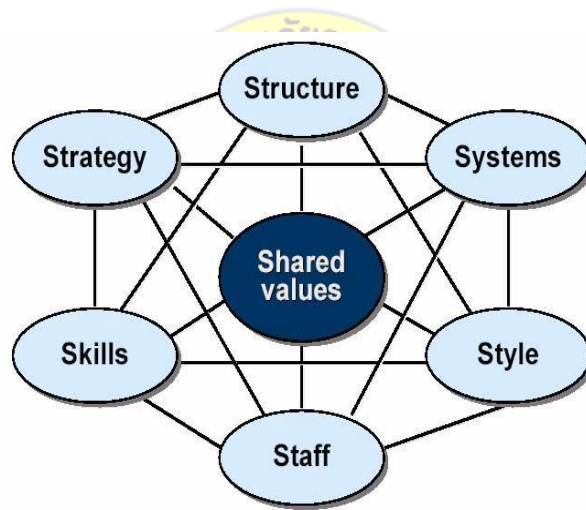
5. การควบคุม (Controlling) ถือเป็นงานขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการที่คอยดูแลตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากรแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร งานคืบหน้าไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการควบคุมนั้นผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือการตรวจสอบผลงานตามขั้นตอนซึ่งแล้วแต่ความเหมาะสม ที่สำคัญคืออย่าให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าการกำลังถูกจับผิด หลังจากนั้นจะนำผลที่ได้จากการดูแลควบคุมมาดำเนินการแก้ไขต่อไป

2.2 แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษา

ธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2553: Online)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้างเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะ ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) ดังรูป 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบ 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

(ที่มา: พสุ เดชะรินทร์, 2551: 27)

จากรูปที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด ซึ่งแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7S นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of

Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จจำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะประการที่ 1 การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่าง ๆ ชัดเจนแล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย หรือสรุปผลได้องค์กรที่เป็นเลิศจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้มีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่ 2 การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการและคุณภาพรวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่ 3 การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่ 4 การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศจะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวก ในการส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลาอันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ 5 การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานและติดตามงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

คุณลักษณะประการที่ 6 การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้ตั้งอยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่ 7 การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศจะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่ 8 การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เป็นต้น ขณะเดียวกันได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้หันกลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ องค์กรธุรกิจของอเมริกาที่ประสบความสำเร็จได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้พร้อมกันได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการวิจัยรูปแบบการพัฒนางานองค์กรบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) ในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ มาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนินการ การประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

อำนาจ วัดจินดา (2553: Online) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ

ประชา ต้นเสนีย์ (2553: Online) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์ (2553: Online) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการโดยให้แผนที่วางขึ้นมาได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์, 2553: Online)

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะ ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจ และเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจหมายถึงประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายาม กำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใดและจะก้าว ไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่อง ภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจ กระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการ กำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมิน สภาพแวดล้อมขององค์กรจะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยทั่วไป จะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสวอท (SWOT Analysis) ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มใน ปัจจุบัน ซึ่งการวิเคราะห์ภายในจะสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การ วิเคราะห์และวิเคราะห์กระบวนการหลัก ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) จะประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ซึ่งโดยปกติสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรง แต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปที่มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment-E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment-S) สภาพแวดล้อมด้าน เทคโนโลยี (Technology Environment-T) ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็ส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานของ

องค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

2.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7S Framework เป็นต้น

2.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปซึ่งจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

2.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณา

เกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และเป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใน ด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์และสร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) การกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่จะสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

สรุป กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบฉบับในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กร คือ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็นส่วน ๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้นๆ ให้คนที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้ดูแลงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า "put the right man in the right job" ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว หรือทำให้ได้งานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น และถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นให้มีการแบ่งสรรหน้าที่และร่วมมือทำงานไปพร้อม ๆ กัน

อำนาจ วัดจินดา (2553: Online) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

ประชา ตันเสนีย์ (2553: Online) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อ

นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ซัชวลิต สรวารี (2553: Online) ได้ให้ความหมาย "โครงสร้างองค์กร" คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมของ "คนองค์กร" หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ นอกจากนั้น โครงสร้างยังหมายถึง การจัดวางตำแหน่ง และกลุ่มของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้องมีความสัมพันธ์กัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรนั้น โครงสร้างจึงเป็นผลมาจากหน้าที่การจัดองค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม โดยการถูกควบคุมนั้นจะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปทำงานประจำวันเพื่อทำในสิ่งที่อยากทำตามอำเภอใจได้ แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร หรือตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้นงานและคำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการกระบวนการดำเนินการภายในองค์การ แสดงถึงการแบ่งงาน การจัดกลุ่มงาน และการประสานเชื่อมโยงระหว่างงานและกลุ่มงาน โครงสร้างองค์การนอกจากจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของงานแล้วยังระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในองค์การ ทำให้สามารถมอบหมายภารกิจ ติดตามการทำงาน และประเมินผลงานได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม หน่วยงาน ทีมงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เกี่ยวข้องชาวยุทธ์แต่ละฝ่ายมีการประสานให้ความร่วมมือรวมถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร

การมีองค์กรที่ผ่านการจัดระบบ ระเบียบ และโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมากทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด และมีประเด็นความสำคัญ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมของผู้จัดการและหัวหน้างาน
2. การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร
3. การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

ในประเทศไทยแนวคิดที่สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) มาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ที่มีการจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง มีการยกเลิกระบบ "กินเมือง" ให้คนของรัฐรับเงินเดือนจากส่วนกลางเพียงแต่ยังขาดองค์ประกอบบางส่วนตามลักษณะของ Bureaucracy แต่ได้ถูกนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐอย่างเป็นระบบตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 และมีการปรับปรุงระเบียบเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่หลักการของ "Bureaucracy" ที่นำมาใช้เกิดปัญหากับระบบราชการหลายอย่าง ซึ่งหลักการดังกล่าวถูกทำลายด้วยสภาพแวดล้อมใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสของการปฏิรูประบบราชการและกระแสธารขององค์ความรู้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถสรุปปัญหาต่าง ๆ ของ "Bureaucracy" ได้ดังนี้

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นระบบที่มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาระบบความชำนาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน แต่การแบ่งงานกันทำ

ส่งผลต่อการมองปัญหาแบบแยกส่วน เมื่อมีคนขาดงานหรือลางาน คนทำงานไม่สามารถทำงานแทนกันได้ การบูรณาการปัญหาในองค์กรรวมถึงเกิดขึ้นยากในหลักของการแบ่งงานกันทำ

2. หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นระบบที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นการสั่งงานตามแนวดิ่ง แต่เมื่องานเริ่มซับซ้อน ภารกิจเพิ่มขึ้น องค์กรมีการเติบโตและใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ สายการบังคับบัญชาก็ยาวขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้าและขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ

3. หลักของความสามารถ (Technical Competency) ถูกทำลายจากระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารไทย ซึ่งในความเป็นจริงหลักของความสามารถไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติแต่ที่ผ่านมาเป็นปัญหาของระบบราชการไทย ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักคุณธรรมที่ดี และยังเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกของระบบราชการไทยต่อไป

4. หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่ได้มาตรฐานแต่ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะเน้นรูปแบบที่เป็นทางการ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร คนกลายเป็นเครื่องจักร ต้องรับฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกฎระเบียบในระบบราชการมากมายกลับกลายเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) เป็นหลักที่ดีซึ่งถูกทำลายจากระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารไทย และหลักความเป็นกลางทางการบริหารไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติแต่เป็นปัญหาของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีค่านิยมการทำงานในองค์กรยากยิ่งที่จะปลอดค่านิยมและอคติ

6. หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี หลักการนี้ขัดแย้งกันเองกับหลักของความสามารถ (Technical Competency) เพราะถ้ามีความสามารถมากขึ้นจากระบบการฝึกอบรมและการศึกษาของบุคลากรแล้วก็ควรจะมีค่าตอบแทนที่ไม่คงที่ในแต่ละปีตามความสามารถของบุคคล หลักการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานของตนเอง

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ภาคราชการของไทยได้ปรับปรุงแก้ไขเรื่อยมาอย่างล้มลุกคลุกคลาน และใช้เวลายาวนานในการปรับปรุงระบบงาน ซึ่งระบบราชการมักถูกมองว่าเป็นระบบที่ใหญ่โต อู้วย้าย มี

ความล่าช้าและขาดความคิดสร้างสรรค์ และบุคลากรของรัฐมักจะถูกมองว่าทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม แต่ “Bureaucracy” ซึ่งเป็นระบบการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่จำเป็นจะต้องเป็นองค์กรราชการเท่านั้น แต่เป็นองค์กรประเภทไหนก็ได้ที่มีวิธีการทำงานแบบ “Bureaucracy” ซึ่งเคยรุ่งเรืองมากในยุคหนึ่ง เคยถูกใช้ในระบบบริหารองค์กรของต่างประเทศและองค์กรราชการของไทย และได้มีการปรับปรุงระบบบริหารองค์กรเรื่อยมาจนเป็นการปรับปรุงทฤษฎีองค์กรในปัจจุบัน

องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947: 8) ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. ลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้นจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตน
3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเสมอ (ประสิทธิผล) ซึ่งประสิทธิผลหรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้น
5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการทำให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการต้องมีการแบ่งงานและจัดแผนงานหรือจัดส่วนงานขึ้นมา เพราะภารกิจงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วน ๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดโครงสร้าง
6. หลักระเบียบวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษขึ้นมา เพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร
7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิลักษณะขององค์กร กรอบโครงการที่กำหนดงาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน

3. ระบบ (System) ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่อง ระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ระบบ ไว้หลายมิติ สรุปได้ดังนี้

ระบบตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่ากลุ่มก้อนอันประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยหลาย ๆ ส่วน (Shrode and Voich, 1974: 115) นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าระบบในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

อำนาจ วัดจินดา (2553: Online) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล เป็นต้น

อัญชลี ธรรมะวิสิกุล (2553: Online) ได้กล่าวถึงคำว่า “ระบบ” หรือคำในภาษาอังกฤษว่า “System” หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน

เซมพรีวิโอ (Semprevio, 1976: 1) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมิธ (Smith, 1980: 130) ได้ให้ความหมายว่า ระบบว่า หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

คุนทซ์ (Koontz, 1988: 105) ได้ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึง ชุดหรือการรวมตัวของสรรพสิ่ง (entities) หรือส่วนประกอบย่อย ๆ (components) ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน (interconnected)

หรือพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่ความซับซ้อนหน่วยหนึ่งเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ฟิต จีรัลด์ (Fitz Gerald, 1987: 10) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเมื่อนำมารวมกันก็จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวความคิดการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ระบบประกอบด้วยส่วนที่เกี่ยวข้องกันคือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) และการป้อนกลับในการกำหนดนโยบาย/วางแผน เพื่อใช้ในการบริหารองค์กร ปัจจุบันจะต้องคิดให้เป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติ/วิเคราะห์ ผลลัพธ์/ผลผลิต/นโยบายที่ได้รับ และมีการพัฒนาโดยต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจะต้องถูกนำมาปรับปรุงแก้ไข เป็นปัจจัยนำเข้าในระบบต่อไป

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 คน (Man) เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาหน่วยงาน คนจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานและต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงสุดให้อยู่ในองค์กรทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ค่านิยม/ทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมที่ดี

1.2 เครื่องมือ (Material) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งก่อสร้าง ที่ดิน เป็นต้น

1.3 เงิน (Money)

1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information) ในยุคปัจจุบันถือว่าข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยจะต้องมีองค์ประกอบคือต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Relevance) ความน่าเชื่อถือ (Reliable) ความทันสมัย (Update) ความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) ความถูกต้องแม่นยำ (Accurate) และความทันต่อเวลาการใช้งาน (Timely)

1.5 เทคโนโลยี (Technology) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

2.3 การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังและกำหนดไว้

3. ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่ากับงบประมาณที่ใช้เพียงพอทั่วถึง เป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social Context) ขององค์กร ได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน (อัญชลี ธรรมะวิสิกุล, 2553: Online)

1. แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ

2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัด ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้าง

3. ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดจากระบบจะทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันทั่วทั้งที่ ซึ่งเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย ทันตามเวลาที่กำหนด และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง

อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

4. รูปแบบ (Style)

รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ซึ่งสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

กำจิต คงหนู (2553: Online) กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2553: Online) ได้กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

ประชา ต้นเสณีย์ (2553: Online) ได้กล่าวถึง สติลาการบริหาร (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง ความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวรูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้าง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากความตั้งใจจริงมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้ว จะต้องเรียนรู้รูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ซึ่งนักบริหารจึงไม่ต่างกับช่างร้อยมาลัยที่ต้องนำดอกไม้หลากสีมาจัดเรียงร้อยให้เกิดความกลมกลืนงดงามท่ามกลางความแตกต่าง แมคโคบี (Maccoby) ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของ 2 แกนผสมผสานกันคือแรงจูงใจเพื่ออำนาจ (พรชัย ภาพันธ์, 2548: ออนไลน์) ดังนี้

1. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่ยอมเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดที่จะไต่หาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญคือขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น
2. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูงแต่ไม่ค่อยสนใจไต่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน
3. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจังต้องการเป็นผู้พิชิตตั้งเป้าหมายไว้สูง ติดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสิ้นใจการมุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า
4. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมหรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร
5. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง ถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุก เข้าใจเกมการเมืองในองค์กร มองการณ์ไกล และมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งแมคคอบี (Maccoby) เชื่อว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนขององค์กร โดยเชื่อว่าการเตรียมความสามารถและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบัน โดยที่องค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบการปรับตัวในทางกลยุทธ์ (พรชัย ภาพันธ์, 2548: ออนไลน์) ดังนี้

1. การบริหารแบบอนุรักษนิยม (Conservative Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่าง ๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน
2. การบริหารการปรับตัวแบบเดินตามจังหวะเพลง (Reactive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อย องค์กรที่ซึ่งสามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามากทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

3. การบริหารการปรับตัวแบบเรื่อย ๆ มาเรื่อย ๆ (Satisficing Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมมีความมั่นคงและการปรับตัวเป็นไปได้สูง แบบการบริหารที่มีการเน้นหลักการตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ ปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง และโดยสภาพแวดล้อมมักจะคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สภาพการบริหารจึงมักจะมีระดับการบริหารงานหลายระดับ

4. การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัวระวังระไว (Anticitive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น สไตล์การบริหารที่ใช้มักจะเป็นแบบ “ตื่นตัว” และ “ระวังระไว” อยู่ตลอดเวลา

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง และมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. บุคลากร (Staff) งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่การปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จลงได้ หลักที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ คนที่มีความรู้ทางด้านการตลาดควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้การทำงานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจ วัดจินดา (2553: Online) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ประชา ต้นเสณีย์ (2553: Online) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่จะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2553: Online) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คนใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงาน ในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอนพนักงานก็ลดเหลือ 2 คนส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงด้วย การพัฒนาพนักงาน 2 คนเพื่อให้ทำงานได้เท่ากับ 4 คนจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต้องกระทำให้ได้บางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คนโดยใช้ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ทรัพยากรมนุษย์ภายในขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรเองก็จำเป็นที่จะต้องมีการมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนที่มีความรู้ทางด้านการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้ (สนั่น เถาขารี, 2551: 145-151)

5.1 หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตว่าต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มากน้อยเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าทำงาน

5.2 หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้บริหารจะต้องทราบว่าจะเสาะหาตัวบุคคลเพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใด โดยวิธีใด และจะคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

5.3 การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาโยกย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม

5.4 การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้วระยะหนึ่งสภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่จะค้นหาว่าคนงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.5 การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร กล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลพนักงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 84) ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผล การดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงาน และชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่าง การปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550: 7-8)

สรุป บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

6. ทักษะ (Skill) ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้นมุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2553: Online)

อำนาจ วัตจินดา (2553: Online) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

ประชา ต้นเสณีย์ (2553: Online) ได้กล่าวว่า คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน

สรุป ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน และในอีกความหมายหนึ่งทักษะที่เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมขององค์กรเป็นแนวความคิดและการทำงานอันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศและสร้างสรรค์ความสุขให้บังเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย (1) คุณความดี เริ่มต้นที่หัวใจของพนักงานทุกคนซึ่งร่วมกันสร้างสรรค์พลังแห่งความเชื่อมั่น เพราะเชื่อว่าคุณความดีจะนำสิ่งดีมาสู่องค์กร (2) คุณภาพ คุณภาพขององค์กรกำเนิดมาจากคุณภาพของพนักงาน และคุณภาพของงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ คุณภาพก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม คุณภาพก่อให้เกิดผลิตผล คุณภาพนำมาซึ่งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ (3) สังคม สังคมในองค์กรและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบอันจะมีต่อชุมชนทุกชุมชนที่อยู่ร่วมกัน มีความสงบสุขร่วมกัน อนุรักษ์และดูแลสิ่งแวดล้อม และดำรงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามของสังคมร่วมกัน)

เกศรา รักชาติ (2553: Online) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรคือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

การสร้างค่านิยมร่วมกัน

การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกันพร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการทำงานร่วมกัน

เกศรา รักชาติ (2553: Online) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้

1. ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
2. ให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม โดยการกำหนดว่าพวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
3. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

4. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร

5. เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติองค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สรุป ค่านิยมเป็นหลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

สรุป การบริหารงานโดยใช้แบบจำลอง 7S ของแมคคินซี (McKinsey) เป็นแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ โดยเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้การออกแบบโครงสร้างถูกต้องมากขึ้น กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดองค์การและการกระจายอำนาจโดยมีระบบควบคุม มีการใช้รูปแบบและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน เสริมสร้างการเป็นผู้นำและผู้นำที่ดีในการทำงาน การบริหารงานบุคคลและปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยแบบจำลอง 7S ของแมคคินซีจะต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ต้องเป็นไปพร้อม ๆ กัน องค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สร้างค่านิยมที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน ผลงานขององค์กรย่อมจะเป็นงานที่มีประสิทธิภาพและได้งานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

2.3 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร การให้บริการด้วยความเป็นเลิศเป็นความจำเป็นที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถออกแบบวิธีการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ มีจิตสำนึกการ

ให้บริการและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริการขององค์กร มุมมองของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยความรู้ความเข้าใจ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และหากพิจารณาถึงการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรจะมีมุมมองที่แตกต่างกันไป (Samson, D., and Challis, D., 2002: 15 อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555) ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนเสียได้สูงสุด

บุคลากรในองค์กร ในมุมมองของบุคลากรในองค์กร องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าองค์กรอื่น นอกจากนี้องค์กรมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของบุคลากรและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นองค์กรที่กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนรวมทั้งมีการสื่อสารที่เปิดเผยกับบุคลากรในองค์กร

ลูกค้า ในมุมมองของลูกค้า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และเป็นองค์กรที่สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า โดยพยายามแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ในมุมมองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง มีการจ่ายชำระหนี้ตรงตามเวลาและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ร่วมตกลงกันไว้ ส่งผลให้มีความเหมาะสมที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกัน

สังคม ในมุมมองของสังคม องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมายเกณฑ์ ไม่เอาเปรียบแรงงานหรือสภาพแวดล้อม มีการคืนกำไรให้กับสังคม ตลอดจนมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณและจริยธรรม

จากมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรข้างต้น ทำให้สรุปลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ 8 ประการดังนี้

1. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ทุกฝ่าย
2. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าตลอดเวลา

3. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ยึดมั่นต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กร และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
4. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการตามกระบวนการและข้อเท็จจริง โดยมีการกำหนดระบบการทำงานให้เป็นไปอย่างอิสระ และมีการทำงานที่เชื่อมโยงตามกระบวนการทำงานและข้อเท็จจริง
5. เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
7. เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาและรักษามูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจ
8. เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องเหมาะสมเหนือกว่ากฎเกณฑ์ขั้นต่ำที่สังคมกำหนด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ การดำเนินการของส่วนราชการที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่ตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ได้แก่ประชาชน ซึ่งเป็นผู้รับบริการ ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการสามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ ทั้งนี้องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการได้นั้นจำเป็นต้องระบบฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554: 4)

ทวิชศักดิ์ สุททกวาทิน (2549: 30) กล่าวว่า องค์กรที่จะบรรลุความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์สร้างองค์กรให้เป็นเลิศในทุก ๆ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ ความรู้สึกมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศควรถูกปลูกฝังให้เป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเน้นการทำงานในลักษณะของการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) ให้กับพนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กร และเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นการ

บริหารองค์กรให้มีความเป็นเลิศจะต้องเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1995: 125) ได้เสนอวิธีมุ่งสู่ความเป็นเลิศสำหรับผู้บริหารประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ

1. ผู้บริหารควรจะเริ่มต้นด้วยตัวแบบที่เรียกว่า ธุรกิจในอนาคตหรือแบบอย่างของธุรกิจอันดีเลิศที่เป็นแบบฉบับการดำเนินงานที่มุ่งผลลัพธ์สูงสุดจากความรู้และตลาดที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย เพื่อให้ทราบถึงวิถีทางแห่งความพยายามและผลลัพธ์ที่ได้ และจะต้องมีการกำหนดช่วงเวลาว่าช่วงเวลาไหนที่จะถือว่าเป็นเวลาปัจจุบันของแต่ละธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน

2. แนวทางของความพยายามมุ่งสู่สุดยอดแห่งโอกาส ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่และการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้และดึงดูดใจมากที่สุดภายใต้การทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ซึ่งผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม โดยการคาดการณ์ถึงการออกแบบธุรกิจในอนาคตบนพื้นฐานการวิเคราะห์ธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย ศูนย์กลางต้นทุน กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และความพยายามของธุรกิจ

3. ผู้บริหารจะต้องสะสมทรัพยากรการบริหารให้ได้มากที่สุดอันจะนำมาซึ่งหนทางแห่งโอกาส แต่หากไม่มีหนทางแล้วก็ขอให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงสองสามประเภทเท่าที่พอหาได้ก็จะพอมีทางได้รับผลลัพธ์ที่ดีบ้าง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า บริษัทหรือกิจการที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นองค์กรที่ผู้คนในองค์กรนั้น ๆ มีนิสัยที่ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ” องค์กรที่เป็นเลิศจะมีผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำขององค์กรที่มีจิตวิญญาณของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากเป็นพิเศษ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO)

องค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพหุภคินิยม อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นานาเทคโนโลยี ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า เป็นต้น เหตุปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกัน และแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งองค์กรที่เป็นเลิศหมายถึงองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ฟราน กายเทนดิคค์ (Frank Buytendijk, 1976; อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555: 14) กล่าวว่า องค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายและมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
 2. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
 3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
 4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
 5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา
- องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบด้วยคุณลักษณะที่กล่าวไว้ในผลงานวิจัยของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent” 8 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ (Bias for Action)
2. ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying close to customer)
3. อิสระ กระจายอำนาจ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship)
4. สร้างความพึงพอใจให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสร้างผลิตภาพ (Productivity through people)
5. ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven)
6. เลือกรับเฉพาะที่ชำนาญ
7. โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน
8. เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน

สรุป องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีแผนรองรับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองที่สามารถปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและมีคุณภาพ มีผลงานที่ดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

หลักการและวิธีการปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เอ็มมิลเลอร์เรนซ์ (Lawrence M. Miller, 1998; อ้างถึงใน

ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555: 15) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กร เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงจากแบบดั้งเดิม เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

1. การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ
2. การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้
3. การเปลี่ยนแปลงจากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม
4. การเปลี่ยนแปลงจากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม
5. การเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น
6. การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก
7. การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน ไปสู่องค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

8. การเปลี่ยนแปลงจากการตำหนิตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ

สำหรับภาครัฐที่ได้ให้ความสนใจต่อการนำแนวคิดการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้ เช่น สถาบัน NGA Center for Best Practices ซึ่งเป็นสถาบันของประเทศสหรัฐอเมริกาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและบริการ เพื่อสู่ความเป็นเลิศให้แก่ผู้ว่าการมลรัฐและทีมงานด้านนโยบาย โดยมีพันธกิจหลักคือ พัฒนาและสร้างทางเลือกที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย โดยได้มีการพัฒนาเว็บไซต์ขึ้นมา เพื่อเป็นศูนย์กลางของการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ปรากฏการณ์ที่การบริหารภาครัฐได้หันมาให้ความสำคัญต่อเรื่องของการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น (ซึ่งถือได้วก่อนกำเนิดมาจากภาคธุรกิจเอกชน) ดังปรากฏให้เห็นในประเทศต่าง ๆ เช่น ในกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ได้มีแนวคิดของการพยายามที่จะนำการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้ในเรื่องของการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ด้วยการกำหนดให้มีการให้บริการที่ดีเยี่ยม (Deliver Great Services) ที่เทียบกับการให้บริการของเอกชน ซึ่งได้ถูกประกาศเป็นนโยบายสำคัญในสมัยของอดีตประธานาธิบดีบิลคลินตัน ช่วงดำรงตำแหน่งสมัยที่สอง โดยได้ออกเอกสารแถลงการณ์นโยบายการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวเรียกว่า “Blair House Papers” มีหลักการสำคัญคือ “การให้บริการที่ดีเยี่ยม” (Deliver Great Services) โดยเรียกร้องให้การให้บริการต่อลูกค้าของรัฐบาลกลางมีมาตรฐานเท่ากับการให้บริการที่ดีที่สุดของบริษัทในภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการสาธารณะ (Customer Satisfaction) มีการสำรวจโดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า “ดัชนีชี้วัดบริการลูกค้าชาวอเมริกัน” (American Customer Service Index (ACSI)) ปรากฏว่าความพึงพอใจของลูกค้าต่อการ

ทำงานของหน่วยงานรัฐบาลกลางในปี ค.ศ. 1999 ใกล้เคียงกับความพึงพอใจที่ประชาชนมีต่อบริการที่ได้รับจากบริษัทเอกชนในภาคธุรกิจเอกชน

ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO)

พิสิทธ์ พิพัฒน์โกศากุล (2558: Online) ในฐานะที่ปรึกษาเรื่องการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ในองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้มีบริการที่ดีเพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว เกิดลูกค้าซื้อซ้ำบอกต่อรวมทั้งเกิดยอดขายที่สูงขึ้นและเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จากประสบการณ์มีเคล็ดลับอยู่ 7 ประการ คือ

1. ผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กรและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปได้เร็วเข้าทุกทิศทางในทุก ๆ เรื่องของธุรกิจ เช่นเดียวกันในเรื่องของการสร้างบริการที่เป็นเลิศก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำเอาจริงเอาใจ นำพาขับเคลื่อนขบวนทีมงานทั้งหมด

2. การมีส่วนร่วม ทุกครั้งที่ต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรที่เรียกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จำเป็นต้องให้ผู้เกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมากใหญ่ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องเข้าใจทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการจะร่วมเดินทาง ดังนั้นการดึงบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรให้มาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมย่อมจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นอยู่ว่าสามารถสร้างสรรค์กิจกรรมหรือดึงบุคคลให้มาเกี่ยวข้องได้เพิ่มเติม เช่น การนำเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) เข้าวงประชุมเพื่อนำเสนอแก่กลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ สำหรับกลุ่มพนักงานราชการควรมีกิจกรรม การเล่นเกมส์ การแข่งขัน การประกวด การสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

3. การสื่อสาร การสื่อสารจำเป็นต้องมีอย่างต่อเนื่องไม่ปล่อยให้หลุดหายไป เราสามารถสร้างช่องทางสื่อสารให้มีได้หลากหลาย เช่น การสื่อสารผ่านระบบ IT ใน Website องค์กร Internet ของบริษัท หน้า Desktop ขององค์กร Email การสื่อสารในรูปของเอกสาร เช่น โบชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์ การสื่อสารอื่น ๆ เช่น เพลง การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

4. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์กรต้องออกแบบกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี องค์กรสามารถมอบรางวัลให้บุคคลดีเด่นในด้านการบริการที่ทำให้ลูกค้าประทับใจได้ โดยรางวัลที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นไปได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่มีเงิน และรางวัลที่มีใช้ตัวเงินเป็นสิ่งที่มากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน เพราะรางวัลที่มีใช้ตัวเงินนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในระยะยาว เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับรางวัลอยากทำดีอีก

5. การประเมินและการติดตามผล เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งองค์กรต่าง ๆ มักจะขาดหายไป การประเมินติดตามผลคือการทำให้ทุกคนที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าสามารถรักษาระดับ รักษาคุณภาพมาตรฐานในภาพรวมขององค์กรไว้ได้ ไม่ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรหรือมาตรฐานคุณภาพบริการแกว่งขึ้น ๆ ลง ๆ เดียวดีเดียวร้าย การประเมินและการติดตามผล ทำได้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีอำนาจกุมเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบดูแล

6. การฝึกอบรม การฝึกอบรมถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าทุกคนที่มาจากบริษัทต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ ประสบการณ์ที่หลากหลายได้มาจนเข้าหาสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานขององค์กร

7. การกำหนดมาตรฐานบริการ สิ่งทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากการวางแผนไม่มีอะไรที่ทำเสร็จได้จากเรื่องบังเอิญ เพียงแต่ถ้ามีการแข่งขันกันอยู่มากมาย และความต้องการของลูกค้าที่ไม่สิ้นสุด ในเรื่องของบริการลูกค้าองค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบพิมพ์เขียวบริการและมาตรฐานบริการ (Service Blueprint & Service Standard) เพื่อเป็นแนวทางเป็นกรอบให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าได้รับทราบว่าเขาพึงปฏิบัติต่อลูกค้าคืออะไรและอย่างไร Service Standard หรือมาตรฐานบริการจะเป็นสิ่งที่บอกว่าจะปฏิบัติให้บริการลูกค้านั้นเราควรจะทำอย่างไร (How) ไม่ว่าจะการปฏิบัติหรือแม้แต่คำพูดที่ควรใช้ มาตรฐานบริการทั้งหมดจะทำให้ทุกคนในองค์กรที่ให้บริการลูกค้าเห็นเป็นภาพเดียวกัน รู้ว่าอะไรควรปฏิบัติและจะปฏิบัติอย่างไรกับลูกค้า เมื่อทุกคนรับรู้ก็จะปฏิบัติได้ถูกต้องตามที่ต้องการและลูกค้าต้องการ เพราะการออกแบบมาตรฐานบริการนั้นต้องมีข้อมูลสิ่งที่ลูกค้าต้องการมาประกอบใช้จากการออกแบบ

2.4 รางวัลพระปกเกล้ารางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด เพราะเป็นองค์กรที่ได้รับการกระจายอำนาจจากรัฐให้ทำหน้าที่บริหารจัดการภารกิจภายในเขตพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้จัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและกำกับ การปฏิบัติงานของส่วนราชการ อย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของประชาชน และเป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยในการดูแลและให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้จัดทำแนวทางการดำเนินการดังกล่าวเพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการถือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ต่อมากระทรวงได้ร่วมกับคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินองค์กรได้มีการพิจารณาปรับปรุงตามความเหมาะสม โดยคณะอนุกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อใช้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของรางวัลพระปกเกล้า

สถาบันพระปกเกล้า ในฐานะเป็นหน่วยงานอิสระของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของประธานรัฐสภา มีพันธกิจในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของการปกครองระบอบประชาธิปไตย จึงได้จัดให้มีการมอบรางวัลพระปกเกล้า และใบประกาศเกียรติคุณสถาบันพระปกเกล้าขึ้นเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา ซึ่งให้ความสำคัญกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความโดดเด่นด้านการบริหารงานที่โปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (สถาบันพระปกเกล้า, 2557: 3-10)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 สถาบันพระปกเกล้าได้สังเกตเห็นความจำเป็นในภารกิจหน้าที่และบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีมากขึ้น จึงได้ขยายประเด็นสำหรับการมอบรางวัลพระปกเกล้าให้ครอบคลุมการดำเนินงานของท้องถิ่น อันได้แก่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการท้องถิ่น การเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ในท้องถิ่น และการเสริมสร้างเครือข่ายจากภาคส่วนต่าง ๆ ในการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา รางวัลพระปกเกล้าจึงแบ่งออกเป็น 3 ประเภทรางวัล และในปี พ.ศ. 2555 สถาบันพระปกเกล้า ได้จัดให้มีการมอบรางวัลพระปกเกล้า ใน 3 ด้านรางวัล ดังนี้

ด้านที่ 1 รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

ด้านที่ 2 รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์

ด้านที่ 3 รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม

ทั้งนี้ สถาบันฯ จะจัดให้มีการมอบรางวัลพระปกเกล้าแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกของคณะกรรมการรางวัลพระปกเกล้า ในงานประชุมวิชาการประจำปีสถาบันพระปกเกล้าประมาณต้นเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

ประเภทของรางวัลพระปกเกล้า

การมอบรางวัลพระปกเกล้าแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 3 ประเภทรางวัล แบ่งการมอบรางวัลพระปกเกล้าออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. โลรางวัลพระปกเกล้าพร้อมใบประกาศเกียรติคุณสถาบันพระปกเกล้ามอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผ่านการพิจารณาตัดสินของคณะกรรมการฯ แล้วว่ามีความเป็นเลิศในด้านนั้น ๆ

2. ใบประกาศเกียรติคุณสถาบันพระปกเกล้ามอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผ่านการพิจารณาตัดสินของคณะกรรมการฯ แล้วว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในด้านนั้น ๆ

สำหรับการกำหนดให้มีรางวัลพระปกเกล้าประเภท “รางวัลพระปกเกล้าทองคำ” ซึ่งจะมอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เคยได้รับรางวัลพระปกเกล้าในระดับเป็นเลิศ ในด้านเดียวกันมาแล้ว 2 ครั้งในระยะเวลา 5 ปีนับย้อนหลังไป ซึ่งรางวัลพระปกเกล้าทองคำจะมีขึ้นทุก ๆ 2 ปี

คุณค่าและประโยชน์

รางวัลพระปกเกล้าเป็นโครงการที่เปิดกว้างให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งส่งผลงานเข้ารับการประเมินจากสถาบันฯ โดยความสมัครใจประโยชน์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้รับมีดังนี้

1. ในการประเมินรางวัลพระปกเกล้า เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการในโครงการสถาบันฯ จะส่งข้อมูล (Feedback) กลับไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบระดับการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตนเองเมื่อเทียบกับท้องถิ่นอื่นในประเภทเดียวกัน รวมถึงทราบจุดเด่นและจุดบกพร่องในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเองเพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงในอนาคต นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ซึ่งเป็นการเปิดมุมมองสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และนำแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเองได้อย่างเหมาะสม

2. เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การตรวจสอบระบบการทำงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง และนำไปสู่การสร้างการทำงานเป็นทีม (ในกระบวนการทำความเข้าใจตัวชี้วัดและการเก็บรวบรวมผลงาน) การนำเสนอผลงานทั้งในรูปแบบเอกสารและการนำเสนอต่อคณะกรรมการ ซึ่งต้องคำนึงถึงการนำเสนอที่ตรงประเด็นชัดเจนและกระชับ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

3. กรอบแนวคิดและตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นมา นั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถใช้เป็นหลักในการพัฒนาเป็นโครงการต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อบรรลุความเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ตามที่ตนเองประสงค์ และยังนำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นด้วย

4. กระบวนการเก็บรวบรวมผลงาน ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น มีการประสานข้อมูลจากกองหรือสำนักที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมผลงานตามตัวชี้วัดยังสามารถรายงานผลการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนได้รับทราบ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น และทำให้ประชาชนเห็นภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่ามีแนวทางการพัฒนาอย่างไรนำไปสู่การบรรลุความมุ่งหวังในแต่ละประเภทของรางวัลพระปกเกล้า หรือไม่รวมถึงหากยังขาดตัวชี้วัดใดก็สามารถหาแนวทางเพื่อจัดการแก้ไข และพัฒนาในประเด็นที่ยังขาดให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ผลงานที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะถูกรวบรวมเป็นเอกสารเผยแพร่ในวันมอบรางวัลพระปกเกล้าที่สถาบันฯ จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี และยิ่งถูกเผยแพร่ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศอีกด้วย ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้ามีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของสาธารณชนมากยิ่งขึ้น

6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ส่งผลงานเข้าร่วมทั้งที่ผ่านและไม่ผ่านการประเมินรางวัลพระปกเกล้า จะได้รับการรวบรวมรายชื่อในฐานะข้อมูลเครือข่ายรางวัลพระปกเกล้า โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการประเมินจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ผ่านการประเมิน จะได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยยกระดับของท้องถิ่น ให้เข้าสู่มาตรฐานรางวัลพระปกเกล้าในโอกาสต่อไป

7. ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการพิจารณาให้มีความเป็นเลิศ เพื่อรับรางวัลพระปกเกล้ามีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษจากสถาบันฯ ในการเข้าศึกษาอบรมในหลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงของสถาบันฯ ได้แก่

- 7.1 หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับผู้บริหารระดับสูง
- 7.2 หลักสูตรการเสริมสร้างสังคมสันติสุข
- 7.3 หลักสูตรการบริหารงานพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นคือหน่วยงานปกครองที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดรูปแบบหนึ่ง โดยปกติการปกครองส่วนท้องถิ่นจะเปิดโอกาสให้ประชาชนในเขตท้องถิ่นนั้น ๆ เลือกตั้งผู้แทนของตนเข้าไปทำหน้าที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่น หรือเป็นสมาชิกสภาท้องถิ่นเพื่อเลือกผู้บริหารท้องถิ่น (เรียกว่าการเลือกตั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมตามลำดับ) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจอิสระ (autonomy) ในการบริหารจากรัฐได้ในระดับหนึ่งตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด การปกครองส่วนท้องถิ่นเริ่มบัญญัติในรัฐธรรมนูญตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2511 โดยบัญญัติไว้ในส่วนของแนวนโยบายแห่งรัฐว่า “มาตรา 70 รัฐพึงส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและสนับสนุนให้ท้องถิ่นสามารถดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ได้เป็นผลดี” และต่อมาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2517 จึงได้บัญญัติไว้เป็นหมวด ๆ หนึ่ง ได้แก่ หมวด 9 การปกครองท้องถิ่น โดยมีทั้งหมด 4 มาตรา ซึ่งกล่าวถึงการจัดระเบียบการปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้งซึ่งต้องเป็นไปตามกฎหมาย สภาท้องถิ่นและหัวหน้าฝ่ายบริหารท้องถิ่น หรือคณะผู้บริหารท้องถิ่น และการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและหัวหน้าฝ่ายบริหารท้องถิ่นหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่น

ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2521 ก็ยังได้บัญญัติเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ใน ส่วนของแนวนโยบายแห่งรัฐที่ว่า “รัฐพึงส่งเสริมท้องถิ่นให้มีสิทธิปกครองตนเองได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ” และการปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีสาระสำคัญเช่นเดียวกับที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2517 ซึ่งคงบัญญัติในทำนองเดียวกันจนกระทั่งถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2534 ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้มีการปรับปรุงบทบัญญัติเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น โดยกำหนดสาระสำคัญไว้ คือ ความเป็นอิสระตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น มีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการกำกับดูแล ความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ มีการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง การได้มาซึ่งสมาชิกสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นคือผลผลิตของการกระจายอำนาจทางปกครอง ซึ่งรัฐกระจายอำนาจการปกครองให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ซึ่งไม่ใช่การกระจายอำนาจให้แก่ปัจเจกชนแต่

เป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นหรือชุมชน ให้มีการปกครองตนเองซึ่งก็คือการปกครองท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่นมีการให้ความหมายไว้มากมายแตกต่างกันไป แต่ในความสำคัญแล้วการปกครองย่อมมีความหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจ ดังนั้นการปกครองท้องถิ่นในความหมายกว้าง ๆ จึงหมายถึงการปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจ ได้มีอำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมด หรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และอาณาเขตของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย สำหรับความหมายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Local Government” เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการดำเนินการในการให้บริการประชาชนในพื้นที่ ซึ่งรัฐส่วนกลางได้ให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการตัดสินใจและบริหารงานได้อย่างอิสระแต่ต้องอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญ

วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การที่ท้องถิ่นซึ่งอยู่ภายใต้อำนาจอธิปไตยของรัฐมีการจัดตั้งองค์การที่เป็นนิติบุคคล มีบุคลากร มีงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่อย่างอิสระในการจัดการท้องถิ่นของตนตามที่กฎหมายของรัฐให้อำนาจและการดำเนินการใด ๆ ในท้องถิ่น เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นในการตัดสินใจเองบนพื้นฐานของหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization)

โกวิท พวงงาม (2555: 30) ได้กล่าวว่า ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. การปกครองของชุมชนหนึ่งซึ่งการปกครองนั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น การปกครองท้องถิ่นไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด พัทยา
2. หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีอำนาจอย่างอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคืออำนาจของหน่วยปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอสมควรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพราะหากอำนาจมากเกินไปก็อาจจะกลายเป็นรัฐอธิปไตย
3. หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมายสามารถจัดการตนเองได้ เช่น ข้อระเบียบต่าง ๆ ของส่วนท้องถิ่น และสิทธิในการดำเนินงานของท้องถิ่น เป็นต้น
4. มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการจัดการตนเอง
5. ประชาชนท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการบริหารงานตนเอง

ธเนศวร์ เจริญเมือง (2550: 45) ได้กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น คือระบบการบริหารและจัดการสาธารณะและทรัพยากรต่าง ๆ ของท้องถิ่นหนึ่งภายในรัฐหนึ่งเป็นท้องถิ่นที่อันมีขอบเขตชัดเจนภายในรัฐนั้นมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีโครงสร้างด้านอำนาจและหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมายทั่วไปและหรือกฎหมายพิเศษ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2555: 91) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือการปกครองระดับที่ต่ำกว่ารัฐหรือประเทศ และองค์การส่วนท้องถิ่นที่มีองค์การตัดสินใจและบริหารภายในพื้นที่อันจำกัดของตนอาจเกิดโดยรัฐธรรมนูญ หรือกฎหมายระดับสูงของรัฐบาลกลางหรือกฎหมายลำดับรองและทำหน้าที่ทางการบริหารและการนิติบัญญัติ

วิลเลียม เอ. ร็อบสัน (William A. Robson, 1953: 574) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมืองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

วิลเลียม วี. ฮอลโลเวย์ (William V. Holloway, 1951: 101-103) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

โจน เจ. คลาร์ก (John J. Clarke, 1957: 87-89) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะ และหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

แฮร์ริส จี. มอนตากู (Haris G. Montagu, 1984: 574) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

ดาเนียล วิท (Daniel Wit, 1967: 101-103) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของ

ประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ด้วยเหตุนี้การบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองซึ่งมีที่มาจากกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง และมีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

สรุป การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองชุมชนหรือท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งของประเทศ ซึ่งรัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น โดยมีองค์กรหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่ประชาชนเลือกตั้งเข้ามา เพื่อดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลา โดยมีงบประมาณเป็นของตนเองและมีอำนาจอิสระของตนในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นที่รัฐบาลได้มอบหมายให้ ทั้งนี้ส่วนกลางหรือรัฐบาลเป็นเพียงผู้คอยกำกับเท่านั้น และการปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของการปกครองประเทศ โดยรัฐบาลกระจายอำนาจการบริหารจัดการเกี่ยวกับภารกิจการแก้ไขปัญหาต่างของชุมชนท้องถิ่น โดยมีกฎหมายให้อำนาจให้สามารถดำเนินกิจกรรมและบริการสาธารณะบางอย่างที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้หลักของความยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยมีองค์กรทางการบริหารของท้องถิ่นนั้นเองเป็นผู้ดำเนินการมิใช่การบริหารจัดการโดยองค์กร เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลหรือตัวแทนรัฐบาลที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค

ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้นบนพื้นฐานของแนวความคิดในการพัฒนาการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่ต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง จึงถือได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และเป็นกลไกการปกครองที่จะบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาจากประชาชน การดำเนินกิจการจึงเป็นไปเพื่อประชาชน โดยการกำกับดูแลของประชาชน ดังนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญในทางการเมือง การปกครองของประเทศที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยจะเห็นได้ว่ารัฐบาลซึ่งเป็นกลไกในการบริหารการปกครองของรัฐนั้นมีภาระหน้าที่อย่างมากมายในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม และการจัดทำบริการสาธารณะให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึงในทุกพื้นที่ รวมทั้งแก้ไขข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ (Budget) และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นการลดภาระของรัฐบาลจากส่วนกลางโดยการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นผลให้การปกครองท้องถิ่นมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการพัฒนา

ประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในท้องถิ่นสามารถสรุปได้ ดังนี้ (การปกครองส่วนท้องถิ่น, ออนไลน์: 2558)

1. การปกครองท้องถิ่น คือ รากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมือง การปกครองของประชาชนอันจะทำให้รู้สึกว่าคุณมีความผูกพัน มีส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารจัดการท้องถิ่น เกิดความรับผิดชอบและห่วงแหนผลประโยชน์ในท้องถิ่นของตน ทำให้เลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตยในที่สุด

2. ทำให้ประชาชนรู้จักท้องถิ่นการปกครองตนเอง (Self-Government) ด้วยการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง โดยผู้บริหารท้องถิ่นนอกจากจะได้รับเลือกตั้งมาเพื่อรับผิดชอบบริหารท้องถิ่น โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากประชาชนในพื้นที่แล้วยังจะต้องรับฟังเสียงของประชาชนอาจถูกถอดถอนได้ ทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกต่อท้องถิ่นมีส่วนร่วมรับรู้ถึงปัญหาและการแก้ไขปัญหาท้องถิ่นของตนด้วย

3. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของรูปแบบการกระจายอำนาจ เนื่องจากรัฐบาลมีภารกิจมากมาย กว้างขวาง และครอบคลุมทุก ๆ ด้านและนับวันจะขยายเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ท้องถิ่นแต่ละพื้นที่ย่อมมีปัญหาและความต้องการแตกต่างกันประชาชนจึงเป็นผู้มีความเหมาะสมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นมากที่สุด กิจกรรมบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นไม่เกี่ยวกับท้องถิ่นอื่น ๆ และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเทศโดยรวมจึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนท้องถิ่นดำเนินการเอง ทั้งนี้การแบ่งเบาภาระดังกล่าวทำให้รัฐบาลมีเวลาที่จะดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ ๆ หรือการจัดทำบริการสาธารณะระดับชาติอันเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม และมีความคล่องตัวมากขึ้น

4. การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงตามความต้องการและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ความต้องการ และสภาพปัญหาต่างกัน เพราะคนในพื้นที่เท่านั้นถึงจะรู้เข้าใจความต้องการและแก้ปัญหาในท้องถิ่นของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง และการบริหารของประเทศในอนาคต ผู้บริหารขององค์กรปกครองท้องถิ่น (อปท.) ย่อมเรียนรู้จากประสบการณ์ทางการเมืองการเลือกตั้ง การสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นอันจะเป็นพื้นฐานต่ออนาคตทางการเมือง และยังเป็นการฝึกฝนทักษะการบริหารงานในท้องถิ่นได้อีกด้วย

6. การปกครองท้องถิ่นโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ เป็นการแบ่งเบาภาระด้านงบประมาณและบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเองทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการพัฒนาคนให้รู้จักการมีส่วนร่วมทางการเมือง

ลิขิต ธีรเวคิน (2548: 335) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญทั้งในแง่การพัฒนาชุมชนและการปกครองระบบประชาธิปไตย นอกจากความสำคัญแล้วการปกครองส่วนท้องถิ่นยังเป็นเรื่องจำเป็นเพราะสังคมที่กว้างใหญ่มีอาณาเขตใหญ่โตย่อมเป็นเรื่องยากที่จะให้รัฐบาลกลางดูแลได้ทั่วถึง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจเพื่อให้ท้องถิ่นได้ช่วยเหลือตนเอง การปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีส่วนช่วย แบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางในแง่ที่ว่า ผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นและผู้นำส่วนท้องถิ่นย่อมจะเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นดีกว่าคนต่างถิ่น ดังนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีผลสำคัญ คือทำให้ท้องถิ่นรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยรัฐบาลกลางเป็นแต่เพียงหน่วยส่งเสริมด้วยงบประมาณบางส่วน และด้วยความรู้ทางเทคนิคโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาชนบท ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลนั้นจำเป็นจะต้องกระทำควบคู่ไปกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

ธีรวุฒิ ไชยสิทธิ์กุล (2550: 21) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญต่อการปกครองประเทศ ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นจะมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลส่วนกลาง เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์กรกระจายไปทั่วพื้นที่ของประเทศ มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นจึงสามารถทำหน้าที่แทนรัฐบาลกลางได้ดี
2. การปกครองท้องถิ่นช่วยตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ดีกว่ารัฐบาลกลาง
3. การปกครองท้องถิ่นช่วยให้การเรียนรู้ทางการเมืองแก่ประชาชน ทำให้ประชาชนได้ฝึกฝนเรียนรู้ สร้างจิตสำนึก รวมทั้งวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในระบบการปกครอง การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นรากฐานของการปกครองในระบบประชาธิปไตย
4. การปกครองท้องถิ่นช่วยเป็นแหล่งฝึกและสร้างผู้นำทางการเมือง การปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้นักการเมืองได้ฝึกทักษะในการบริหารและการดำเนินกิจกรรมของท้องถิ่นก่อนจะไปทำหน้าที่ในระดับชาติ ซึ่งจะเห็นได้จากนักการเมืองท้องถิ่นจำนวนมากที่พัฒนาตนเองไปเป็นนักการเมืองระดับชาติ
5. การปกครองท้องถิ่นมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาท้องถิ่นชนบท เพื่อการพึ่งพาตนเองแทนที่จะคอยพึ่งพิงการช่วยเหลือจากส่วนกลาง

นอกจากนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีลักษณะที่สำคัญเป็นองค์กรนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายสามารถออกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาใช้ได้ในการบริหารงาน ซึ่ง ปธาน สุวรรณมงคล (2552: 30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า

1. เป็นหน่วยงานนิติบุคคลที่รับผิดชอบภาระหน้าที่ตามกฎหมาย
2. มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติตามกฎหมายและรัฐส่วนกลางจะดำเนินการแบ่งอำนาจบางส่วนให้กับท้องถิ่นในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและอุปโภค
3. มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน ท้องถิ่นที่มีคุณภาพจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. สมาชิกและผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งของประชาชนมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และไม่เกิน 2 สมัยติดต่อกัน
5. มีพื้นที่ในการดูแลรับผิดชอบชัดเจนเพื่อความสะดวกและการเข้าถึงกลุ่มบุคคลได้อย่างทั่วถึง
6. มีทรัพยากรในการบริหารจัดการอย่างเพียงพอ เช่น คน เงิน งาน วัสดุอุปกรณ์
7. ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เริ่มตั้งแต่การรับทราบข้อมูลข่าวสาร การติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น
8. มีจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

โกวิท พวงงาม (2553: 62) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย การเป็นองค์กรในชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายส่วนกลางมีขอบเขตอำนาจหน้าที่และพื้นที่ทางกฎหมาย ชัดเจนแน่นอน มีสภาพเป็นนิติบุคคลจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย มีอิสระในการบริหารจัดการทั้งทางด้าน การคลัง การจัดเก็บภาษี การหารายได้ตามกฎหมายกำหนด การจัดทำงบประมาณด้วยตนเอง รวมถึงการกำหนดนโยบายภายใต้การควบคุมของรัฐและมีการแบ่งองค์กรเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผู้บริหารท้องถิ่นและฝ่ายสภาท้องถิ่น โดยประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองตั้งแต่ขั้นตอนการเลือกตั้งคณะผู้แทน ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุป การปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและมีความสำคัญใน 2 ด้าน คือความสำคัญด้านการเมือง การปกครองถือเป็นการปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตยและเรียนรู้การปกครองในท้องถิ่นของตนเอง ส่วนด้านการบริหารจัดการนั้นเป็นการแบ่งเบาภาระรัฐบาลและประชาชนในท้องถิ่นได้หาทาง

แก้ปัญหาด้วยตนเองด้วยกลไกการบริหารต่าง ๆ ทั้งในแง่ของการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

รูปแบบและกฎหมายการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย

1. รูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

กำหนดให้โครงสร้างต้องประกอบด้วยสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น ดังนั้น อปท. โดยทั่วไปจึงแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.1 สภาท้องถิ่น มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการตราข้อกำหนดของท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับ ซึ่งจะเป็นกฎหมายที่มีผลบังคับใช้ในระดับท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการงบประมาณประจำปีที่ฝ่ายบริหารเสนอและเรื่องอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่กำหนดให้เป็นอำนาจของ อปท. ทั้งนี้เพื่อให้ชุมชนในท้องถิ่นนั้นได้ยึดถือปฏิบัติหรือเป็นกติกาของสังคม นอกจากนี้สภาท้องถิ่นยังมีบทบาทในการควบคุมตรวจสอบ และถ่วงดุลการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหาร อปท. (ผู้บริหารท้องถิ่น) โดยการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ แผนงาน โครงการ และการตั้งกระทุ์ถามกรณีที่สงสัย หรือให้ความเห็นข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารท้องถิ่นได้

1.2 คณะกรรมการบริหารฯ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ อปท. และดำเนินการให้เกิดการบังคับใช้ตามกฎหมายท้องถิ่นที่สภาท้องถิ่นได้ตราขึ้น เพื่อให้เกิดการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และคุ้มครองสวัสดิภาพของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

การปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันของไทย มี 2 รูปแบบ ได้แก่ การปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไป มีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ตาม พ.ร.บ.องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 ได้เปลี่ยนที่มาของสมาชิกและผู้บริหาร อบจ. ให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน จึงเป็นการแยกกันโดยเด็ดขาดระหว่างสภา อบจ. กับนายก อบจ. แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดยังคงมีอำนาจในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ อบจ. ตามกฎหมาย อบจ. ในฐานะที่เป็น อปท. ระดับชั้นบน มีหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดทำบริการสาธารณะที่ อปท. ระดับชั้นล่าง คือ เมืองพัทยา เทศบาล และ อบต. ไม่สามารถทำได้เนื่องจากมีขนาดเล็ก ทั้งในส่วนของพื้นที่ จำนวนประชากร งบประมาณ และบุคลากร ทำให้ไม่มีศักยภาพหรือไม่มีความคุ้มค่าในการจัดทำบริการสาธารณะบางประเภท รวมถึงบริการสาธารณะที่ครอบคลุมหลายพื้นที่และหลายหน่วยงาน ทั้งนี้ อบจ. มีอำนาจหน้าที่หลัก ๆ ในเขตพื้นที่ เช่น ตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด การประสาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ นอกจากนั้น อบจ. ยังมีอำนาจ หน้าที่ตาม พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ที่ต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุน อบต. ขนาดเล็ก รวมทั้งยังมีหน้าที่จัดทำบริการสาธารณะใน กิจการที่ อบต. ขนาดเล็กเหล่านั้นไม่สามารถจัดทำได้ เนื่องจากกิจการดังกล่าวเป็นกิจการที่ครอบคลุม พื้นที่หลายหน่วยงาน และต้องการความร่วมมือเพื่อความเป็นเอกภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ สภา อบจ. ทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ โดยสมาชิกสภา อบจ. ประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งมาจาก ประชาชนในจังหวัดและมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ก) จำนวนสมาชิกสภา อบจ. ในแต่ละจังหวัดมีจำนวนสมาชิกไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับจำนวนของ ราษฎรเป็นเกณฑ์ ดังนี้

- จังหวัดใดมีราษฎรไม่เกิน 500,000 คน มีสมาชิก 24 คน
- จังหวัดใดมีราษฎร 500,000 - 1,000,000 คน มีสมาชิก 30 คน
- จังหวัดใดมีราษฎร 1,000,000 - 1,500,000 คน มีสมาชิก 36 คน
- จังหวัดใดมีราษฎร 1,500,000 - 2,000,000 คน มีสมาชิก 42 คน
- จังหวัดใดมีราษฎร 2,000,000 คนขึ้นไป มีสมาชิก 48 คน

โดยกำหนดให้อำเภอหนึ่ง ๆ เลือกสมาชิกได้ 1 คน หรือให้อำเภอเป็นหนึ่งเขตเลือกตั้งในกรณีที่ อำเภอใดมีสมาชิกได้มากกว่า 1 คน ให้แบ่งเขตอำเภอให้มีเขตเลือกตั้งเท่ากับจำนวนสมาชิกที่จะพึงมีใน อำเภอ นั้น สมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งจะดำเนินการเลือกสมาชิกด้วยกันเอง เพื่อดำรงตำแหน่งประธานสภา อบจ. 1 คน และรองประธานสภา อบจ. 2 คน

ข) สมัยประชุม ในปีหนึ่งให้สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสมัยประชุมสามัญ 2 สมัย ๆ ละ 45 วัน แต่ถ้ามีกรณีจำเป็นให้ประธานสภาส่งขยายสมัยประชุมสามัญออกไปอีกได้แต่ไม่เกิน 15 วัน

การบริหารงาน

อบจ. แต่ละแห่งจะมีนายก อบจ. ซึ่งได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนทำหน้าที่เป็นหัวหน้า คณะผู้บริหารงานในท้องที่ อบจ. ทั้งหมด โดยมีสำนักงานปลัด อบจ. และหน่วยงานภายในซึ่งเป็น เจ้าหน้าที่ของรัฐ สนับสนุนบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจของ อบจ.

การกำกับดูแล

เพื่อให้การดำเนินงานของ อบจ. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ พ.ร.บ.องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 กำหนดให้ผู้ว่าราชการ

จังหวัดมีอำนาจกำกับดูแลการดำเนินงานของ อบจ. ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ สั่งให้สอบสวนข้อเท็จจริง และสั่งให้ อบจ. ชี้แจงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของ อบจ. ได้

2. เทศบาล ถือเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในแถบยุโรปตะวันตก ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับพื้นที่เขตเมืองที่มีประชากรหนาแน่นและมีความเจริญพอสมควร การจัดตั้งจึงต้องพิจารณาว่าท้องถิ่นใดสมควรจัดตั้งเป็นเทศบาลได้ ต้องอาศัยหลักเกณฑ์จำนวน และความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่นนั้น ความเจริญทางเศรษฐกิจ การจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด งบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการ และความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น รวมทั้ง พิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะมีความสามารถในการพัฒนาความเจริญได้มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม พ.ร.บ.เทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งเทศบาลทั้ง 3 ประเภทเพิ่มเติม ดังนี้

1. เทศบาลตำบล มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งโดยพิจารณาถึงรายได้จริงไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมาตั้งแต่ 12 ล้านบาทขึ้นไป มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป และมีความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตรขึ้นไป

2. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งโดยพิจารณาถึงท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่งให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง เป็นท้องถิ่นที่ไม่ใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด การจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องมีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป มีความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คนต่อตารางกิโลเมตร และมีรายได้เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามกฎหมายกำหนดไว้

3. เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์ในการจัดตั้ง โดยพิจารณาจากจำนวนประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คนต่อตารางกิโลเมตร และมีรายได้เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามกฎหมายกำหนดไว้

พ.ร.บ.เทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้หลายประการ ดังนี้

เทศบาลตำบล มีอำนาจหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล เช่น รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ การรักษาความสะอาดถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ฯลฯ นอกจากนั้น ยังมีหน้าที่ในการจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาลโดยการให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา ให้มีโรงฆ่าสัตว์ ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม ให้มีสุสานและฌาปน

สถาน บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้ การให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่าง บำรุงทางระบายน้ำ ฯลฯ

เทศบาลเมือง มีอำนาจหน้าที่ต้องทำภายในเขตเทศบาล ด้วยการให้น้ำสะอาดหรือการประปา ให้มีโรงฆ่าสัตว์ ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้ ให้มีและบำรุงทางน้ำให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น และให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น ๆ นอกจากนั้น ยังมีอำนาจหน้าที่จัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาลเพื่อให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม ให้มีสุสานและฌาปนสถาน บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎรให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล ให้มีการสาธารณสุขการจัดการจัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข การจัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา ฯลฯ

เทศบาลนคร มีอำนาจหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาลในการให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ สถานบริการอื่น จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย และการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การวางผังเมือง การควบคุมการก่อสร้าง การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว ฯลฯ รวมทั้ง ทำกิจการอื่น ๆ เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง

อย่างไรก็ตาม เทศบาลยังอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอื่น คือ ตาม พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้จัดทำบริการสาธารณะ 31 ประการ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองพัทยา เช่น การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกและทางระบายน้ำ ฯลฯ อีกทั้ง ยังมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การส่งเสริมให้ราษฎรมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น การจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากป่าไม้ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เห็นได้ว่า เทศบาลในยุคใหม่นี้มีภาระหน้าที่ในการส่งเสริม พัฒนา และปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับประชาชน เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้แก่ท้องถิ่น ด้วยสภาเทศบาลทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้ง จำนวนสมาชิกก็แตกต่างกันตามประเภทของเทศบาล ดังนี้

1. สภาเทศบาลตำบล ประกอบด้วย สมาชิก 12 คน โดยแบ่งเขตเทศบาลออกเป็น 2 เขตเลือกตั้ง มีสมาชิกได้เขตละ 6 คน
2. สภาเทศบาลเมือง ประกอบด้วย สมาชิก 18 คน โดยแบ่งเขตเทศบาลออกเป็น 3 เขตเลือกตั้ง มีสมาชิกได้เขตละ 6 คน

3. สภาเทศบาลนคร ประกอบด้วย สมาชิก 24 คน โดยแบ่งเขตเทศบาลออกเป็น 4 เขตเลือกตั้ง มีสมาชิกได้เขตละ 6 คน

สมาชิกสภาเทศบาลจะเลือกสมาชิก 1 คน เพื่อดำรงตำแหน่งประธานสภา และอีก 1 คน เพื่อดำรงตำแหน่งรองประธานสภา ประธานสภาเทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้ เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมสภาเทศบาล โดยกำหนดให้ในปีหนึ่งๆ มีสมัยประชุมสามัญ 4 สมัย และสมัยหนึ่ง ๆ ให้มีกำหนดไม่เกิน 30 วัน แต่ถ้าจะขยายเวลาออกไปอีกจะต้องได้รับอนุญาตจาก ผู้ว่าราชการจังหวัด

การบริหารงาน

เทศบาลแต่ละแห่งจะมีนายกเทศมนตรีซึ่งได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนทำหน้าที่เป็น หัวหน้าคณะผู้บริหารงานในท้องที่เทศบาลนั้นทั้งหมด โดยมีสำนักงานปลัดเทศบาลและหน่วยงานภายใน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ สนับสนุนบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจของเทศบาล

การกำกับดูแล

เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ พ.ร.บ.เทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 กำหนดให้ผู้ว่า ราชการจังหวัดและนายอำเภอในกรณีที่เทศบาลตำบล มีอำนาจกำกับดูแลการดำเนินงานของเทศบาล

3. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ตาม พ.ร.บ.สภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารของ อบต. ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

3.1 สภา อบต. ประกอบด้วยสมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนในแต่ละหมู่บ้าน กรณีที่เขตใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกได้ 6 คน แต่ถ้ามีเพียง 2 หมู่บ้าน ก็ให้มีสมาชิกได้ หมู่บ้านละ 3 คน

3.2 นายก อบต. ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนเช่นเดียวกัน มีวาระการดำรง ตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดย อบต. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก การรักษาความสะอาด ถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้ง การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร ให้มีและบำรุง ไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ ฯลฯ

อำนาจหน้าที่ของ อบต. นั้น ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การ หรือหน่วยงานของรัฐที่จะดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบลแต่ต้องแจ้งให้ อบต. ทราบล่วงหน้าตามสมควร หากมีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าวให้นำความเห็นของ อบต. ไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย

นอกจากนั้น อบต. อาจออกข้อบังคับตำบลเพื่อใช้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย หรืออำนาจหน้าที่ของ อบต. โดยจะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บ และกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ และอาจขอให้ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นไปดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ของ อบต. เป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิม รวมทั้งอาจทำกิจการนอกเขต อบต. หรือ อบต. อื่น หรือ อบจ. หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำการกิจการร่วมกันได้ อีกทั้ง อบต. ยังมีอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ พ.ศ. 2542 ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ด้านการสาธารณสุข ปลอดภัย การพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การคุ้มครอง ดูแล บำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการท่องเที่ยว การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส ฯลฯ

การบริหารงาน

อบต. แต่ละแห่งจะมีนายก อบต. ซึ่งได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้บริหารงานในท้องที่ อบต. นั้นทั้งหมด โดยมีสำนักงานปลัด อบต. และหน่วยงานภายใน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐสนับสนุนบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจของ อบต.

การกำกับดูแล

พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดให้นายอำเภอมีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของ อบต. ให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับของทางราชการในการปฏิบัติกิจการตามอำนาจหน้าที่ และมีอำนาจเรียกสมาชิก อบต. กรรมการบริหารพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างของ อบต. มาชี้แจงหรือสอบสวน ตลอดจนเรียกรายงานและเอกสารใด ๆ มาตรวจสอบได้

2. การปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

การปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมีฐานะเป็นทบวงการเมือง และเป็นนิติบุคคลมีอยู่ 2 แห่ง คือ

2.1 กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหาร คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สภากรุงเทพมหานคร อีก 2 ประเภท คือ สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร (ส.ก.) และสมาชิกสภาเขต (ส.ช.) มา

จากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ส่วนอำนาจหน้าที่ของ กรุงเทพมหานครในปัจจุบันมาจาก 2 ส่วน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 ดังนี้

อำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการฯ พ.ศ. 2528 กำหนดให้ดำเนินการรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การทะเบียนตามที่กฎหมายกำหนด การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การผังเมือง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด การจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจการพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว การรักษาพยาบาล ฯลฯ

นอกจากนั้น ยังมีอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด อำเภอ เทศบาลนคร หรือตามที่นายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย หรือที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่ใดซึ่งเป็นของราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาคจะมอบให้กรุงเทพมหานครปฏิบัติก็ได้ โดยให้ทำเป็นพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ข้อบังคับ หรือประกาศแล้วแต่กรณี หากได้ทำเป็นข้อบังคับ หรือประกาศต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยด้วย

อำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่จัดการบริการสาธารณะครอบคลุมทั้งเขตจังหวัด การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส การบำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่ รวมทั้งกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

การบริหารงาน

กรุงเทพมหานครมีผู้ว่าราชการ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้บริหารงานในท้องที่ของ กรุงเทพมหานครทั้งหมด โดยมีสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานครและหน่วยงานภายในซึ่งแบ่งออกเป็น 50 เขต เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐสนับสนุนบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจของกรุงเทพมหานคร

การกำกับดูแล

กรุงเทพมหานครเป็น อปท. รูปแบบพิเศษ และมีเขตพื้นที่รับผิดชอบอยู่ในเขตเมืองหลวงของประเทศ ซึ่งเป็นที่ตั้งของหน่วยงานราชการส่วนกลาง ไม่มีหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค ดังนั้นการกำกับดูแลกรุงเทพมหานครจึงแตกต่างจาก อปท. ประเภทอื่น ๆ โดยราชการส่วนกลางมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของกรุงเทพมหานครโดยตรง ภายใต้ความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย

2.2 เมืองพัทยา เป็นเขตปกครองพิเศษแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี โดย พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเมืองพัทยาและนายกเมืองพัทยา ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยตรง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี เมืองพัทยามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการภายในเขตเมืองพัทยาในการรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การวางผังเมือง การควบคุมการก่อสร้าง การจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม การจัดการจราจร การคุ้มครองและดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล การบำบัดน้ำเสีย การควบคุมและส่งเสริมกิจการท่องเที่ยวการบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น ฯลฯ

อำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้สามารถเข้าไปในอาคาร หรือบริเวณที่ตั้งอาคารที่มีเหตุอันควรสงสัยว่ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบัญญัติ ในเวลาระหว่างพระอาทิตย์ขึ้นถึงพระอาทิตย์ตก หรือในเวลาทำการของสถานที่นั้น มีหนังสือสอบถาม หรือเรียกบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริง หรือสั่งให้แสดงเอกสาร หรือหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการกระทำที่มีเหตุอันควรสงสัยว่า มีการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบัญญัติ ยึด หรืออายัดเอกสาร หลักฐานยานพาหนะ หรือสิ่งใด ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการดำเนินคดี และจับกุมผู้กระทำความผิดตามกฎหมายหรือข้อบัญญัติเพื่อดำเนินคดี (สถาบันพระปกเกล้า, 2558: Online)

การบริหารงาน

เมืองพัทยามีนายกเมืองพัทยา ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้บริหารงานในท้องที่เมืองพัทยาทั้งหมด โดยมีสำนักงานปลัดเมืองพัทยา และหน่วยงานภายในซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐสนับสนุนบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจของเมืองพัทยา

การกำกับดูแล

พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของเมืองพัทยา โดยมีอำนาจสั่งสอบสวนข้อเท็จจริง หรือสั่งให้

นายกเมืองพัทยา ชี้แจงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของเมืองพัทยาได้ (ขวลิต สละ, 2556: 68-98)

อย่างไรก็ตาม ต่อมาคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้ออกประกาศฉบับที่ 85/2557 และ 86/2557 ให้งดการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นทั่วประเทศ รวมทั้งงดการเลือกตั้งสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร (ส.ก.) และสมาชิกสภาเขต (ส.ข.) เป็นการชั่วคราว แต่ให้ใช้การสรรหาแทน ส่วนการให้งดจัดการเลือกตั้ง ส.ก. และ ส.ข. ของกรุงเทพมหานครนั้น ให้ใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลจำนวน 30 คน ทำหน้าที่ ส.ก. โดยอย่างน้อย 2 ใน 3 ของจำนวน ส.ก. ต้องเคยเป็นข้าราชการ หรือข้าราชการ ตั้งแต่ระดับนักบริหารระดับสูง หรือระดับ 10 หรือเทียบเท่า ส่วน อบต.ให้มีสมาชิก 10 คน เทศบาลทุกประเภท ให้มีสมาชิก 12 คน และ อบจ. ให้มีสมาชิกกึ่งหนึ่งของจำนวนปัจจุบัน

ประกาศของ คสช. ทั้งสองฉบับดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการดำรงตำแหน่งของนักการเมืองท้องถิ่น และการบริหารจัดการท้องถิ่นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในระหว่างวันที่ 28 พฤษภาคม - 31 ธันวาคม 2557 มี อบต. ที่ครบวาระทั้งหมด 255 แห่ง โดยแบ่งเป็น อบจ. 1 แห่ง เทศบาลนคร 2 แห่ง เทศบาลเมือง 8 แห่ง เทศบาลตำบล 157 แห่ง และ อบต. 86 แห่ง รวมทั้งกรุงเทพมหานครอีก 1 แห่ง

พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ในฐานะหัวหน้า คสช. ใช้อำนาจตามมาตรา 44 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 เรื่องการเลือกตั้งของ อบต. ดังนี้

ตามที่มีประกาศ คสช.ที่ 85/2557 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2557 เรื่องการได้มาซึ่งสมาชิกสภาท้องถิ่นเป็นการชั่วคราว โดยให้งดจัดเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นที่ครบวาระจนกว่าจะมีเปลี่ยนแปลง โดยให้ใช้วิธีการสรรหาเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำหน้าที่ไปพลางก่อน ส่วนตำแหน่งผู้บริหารที่ครบวาระให้ปลด อบต. ปฏิบัติหน้าที่นายก อบต. นั้นทั้งนี้ด้วยปัจจุบันทาง คสช. เห็นว่าประชาชนในท้องถิ่น และ อบต. ให้ความร่วมมือกับการแก้ปัญหาของประเทศเป็นอย่างดี และเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิรูป ส่งเสริมความสามัคคี ความสามัคคีของประชาชนให้มากขึ้น จึงสมควรให้สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนแต่เดิม มีส่วนรับผิดชอบในฐานะตัวแทนประชาชนในท้องถิ่นในสถานการณ์ที่ยังไม่อาจจัดให้มีการเลือกตั้งได้ ทั้งยังเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมอันจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาในระยะอบประชาธิปไตยขั้นพื้นฐานซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด จึงทำให้มีคำสั่งของหัวหน้า คสช. ฉบับนี้ โดยจะมีผลต่อสมาชิกสภาท้องถิ่นจำนวน 126 แห่ง และผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 213 แห่ง ที่ได้ครบวาระและพ้นจากตำแหน่งไปในช่วงระหว่างวันที่ 22 พฤษภาคม - 31 ธันวาคม 2557 จะได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่ต่อไป และสำหรับสมาชิกสภาท้องถิ่นจำนวน 648 แห่ง รวมทั้ง ผู้บริหาร อบต. อีกจำนวน 806 แห่งซึ่งจะครบวาระตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

2558 จะต้องอยู่ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะมีการเลือกตั้งใหม่ (อปท. ทั่วประเทศเฮ! คสช. สั่งต่ออายุยาว คืบเก้าอี้สมาชิกผู้บริหารท้องถิ่นที่หมดวาระไปแล้ว, ออนไลน์: 2558)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ 7S's แมคคินซี

สมุล ชุมทอง (2558) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เพื่อเป็นสถานศึกษาในการขอรับรางวัลพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับกลุ่ม จังหวัดที่ 3 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษาในการขอรับรางวัลพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับกลุ่มจังหวัดที่ 3 โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษาในการขอรับรางวัลพระราชทาน จากกรณีวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของสถานศึกษาขนาดเล็กกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถาม และศึกษาการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 คน แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง นำผลมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบตามแนวคิดของแมคคินซี เพื่อนำไปประเมินในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานโดยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน วิเคราะห์ ความนำ แนวคิดหลักการสาระสำคัญ และองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมตามแนวคิดแบบจำลองของแมคคินซี เพื่อปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับกลุ่มจังหวัดที่ 3 ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน เป็นการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับโรงเรียนบ้านลำหัก ใช้เวลาทดลอง 5 เดือน เพื่อประเมินรูปแบบด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร และ ด้านค่านิยมร่วม สรุปผลการวิจัย

1. การกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน พบว่า ความคิดเห็นต่อคุณภาพการบริหารสถานศึกษาสู่สถานศึกษารางวัลพระราชทานของผู้บริหารโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ การ

พัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการศึกษา การบริหารจัดการอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

2. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน องค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ ส่วนที่ 3 สำคัญสำคัญของรูปแบบ และส่วนที่ 4 องค์ประกอบของรูปแบบ

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีที่ 3 พบว่า การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดนอกนั้นอยู่ในระดับมาก

นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว มีสถานภาพการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S อยู่ในระดับสูง โดยมีสถานภาพการบริหารจัดการด้านทักษะอยู่ในระดับสูง รองลงมา ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ ตามลำดับ และพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการศึกษาที่มีความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสวัสดิการสังคมทั่วไป ด้านสาธารณสุข ด้านที่อยู่อาศัยและจัดระเบียบชุมชน ด้านนันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ และด้านการส่งเสริมอาชีพ ตามลำดับ

จันทร์เพ็ญ สุจจริต (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า (1) การบริหารงานของ อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสไตล์ ด้านอุดมการณ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ และด้านบุคลากร (2) อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการประสานงาน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการรายงาน ด้านการจัดองค์กร ด้านการวางแผน และด้านการงบประมาณ

ผลการทดสอบปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (กระบวนการบริหารงานของ อบต.นาทอง) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงค่าความสัมพันธ์ (r) จากมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัยด้าน โครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านอุดมการณ์ ด้านระบบ ด้านสไตล์ ด้านกลยุทธ์ และด้านบุคลากร ตามลำดับ

อภิญา ชัดมะโน (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามโครงสร้างพื้นฐาน 7S (7S Framework of McKinsey) นั้น ปัจจัยการบริหารเพื่อความเป็นเลิศมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารของคณะฯ มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ มุ่งมั่น พยายามทำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา กำกับดูแลและติดตามผลการทำงานของคณะฯ ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม คณะฯ มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของคณะฯ มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามแผนที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลจริงจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีค่านิยมร่วมที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่มีคุณภาพ บุคลากรมีทักษะการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

สุรียา หัวหาญ (2559) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความมุ่งหมายเพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (2) นำเสนอรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ (2) การสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือที่จัดทำสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง (3) ประมวลผลสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้จากการดำเนินการในการวิจัยใน

ขั้นตอนที่ 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ปีการศึกษา 2556 ระดับชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นและใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) แบบสังเกต (Observation) เป็นเครื่องมือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ระยะที่ 2 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ (1) สร้างร่างรูปแบบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ (2) นำเสนอร่างรูปแบบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิเคราะห์ปรับปรุงและสรุปข้อคิดเห็นข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบก่อนหิมะและใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน แหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ เครือข่ายร่วมพัฒนา และการพัฒนาระบบสารสนเทศ (2) รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

รัตติยา วงศ์หิรัญตระกูล และชยุต วิจิตรสุนทร (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนบ้านโป่งแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง (2) เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 วิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 ใช้แบบสอบถาม ประชากรรวมทั้งสิ้น 36 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดย แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำข้อมูลที่ได้ การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 มาสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 5 คน และตัวแทนกรรมการสถานศึกษา บ้านโป่งแดงจำนวน 3 คน รวม

ทั้งสิ้น 9 คนเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนก จัดกลุ่ม และวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลคือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่และจัดกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า

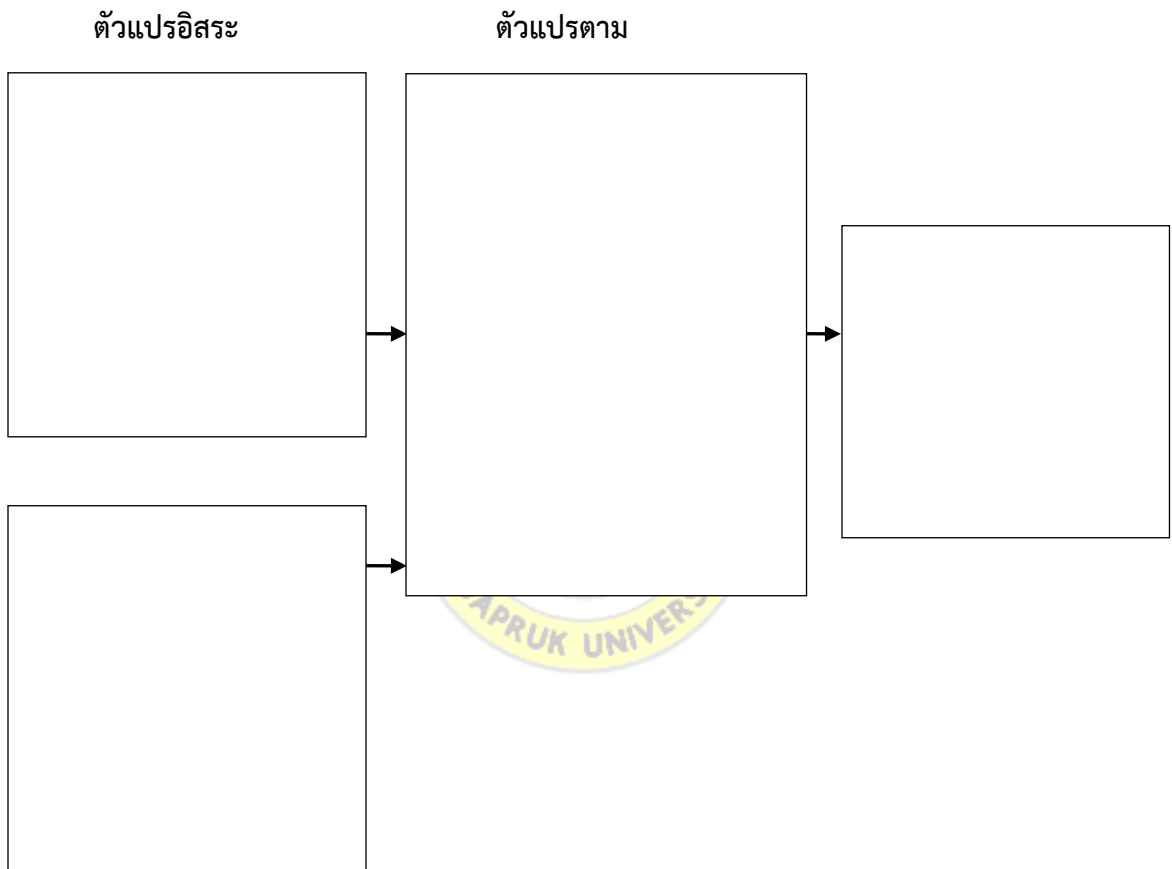
1. สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง ทั้ง 7 องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่ก่อให้เกิดปัญหาภัยกเว้นด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรที่มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับน้อย จึงทำให้เกิดปัญหามากที่จะต้องนำมาหาแนวทางเพื่อพัฒนา

2. แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 ผล พบว่า ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารควรมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรและในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร

เบญจนารถ อมรประสิทธิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาสภาพการบริหารจากโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี 3 โรงเรียน และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (2) การสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาร่างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ (3) การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้ ด้วยการสัมมนารับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (2) คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (3) ขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ (4) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดได้อยู่ในระดับมาก

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการบริหารจัดการองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง” โดยศึกษาจากการค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำแนวคิดของการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังปรากฏในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง" ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการทำ Focus group และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 การจัดสนทนากลุ่ม

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง ด้วยการใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) ของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หน่วยที่ใช้ในการศึกษาคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลตำบลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา มีประชากรที่เป็นตัวแทนของเทศบาล จำนวน 581 คน โดยแต่ละเทศบาลมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานปรากฏดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลจังหวัดภาคกลางแต่ละแห่ง

ที่	เทศบาลในจังหวัดภาคกลาง	จำนวนเจ้าหน้าที่ (คน)
1	เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี	410
2	เทศบาลตำบลเขาพระงาม	110
3	เทศบาลตำบลสรรพยา	61
รวม		581

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลตำบลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา ทั้งนี้กำหนดขนาดโดยใช้สูตรทาร์ยามาเน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และมีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง .05 สำหรับการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรแต่ละเทศบาล หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

ขั้นตอนในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในภาคกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลตำบลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา ได้จากการคำนวณด้วยสูตรของ ทาร์ยามาเน (Taro Yamane, 1970: 886-887) สำหรับเหตุผลที่เลือกใช้สูตรดังกล่าว เนื่องจากผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน มีสูตรดังนี้

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

เมื่อ

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ขนาดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (กำหนดไว้ที่ 0.05)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงคำนวณได้จากสูตรข้างต้น ดังนี้

$$n = \frac{581}{1+581(.05)^2}$$

$$= 236.90$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 237 คน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในภาคกลาง คือเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลตำบลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา จำนวน 237 คน

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละเทศบาล ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละเทศบาล} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละเทศบาล}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละเทศบาล สำหรับใช้ในการศึกษา ดังปรากฏตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของเทศบาลในจังหวัดภาคกลาง

ที่	เทศบาลในจังหวัดภาคกลาง	จำนวนเจ้าหน้าที่	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี	410	167
2	เทศบาลตำบลเขาพระงาม	110	45
3	เทศบาลตำบลสรรพยา	61	25
	รวม	581	237

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Close ended Questions) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S โดยได้นำแนวคิดของการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) มาใช้เป็นกรอบสำหรับศึกษา ได้แก่ (1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) (2) โครงสร้างองค์กร (Structure) (3) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) (4) บุคลากร (Staff) (5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) (6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared values) ในส่วนนี้แบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-ended Question) ในส่วนนี้แบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-ended Question)

วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. โดยการศึกษาจากเอกสาร บทความ ตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. โดยนำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และพิจารณาความชัดเจนของภาษาที่ใช้ และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความครอบคลุมสอดคล้องกับหัวข้อปัญหาและวัตถุประสงค์ในการศึกษาหรือไม่ ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ก)
4. วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ โดยทำการคำนวณหาค่า IOC (Index of Item - Objective Concurrence) ซึ่งเป็นค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป
5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try - Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด หลังจากนั้น นำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alfa

Coefficient) ด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยหลักการจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประสิทธิ์, 2547: 149)

6. ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีถึงนายกเทศบาลในจังหวัดภาคกลางทั้ง 3 เทศบาล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากเจ้าหน้าที่ในเทศบาล

3.4.2 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับเจ้าหน้าที่เทศบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3.4.3 ผู้วิจัยใช้เวลาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลทั้งหมด 60 วัน

3.4.4 ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

3.4.5 นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นสภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) ทั้งนี้ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ โดยวิธีของลิเคิร์ต (Likert, 1967: 90-95) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	มาก
ระดับ 3 หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	น้อย
ระดับ 1 หมายถึง	น้อยที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S แปลผลโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของเบสต์ (Best, 2001: 204) แสดงผล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 คะแนน	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้เลือกวิธีนี้เพื่อให้กลุ่มได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะเป็นคำตอบที่มีคุณค่าเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารเทศบาลเข้าร่วมประมาณ 7-8 คน เพื่อปรึกษาหารือและหาข้อสรุปประเด็นต่าง ๆ ของรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลาง ดำเนินการโดยผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยประเด็นการสนทนากลุ่ม (focus group discussion guideline) จะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อ หมายเลขโทรศัพท์ หน่วยงานที่สังกัด ตอนที่ 2 ประเด็นสนทนากลุ่ม

การเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. นัดหมายผู้บริหารเทศบาลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือก โดยใช้หนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. จัดสถานที่ นัดหมายเวลา
3. จัดอภิปรายสนทนากลุ่มตามวันเวลา สถานที่ที่กำหนด
4. คณะผู้วิจัยร่วมสังเกตการณ์ และทำการบันทึกข้อมูล
5. สรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการสนทนาผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยวิธีการจัดประเภทข้อมูล (Typological Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparison Analysis) เพื่อหาประเด็นร่วม และประเด็นที่แตกต่างกันในเรื่องการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง” ผู้วิจัย นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 237 คน มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เชิงพรรณนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S

ส่วนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน เงินเดือน และหน่วยงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	113	47.70
หญิง	124	52.30
รวม	237	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	15	6.30
25-35 ปี	62	26.20
36-40 ปี	27	11.40
41 ปี ขึ้นไป	133	56.10
รวม	237	100.00

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. สถานภาพ		
โสด	97	40.90
สมรส	130	54.90
หย่าร้าง/หม้าย	10	4.20
รวม	237	100.00
4. ระยะเวลาในการทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	20	8.40
1-5 ปี	46	19.40
6-10 ปี	22	9.30
10 ปี ขึ้นไป	149	62.90
รวม	237	100.00
5. เงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3	1.30
10,001-15,000 บาท	59	24.90
15,001-20,000 บาท	70	29.50
มากกว่า 20,001 บาท	105	44.30
รวม	237	100.00
6. หน่วยงาน		
เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี	167	70.50
เทศบาลตำบลเขาพระงาม	45	19.00
เทศบาลตำบลสรรพยา	25	10.50
รวม	237	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลตำบลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา สรุปได้ดังนี้

1. เพศ กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 และเพศชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 47.70

2. อายุ กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 56.10 รองลงมาคือกลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีอายุ 25- 35 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40 กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ตามลำดับ

3. สถานภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 54.90 รองลงมาคือกลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีสถานภาพโสด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 ตามลำดับ

4. ระยะเวลาในการทำงาน กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 รองลงมาคือกลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.40 ตามลำดับ

5. เงินเดือน กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลส่วนใหญ่ส่วนใหญ่ มีเงินเดือนมากกว่า 20,001 บาท จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาคือกลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีเงินเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีเงินเดือน 10,000-15,000 บาท จำนวน 59 คิดเป็นร้อยละ 24.390 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30 ตามลำดับ

6. หน่วยงาน กลุ่มเจ้าหน้าที่ในเทศบาลส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 70.50 รองลงมาสังกัดหน่วยงาน เทศบาลตำบลเขาพระงาม จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 และสังกัดหน่วยงานเทศบาลตำบลสรรพยา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านแบบการบริหาร และด้านค่านิยมร่วม มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.2 – 4.9

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. แผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.76	.723	มาก	2
2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง	3.71	.672	มาก	3
3. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.48	.773	ปานกลาง	5
4. มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.99	.762	มาก	1
5. มีการกระจายแผนกลยุทธ์สู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ	3.70	.768	มาก	4
รวม	3.72	.582	มาก	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.582) และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรก ข้อที่ 4 มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.762) รองลงมา ข้อที่ 1 แผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ

หน่วยงาน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.723) และข้อที่ 2 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.672) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นน้อยสุดข้อที่ 3 บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.773)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านโครงสร้าง

ด้านโครงสร้าง (Structure)	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. โครงสร้างขององค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.76	.828	มาก	1
2. ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	3.71	.762	มาก	3
3. มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอและยังยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้	3.65	.589	มาก	4
4. ลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ	3.74	.736	มาก	2
5. จำนวนบุคลากรมีเพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.62	.758	มาก	5
รวม	3.69	.496	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านโครงสร้าง (Structure) พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.496) และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ข้อที่ 1 โครงสร้างขององค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.828) รองลงมา ข้อที่ 4 ลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.736) และข้อที่ 2 ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.762) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นน้อยสุดข้อที่ 5 จำนวนบุคลากรมีเพียงพอในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.758)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านระบบการปฏิบัติงาน

ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems)	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้	3.77	.639	มาก	1
2. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร	3.71	.646	มาก	4
3. มีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่ขององค์กร	3.76	.828	มาก	2
4. มีระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ	3.73	.773	มาก	3
5. มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ	3.60	.667	มาก	5
รวม	3.71	.569	มาก	

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.569) และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ข้อที่ 1 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.639) รองลงมา ข้อที่ 3 มีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่ขององค์กร ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.828) และข้อที่ 4 มีระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.773) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นน้อยสุดข้อที่ 5 มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.667)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร (Staff)	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน	3.82	.922	มาก	2
2. บุคลากรมีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี	3.62	.636	มาก	3
3. บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี	3.49	.751	ปานกลาง	5
4. บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจงาน ความต้องการฝึกอบรมให้มีความชำนาญมากขึ้น	3.50	.832	มาก	4
5. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.82	.684	มาก	1
รวม	3.65	.675	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านบุคลากร (Staff) พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.675) และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกข้อที่ 5 ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.684) รองลงมาข้อที่ 1 บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.922) และข้อที่ 2 บุคลากรมีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.636) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นน้อยสุดข้อที่ 3 บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.751)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านทักษะ

ด้านทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. บุคลากรมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	3.57	.670	มาก	3
2. บุคลากรมีความโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน การให้บริการ	3.43	.731	ปานกลาง	5
3. ผู้บริหารและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น	3.77	.782	มาก	1
4. มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา	3.60	.954	มาก	2
5. มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.50	.740	มาก	4
รวม	3.57	.660	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านทักษะ (Skills) พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.660) และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกข้อที่ 3 ผู้บริหารและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.782) รองลงมาข้อที่ 4 มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.954) และข้อที่ 1 บุคลากรมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.670) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นน้อยสุดข้อที่ 2 บุคลากรมีความโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน การให้บริการ ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.731)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. ผู้บริหารร่วมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	.792	มาก	3
2. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล	3.66	.964	มาก	2
3. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.62	.878	มาก	4
4. ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นวัตกรรม และมีภาวะผู้นำ	3.57	.912	มาก	5
5. ผู้บริหารมีเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน	3.71	.756	มาก	1
รวม	3.64	.772	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.772) และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.756) รองลงมา ข้อที่ 2 บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.964) และข้อที่ 1 ผู้บริหารร่วมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.792) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นน้อยสุดข้อที่ 4 ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นวัตกรรม และมีภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.912)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านค่านิยมร่วม

ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.76	.711	มาก	2
2. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน	3.69	.762	มาก	4
3. มีคำขวัญหรือสโลแกนเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ	3.69	.750	มาก	3
4. มีการอุทิศตนให้แก่งานและองค์กร	3.57	.702	มาก	5
5. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน	3.79	.746	มาก	1
รวม	3.69	.649	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.649) และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ข้อที่ 5 มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.746) รองลงมา ข้อที่ 1 มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.711) และข้อที่ 3 มีคำขวัญหรือสโลแกนเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.750) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นน้อยสุดข้อที่ 4 มีการอุทิศตนให้แก่งานและองค์กร ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.702)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน

การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S	ระดับความคิดเห็น			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	3.72	.582	มาก	1
2. ด้านโครงสร้าง (Structure)	3.69	.496	มาก	3
3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems)	3.71	.569	มาก	2
4. ด้านบุคลากร (Staff)	3.65	.675	มาก	5
5. ด้านทักษะ (Skills)	3.57	.660	มาก	7
6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	3.64	.772	มาก	6
7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)	3.69	.649	มาก	4
รวม	3.67	.567	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.567) และจำแนกตามรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ลำดับแรก ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.582) รองลงมา ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.569) ด้านโครงสร้าง (Structure) ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.496) ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.649) ด้านบุคลากร (Staff) ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.675) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.772) และด้านทักษะ (Skills) ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.660) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากเครื่องมือแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S โดยนำข้อมูลจากการประชุมแบบมีส่วนร่วม (Focus Group) ที่ได้จากการจดบันทึก และข้อมูลเทปบันทึกเสียงที่ถอดเป็นบทสนทนาวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพราะว่าเป็นองค์ประกอบอยู่ในกลยุทธ์คือการพัฒนาผู้บริหารและทีมงานที่จะสามารถเข้าใจความแตกต่างจากการปฏิบัติงานโดยปกติทั่วไป และสามารถนำองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กรและหาวิธีการที่จะนำไปสู่ปฏิบัติได้รวดเร็ว และสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ประกาศให้ผู้ปฏิบัติทุกส่วนได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานสู่เป้าประสงค์เดียวกัน ปฏิบัติไปอย่างพร้อมเพรียงประสานกันทุกส่วน ทำอย่างต่อเนื่องครบทุกขั้นตอน ติดตามความก้าวหน้า และควรมีการคิดค้นวิธีการใหม่ที่ดีและแตกต่าง เพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้นกว่าหนทางปกติ โดยใช้กลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ และแผนยุทธศาสตร์ควรมีความยืดหยุ่นให้สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์ถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์กรควรประกอบด้วยระดับอำนาจการและระดับดำเนินการ เพราะโครงสร้างขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์กรจะมีผลต่อสายบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน การประสานงาน การใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติของบุคลากรตามตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร และโครงสร้างขององค์กรควรมีผู้ที่รับผิดชอบด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานวัดและประเมินผล ซึ่งแต่ละองค์กรจะแบ่งเป็นกี่ฝ่ายแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ถ้ามีการจัดโครงสร้างที่จะทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยโครงสร้างการทำงานควรมีลักษณะเป็นแบบแนวราบบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็จะทำงานเป็นทีม และควร

เป็นลักษณะโครงสร้างที่พิจารณาในเชิงปริมาณมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของทุกส่วนราชการในการปฏิบัติงาน จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ของแต่ละสายงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และมีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและความช่วยเหลือที่ใกล้ชิด

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จต้องคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอให้ทันยุคสมัยและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนวัตกรรมที่คิดริเริ่มขึ้นมานั้นต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและแก้ไขปัญหาให้แก่ชุมชนได้ ใช้เทคโนโลยีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การจัดเก็บข้อมูลให้สะดวกและรวดเร็ว มีการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน สร้างระบบความสัมพันธ์โดยตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และมีระบบ Internet เข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่

4. ด้านบุคลากร (Staff) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า ควรมีการวางแผนกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การจัดองค์ความรู้ในหน่วยงาน และการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับสูง ส่งเสริมการฝึกอบรมสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพตนเป็นอย่างดี บุคลากรมีความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม มีทักษะในการสื่อสารด้วยวาจาจะต้องมีความสามารถในการรายงานด้วยวาจา มีทักษะในการเจรจา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรทำงานอย่างมีอาชีพพัฒนาตนเองในการจัดการการเรียนรู้อยู่เสมอ

5. ด้านทักษะ (Skills) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า องค์กรควรแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม 2) ทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ด้านไปควบคู่กัน บุคลากรควรมีความสามารถ ความชำนาญ และความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง บุคลากรจะต้องมีความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน

6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ผู้ตั้งนั้นผู้บริหารควรมีคุณลักษณะเปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ ยอมรับความล้มเหลว มีความสามารถในการสอนงาน มีความคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าเสี่ยง การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีแผนงานที่ชัดเจน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร และควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล การปกป้องพนักงาน การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง โดยการแบ่งปันข้อมูล การให้รางวัล และการยอมรับ ต้องพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการในทุกด้านให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์กรนั้นมักมีค่านิยมร่วมกัน จึงจะทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร เพราะความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเชื่อมั่นร่วมกันในหน่วยงานจะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงงาน แล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งอยู่ในวิถีการทำงานปกติ ค่านิยมร่วมทันสมัยควรสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร มีเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะบรรลุร่วมกัน ได้แก่ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร มีการสื่อสารทำความเข้าใจให้ทั่วองค์กร การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรให้ครอบคลุม และมีการกระตุ้นจากหัวหน้าหรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S (2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล การวิจัยศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mix Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 410 คน เทศบาลเขาพระงาม จังหวัดลพบุรี จำนวน 110 คน และเทศบาลตำบลสรรพยา จังหวัดชัยนาท จำนวน 61 คน รวม 581 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 237 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S

ความคิดเห็นของผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี เทศบาลเขาพระงาม จังหวัดลพบุรี และเทศบาลตำบลสรรพยา จังหวัดชัยนาท ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ในเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.67) และจำแนกตามรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ลำดับแรก ด้านกลยุทธ์ (Strategy) (มีค่าเฉลี่ย 3.72) รองลงมา ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) (มีค่าเฉลี่ย 3.71) ด้าน

โครงสร้าง (Structure) (มีค่าเฉลี่ย 3.69) ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) (มีค่าเฉลี่ย 3.69) ด้านบุคลากร (Staff) (มีค่าเฉลี่ย 3.65) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) (มีค่าเฉลี่ย 3.64) และด้านทักษะ (Skills) (มีค่าเฉลี่ย 3.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.72) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (มีค่าเฉลี่ย 3.99) รองลงมา เรื่องแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.76) และเรื่องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง (มีค่าเฉลี่ย 3.71) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (มีค่าเฉลี่ย 3.48)

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.69) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องโครงสร้างขององค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร (มีค่าเฉลี่ย 3.76) รองลงมา เรื่องลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ (มีค่าเฉลี่ย 3.74) และเรื่องขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร (มีค่าเฉลี่ย 3.71) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องจำนวนบุคลากรมีเพียงพอในการปฏิบัติงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.62)

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านระบบการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.71) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้ (มีค่าเฉลี่ย 3.77) รองลงมา เรื่องมีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่ขององค์กร (มีค่าเฉลี่ย 3.76) และเรื่องมีระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ (มีค่าเฉลี่ย 3.73) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องมีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ (มีค่าเฉลี่ย 3.60)

4. ด้านบุคลากร (Staff) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.65) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (มีค่าเฉลี่ย 3.82) รองลงมา เรื่องบุคลากรส่วนใหญ่มี

ประสบการณ์ในการทำงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.82) และเรื่องบุคลากรมีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี (มีค่าเฉลี่ย 3.62) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือเรื่องบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี (มีค่าเฉลี่ย 3.49)

5. ด้านทักษะ (Skills) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.57) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องผู้บริหารและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น (มีค่าเฉลี่ย 3.77) รองลงมา เรื่องมีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา (มีค่าเฉลี่ย 3.60) และเรื่องบุคลากรมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ (มีค่าเฉลี่ย 3.57) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องบุคลากรมีความโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน การให้บริการ (มีค่าเฉลี่ย 3.43)

6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.64) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องผู้บริหารมีเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.71) รองลงมา เรื่องบริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (มีค่าเฉลี่ย 3.66) และเรื่องผู้บริหารร่วมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา (มีค่าเฉลี่ย 3.65) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นวัตกรรม และมีภาวะผู้นำ (มีค่าเฉลี่ย 3.57)

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 3.69) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน (มีค่าเฉลี่ย 3.79) รองลงมา เรื่องมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (มีค่าเฉลี่ย 3.76) และเรื่องมีคำขวัญหรือสโลแกนเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ (มีค่าเฉลี่ย 3.69) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เรื่องมีการอุทิศตนให้แก่งานและองค์กร (มีค่าเฉลี่ย 3.57)

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลครั้งนี้ จะกล่าวถึงการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S โดยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทำให้ทราบว่าการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว ของ McKinsey (7S Framework of McKinsey) มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด (Strategy, Structure, Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills) ซึ่งแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7S นี้ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่กล่าวไว้ในผลงานวิจัยของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent” 8 ประการ ดังนี้ (1) มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ (Bias for Action) (2) ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying close to customer) (3) อิสระ กระจายอำนาจ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) (4) สร้างความพึงพอใจให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสร้างผลิตภาพ (Productivity through people) (5) ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven) (6) เลือกรับเฉพาะที่ชำนาญ (7) โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน (8) เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน (ลูติกร พุฒิภัทรชีวิน, 2553 : ออนไลน์)

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านกลยุทธ์ว่าต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องมีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไฮจิ้น (Higgins, 1995: 242-245) ที่ได้กล่าวถึงการดำเนินการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ว่า องค์กรต้องสร้างความชัดเจนในกลยุทธ์ในระดับองค์กร หน่วยงาน และฝ่ายงาน และกลยุทธ์นี้จะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสื่อสารและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและการสนับสนุน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดนนีส แพทริก (Dennis Patrick ,2011: 196) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกนและศึกษา ผลงานการวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ จากการวิจัยพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้ว 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลักษณะของกลยุทธ์มีองค์ประกอบ คือ การวินิจฉัย พันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรม การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ต้องลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบโดยขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กุลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 1-8) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดรูปแบบโครงการองค์กร หรือเค้าโครงการของการบริหารที่กำหนดอำนาจที่ของหน่วยงานย่อย ๆ แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันที่สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นและอำนาจหน้าที่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แกรแฮม ซี สก็อต (Graham, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนั 2549: 3-15) ที่เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ควรมีลักษณะเฉพาะ โดยจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และแนวคิดของ เจฟฟรีย์ แอล. บรูคนีย์ และ เคล เอส. ไรท์ (Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2547: 206) ที่สรุปถึงการนำแนวคิด Reinventing Government ไปใช้ที่ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในส่วนที่รวมทั้งแนวคิดของ กุลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549:1-8) ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับหน้าที่และบทบาททางการบริหารที่เรียกว่า POSDCORB ที่เห็นว่าหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การจัดรูป

โครงการหรือองค์การหรือเค้าโครงของการบริหาร (Organizing) ผลการศึกษาวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุมพล หนีมพานิชย์ และ บุญศรี พรหมมาพันธ์ (2548) ที่พบว่า ความต้องการของ อบต.ประการหนึ่งคือความต้องการด้านโครงสร้างและระบบงาน และความพร้อมของทรัพยากรทางการบริหาร

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านระบบการปฏิบัติงาน ว่าควรมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้ และมีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่ขององค์กร มีระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ สอดคล้องกับ เอ็มมิลเลอร์เรนซ์ (Lawrence M. Miller, 1998; อ้างถึงใน ยุพภรณ์ จงเจริญ, 2555: 14) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย ระบบการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่กระบวนการปฏิบัติงานจะมีส่วนเข้าไปช่วยเหลือ และปรับปรุงให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดของหน่วยงานและองค์การ แนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอและเน้นการปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรด้วยการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจ ผลการศึกษาวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันท์เพ็ญ สุจจริต (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานของ อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสไตล์ ด้านอุดมการณ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ และด้านบุคลากร

4. ด้านบุคลากร (Staff) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านบุคลากร ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรส่วนใหญ่ต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน มีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิดด์ และคณะ (Tidd and others, 2001: 325-328) ที่ว่าบุคลากรในองค์กรนั้นต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอำนาจ อิทธิพล เครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) เพราะถือว่าบุคลากรเป็นแหล่งความรู้ขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ ฮาหมัด (Ahmed, 1998: 30-43) ที่ได้เสนอคุณลักษณะบุคลากรว่าควรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความสนใจที่หลากหลาย ชอบความซับซ้อน มีพลังงานงานสูง มีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ มีการหยั่งรู้ มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการไกล่เกลี่ย มีความคิดสร้างสรรค์ มีความอดทน มีความอยากรู้อยากเห็น มีการควบคุมภายใน และมีความสามารถในการสะท้อนความคิด

5. ด้านทักษะ (Skills) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านทักษะ ว่าผู้บริหารและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น และบุคลากรจะต้องมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะทักษะ คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้ มีมากขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2553: Online) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรเพ็ญ สุจจริต (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การบริหารงานของ อบต.นาทอง มีการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านสไตล์ ด้านอุดมการณ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ และด้านบุคลากร

6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการ

บริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ว่าผู้บริหารควรมีเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน เพราะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคลากรมีความตั้งใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง พงศ์ ทรดาล (2540: 45) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือการจัดสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ วิรัช สงวนวงค์วาน (2551 อ้างถึงใน ทิมมิกา ทิมเนตร, 2558: 32) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารในการจูงใจไว้ว่า การจูงใจ คือ กระบวนการความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้แนะ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจพนักงาน ในองค์การใดที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การจูงใจจะประสบผลสำเร็จง่าย เพราะเมื่อองค์การบรรลุเป้าหมายพนักงานก็ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วย

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ด้านค่านิยมร่วม เพราะค่านิยมร่วมเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าบุคคลคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง บุคคลนั้นก็จะจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการสร้างค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกัน พร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการทำงานร่วมกัน เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และมีคำขวัญหรือสโลแกนเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ เกศรา รักชาติ (2553: Online) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรคือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมา

ภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว มีสถานภาพการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S ด้านค่านิยมร่วมอยู่ในระดับสูง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล ดังนี้

1.1 ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ควรมีการกระจายแผนกลยุทธ์ลงสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.2 ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอและยังยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้ และจัดให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems) มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร และมีกระบวนการลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

1.4 ด้านบุคลากร (Staff) บุคลากรจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น ภาวะกระตือรือร้น ความสนใจงาน ความต้องการฝึกอบรมให้มีความชำนาญมากขึ้น มีความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี

1.5 ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน การให้บริการ

1.6 ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในทุก ๆ หน่วยงาน และมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

1.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ควรมีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีการอุทิศตนให้แก่งานและองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S ตัวแปรคือ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านค่านิยมร่วม ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่น่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล และศึกษาวิจัยเชิงลึกในแต่ละรูปแบบของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



บรรณานุกรม

- การปกครองส่วนท้องถิ่น.(2558). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<http://reg.ksu.ac.th/teacher/katanyu/lesson/lesson1.html>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 24
กุมภาพันธ์ 2558]
- กฤติน กุลเพ็ง. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดอย่างไรบ้าง**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=13258c591e9a5eb2>. [เข้าถึง
ข้อมูลเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2553]
- กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์. (2553). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac...ld...>
[เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2553]
- กำจัด คงหนู. (2553). **เล่าเรื่องที่เมืองเพชร จาก ผอ.สพท.พบ. 2 - เรื่อง ...17 เม.ย. 2009 ...**
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.gotoknow.org/blog/bosspbi2/255638>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อ
วันที่ 31 กรกฎาคม 2553]
- เกศรา รักชาติ . (2553). **TISTR KM Website - ค่านิยมร่วม: Shared Values**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com...task...> [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 31
กรกฎาคม 2553]
- โกวิทย์ พวงงาม. (2553). **การจัดการตนเองของชุมชนและท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกวิทย์ พวงงาม (2555). **การปกครองท้องถิ่นว่าด้วยทฤษฎี แนวคิดและหลักการ**. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ ส.เอเชียเพรส.
- จุมพล หนิมพานิช และ บุญศรี พรหมมาพันธุ์. (2548). “บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการ
พัฒนาทักษะการทำงานในท้องถิ่น,” *วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 17(2), 75-85.
- จันทร์เพ็ญ สุขจริต. (2553). **ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซีที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ
บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยี่น จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชวลิต สละ. (2556). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: โรง
พิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ซัชวลิต สรวารี. (2553). **โครงสร้างองค์กร "คือตัวกำหนดพฤติกรรมของ" คนองค์กร.** [ออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=248>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2553]
- ฐิติกร พูลภัทรชีวิน. (2553). **ความหมายของการจัดการความรู้.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://sites.google.com/site/gaiusjustthink/thitikorn-on-km/khngkhawakarcadkarkhwamru>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2556]
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. (2549). **การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจรายวัน.
- ทิมมิกา เครือเนตร. (2558). **ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2547). **รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ.** เอกสารประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- ธเนศวร์ เจริญเมือง. (2550). **100 ปีการปกครองท้องถิ่นไทย พ.ศ. 2440-2540.** (พิมพ์ครั้งที่ 6) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คบไฟ.
- ธีรวุฒิ โสภิชฎิกุล. (2550). **การปกครองท้องถิ่นไทย.** ฉะเชิงเทรา: สำนักพิมพ์เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท.
- นนทศักดิ์ เอกสันต์. (2555). **การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์).ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2551). **นิตยภัตการบริหาร.** เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ออเรนจ์ กรุ๊ป ดีไซน์.
- เบญจนารถ อมรประสิทธิ์. (2558). **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด.** ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประชา ต้นเสณีย์. (2553). **7' S Model 23 พ.ย. 2009 ... 7. ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0>
– [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 9 กันยายน 2553]

- ปธาน สุวรรณมงคล. (2552). **การเมืองท้องถิ่น: การเมืองของใคร โดยใคร เพื่อใคร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษร.
- พงศ์ หรดาล. (2540). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย ภาพันธ์. (2548). **ผู้นำทางวิชาการ-การบริหารเชิงกลยุทธ์ปฏิบัติการเชิงรุก**. วารสาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีที่ 25 ปีงบประมาณ 2548 [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.gotoknow.org/blog/phapun/347834> – [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2553]
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). **ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชั่นพริ้นท์แอนด์มีเดีย.
- พัชสิรี ชมพุดำ. (2552). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- เพ็ญศรี มีสมนัย. (2549). **การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 3. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. (2558). **7 เคล็ดลับสู่องค์กรบริการที่เป็นเลิศ**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/210-7secret.html>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2558]
- ยุพาภรณ์ จงเจริญ. (2555). **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ตามแนวคิดของแมคคินซีศึกษกรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี**.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 1.4 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- รัตติยา วงศ์หิรัญตระกูล และชยุต วิจิตรสุนทร. (2558). **แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนบ้านโป่งแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**.

- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2555). **แนวคิดและทฤษฎีการปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บพิธ
การพิมพ์.
- ลัดดาวลัย เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประสิทธิ์. (2547). **ระเบียบวิธีวิจัย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิมพ์ดี
การพิมพ์.
- ลิขิต อีระเวคิน. (2548). **คนไทยในอุดมคติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แม็ค.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2554). **หลักการปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทองกมลการพิมพ์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิจิตรหัตถการ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2553). **องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ**, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.Industry.go.th/assa/List8/AllItems.aspx>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2553]
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 8).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2558). **9 กฎเหล็กสำหรับการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**.
วารสารสังคมศาสตร์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (ม.ค.-มิ.ย. 2558) หน้า 5-27.
- ศิริ ถีอาสนา. (2557). **เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่: แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการ
คุณภาพการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไดมอนด์
อิน บิสซิเนสเวิลด์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2550
(สิ่งพิมพ์รัฐบาล)**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สถาบันพระปกเกล้า. (2558). **ฐานข้อมูลการเมืองการปกครอง การปกครองส่วนท้องถิ่น**, [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : <http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2558]
- สถาบันพระปกเกล้า. (2557). **คู่มือการสมัครโครงการรางวัลพระปกเกล้า**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอ.พี.
กราฟิค ดีไซน์และการพิมพ์ จำกัด.
- สนั่น เกชาอารี. (2551). **กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร**.
Industrial Technology Review, (187), 145-151.
- สมภพ ระงับทุกข์. (2554). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เกษิณี.

- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จี พี ไชเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554) **รายงานการพัฒนาระบบราชการไทยประจำปี พ.ศ. 2555.**
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2555) . **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี พ.ศ. 2555.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- สมล ชุมทอง. (2558). **การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษาในการขอรับรางวัลพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับกลุ่มจังหวัดที่ 3.** คุษณินพนธ์การศีกษาคุษณินพนธ์ตติต สาขาวิชาการบริหารการศีกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุรียา ห้าวหาญ. (2559). **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศีกษามัธยมศีกษา.** วิทยานิพนธ์สาขาการบริหารการศีกษา คณะศีกษาศาสตร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศีกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). **การบริหารงานวิชาการ= Academic affairs administration.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คพอยท์.
- อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2553). **แนวคิดเชิงระบบ (System Concept).** [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/> [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2553]
- อภิญาญา ชัดมะโน. (2551). **การศีกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม.
- อำนาจ วัดจินดา. (2553). **McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.gracezone.org/index.../81--in-search-of-Excellence>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2553]

- อปท. ทั่วประเทศเฮ! คสช. สั่งต่ออายุยาว คืบเก้าอี้สมาชิกผู้บริหารท้องถิ่นที่หมดวาระไปแล้ว. (2558)
[ออนไลน์] แหล่งที่มา http://www.matichon.co.th/news_detail. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 24
กุมภาพันธ์ 2558]
- Ahmed, Pervaiz K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 1 (1): 30-43. Retrieved October 20, 2009 from ABI Inform.
- Best, John W. (2001). **Research in Education**. (4th ed.). New Jersey: Englewood Cliffs.
- Clarke, J. (1957). **Outline of Local Government of the United Kingdom**. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Dennis Patrick McCarthy. (2011). **“Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate.”** Ph.D. Dissertation, West Michigan University.
- Faloy, Henry. (1961). **“Administration Industrielle et generale”**. Bulletin de la Societe de l’Industrie Minerale, fifth series, Vol. 10 No.3, pp. 5-162.
- Fitz Gerald, J., & Fitz Gerald, A. F. (1987). **Fundamental of system analysis: Using structured analysis and design techniques (3rd ed.)**. New York: John Wiley & Sons.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Jackson, S. E. (2005). **Management: A competency-based approach (10th ed.)**. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Higgins, James M. (1995). **Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization’s IQ Its Innovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company.
- Holloway, W. V. (1951). **State and Local Government in the United States**. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). **Management (9th ed.)**. New York: McGraw-Hill.
- Likert, Rensis. (1967). **“The Method of Constructing and Attitude Scale”**. In Reading in Fishbein, M (Ed.), *Attitude Theory and Measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.

- Max Weber. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York: Free Press.
- Montagu, Haris G. (1984). **Comparative Local Government**. William Brendom and Son Ltd., Great Britain.
- Peter F. Drucker. (1995). **Innovation and Entrepreneurship**. Boston: Butterworth-Heineman.
- Robson, William A. (1953). **Local Government in Encyclopedia of Social Science**. Vol. X. New York: The Macmilan Company.
- Semprevivo, P. C. (1976). **System analysis: Definition, process and design**. Worthington, OH, U.S.A.: Science Research Associates.
- Shrode, W.A. and Voich, Jr. D. (1974). **Organization and Management: Basic Systems Concepts**. Malaysia: Richard D. Irwin.
- Smith, W.A. (1980). **System concept, total**. In **Encyclopedia of Professional Management**. New York: McGraw-Hill.
- Tidd, Joe; Bessant, John and Pavitt, Keitk. (2001). **Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change**. Chichester: John Willey & Sons.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005). **Management: A global perspective (11th ed.)**. New York: McGraw-Hill.
- Wit, Daniel. A . (1967). **Comparative Survey of Local Govt. and Administration**. Bangkok: Kurusapha Press.
- Yamane, T. (1970). **Statistics: An Introductory Analysis (3rd ed.)**. New York: Harper and Row Publications.

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี ฉirinง
อาจารย์ประจำวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต รัชตพิบูลภพ
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร กัลยาณมิตร
อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับศึกษาการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง ขอความกรุณาท่านได้อ่านและตอบแบบสอบถามทุกข้อในแต่ละตอนเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของการวิจัย ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลต่าง ๆ ของท่านที่ได้ตอบลงในแบบสอบถามนี้จะใช้เป็นข้อมูลทางวิชาการเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะเป็นการวิเคราะห์โดยภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ประการใดทั้งสิ้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลางต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() อายุต่ำกว่า 25 ปี () อายุระหว่าง 25-35 ปี
() อายุระหว่าง 36-40 ปี () อายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

() โสด () สมรส () หย่าร้าง/หม้าย

4. ระยะเวลาในการทำงาน

() ต่ำกว่า 1 ปี () ระหว่าง 1-5 ปี
() ระหว่าง 6-10 ปี () สูงกว่า 10 ปี ขึ้นไป

5. เงินเดือน

() ต่ำกว่า 10,000 บาท () 10,000-15,000 บาท
() 15,001-20,000 บาท () มากกว่า 20,001 บาท

6. หน่วยงานท้องถิ่น

() เทศบาลเมืองสุพรรณ () เทศบาลเขาพระงาม
() เทศบาลตำบลสรรพยา

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	สภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)						
1	แผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง					
3	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร					
4	มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร					
5	มีการกระจายแผนกลยุทธ์ลงสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ					
ด้านโครงสร้าง (Structure)						
6	โครงสร้างขององค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร					
7	ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร					
8	มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอและยังยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้					
9	ลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ					
10	จำนวนบุคลากรมีเพียงพอในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	สภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)						
11	มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระบบที่ได้กำหนดไว้					
12	มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกัน ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร					
13	มีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ครอบคลุมทุกพื้นที่ขององค์กร					
14	มีระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ					
15	มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่ เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ					
ด้านบุคลากร (Staff)						
16	บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน					
17	บุคลากรมีความสามารถ มีความเหมาะสมกับ ปริมาณงาน และได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี					
18	บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานและ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี					
19	บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจงาน ความต้องการ ฝึกอบรมให้มีความชำนาญมากขึ้น					
20	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	สภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านทักษะ (Skills)						
21	บุคลากรมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
22	บุคลากรมีความโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน การให้บริการ					
23	ผู้บริหารและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น					
24	มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา					
25	มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)						
26	ผู้บริหารร่วมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา					
27	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล					
28	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
29	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นวัตกรรม และมีภาวะผู้นำ					
30	ผู้บริหารมีเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน					

ข้อที่	สภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเทคนิค 7S	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)						
31	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
32	มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน					
33	มีคำขวัญหรือสโลแกนเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ					
34	มีการอุทิศตนให้แก่งานและองค์กร					
35	มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ (Interview)

เรื่อง การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง

คำแนะนำ : แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยประเด็นการสัมภาษณ์จำนวน 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ นามสกุล.....

ตำแหน่ง/หน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วันที่ เดือน..... พ.ศ.

เวลา น.

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศโดยตัวแบบ 7S สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง

1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

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

2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

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

3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems)

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

4) ด้านบุคลากร (Staff)

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

5) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

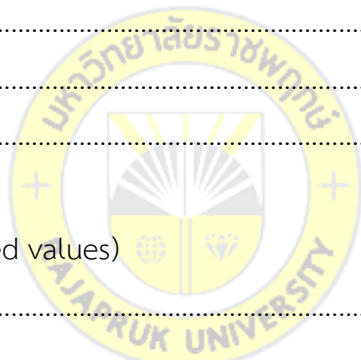
.....
.....
.....

6) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

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

7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

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



ลงชื่อ (ผู้ให้สัมภาษณ์)

ภาคผนวก ค

หลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของท้องถิ่น
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

ด้วยคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีคำสั่งที่ ๕/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๙ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่กำหนดเกณฑ์ชี้วัดและแนวทางการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้เงินรางวัลกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สมควรได้รับรางวัล และรายงานผลการคัดเลือกให้คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบ ซึ่งคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน ๑๙๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท เรียบร้อยแล้ว

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๒ (๑๑) และมาตรา ๒๙ แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ จึงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของท้องถิ่น ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ตามมติของคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

ข้อ ๑ ให้จัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน ๑๙๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังต่อไปนี้

๑.๑ ประเภทโดดเด่น ได้แก่

(๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ประเภทโดดเด่น ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร และเทศบาลเมือง

(๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ประเภทโดดเด่น ประกอบด้วยเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล

๑.๒ ประเภททั่วไป ได้แก่

(๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร และเทศบาลเมือง

(๒) เทศบาลตำบล

(๓) องค์การบริหารส่วนตำบล

ข้อ ๒ คุณสมบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สมัคร

๒.๑ ประเภทโดดเด่น ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เคยได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี (ถ้วยรางวัลหรือโล่รางวัล) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔, ๒๕๕๕, ๒๕๕๖, ๒๕๕๗ หรือ ๒๕๕๘ จากคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจะต้องมีผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการ (ด้านที่ ๑) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดำเนินการโดยคณะทำงานของจังหวัด (Core Team) ตั้งแต่ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป

๒.๒ ประเภททั่วไป ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่เคยได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี (ถ้วยรางวัลหรือโล่รางวัล) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔, ๒๕๕๕, ๒๕๕๖, ๒๕๕๗ และ ๒๕๕๘ จากคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจะต้องมีผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการ (ด้านที่ ๑) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดำเนินการโดยคณะทำงานของจังหวัด (Core Team) ตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ ขึ้นไป

ข้อ ๓ หลักเกณฑ์การจัดสรรให้เป็นไปตามเกณฑ์ชีวิตที่คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด ประกอบด้วย

๓.๑ เกณฑ์ชีวิตการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการ (ด้านที่ ๑) ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

๓.๒ เกณฑ์ชีวิตการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด

ข้อ ๔ วิธีการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรับรางวัล โดยคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเภทโดดเด่นตามข้อ ๑.๑ และตามคุณสมบัติในข้อ ๒.๑ และประเภททั่วไปตามข้อ ๑.๒ และตามคุณสมบัติในข้อ ๒.๒ โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวสมัครใจส่งแบบประเมินเกณฑ์ชีวิตการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงิน

อุดหนุน เพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด ส่งให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ข้อ ๕ ให้สถาบันการศึกษาที่ได้รับมอบหมายดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามเกณฑ์ชี้วัดข้อ ๓ และให้สถาบันการศึกษาเรียงลำดับคะแนนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเภทโดดเด่นและประเภททั่วไป เพื่อให้คณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากส่วนกลางลงพื้นที่เพื่อไปตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

ข้อ ๖ ให้คณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากส่วนกลางซึ่งแต่งตั้งโดยประธานกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สมควรได้รับรางวัลในประเภทโดดเด่น ๒ คณะ และประเภททั่วไป ๓ คณะ ดังนี้

๖.๑ ประเภทโดดเด่น

(๑) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ประเภทโดดเด่น

(๒) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ประเภทโดดเด่น

๖.๒ ประเภททั่วไป

(๑) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ประเภททั่วไป

(๒) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกเทศบาลตำบล ประเภททั่วไป

(๓) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์การบริหารส่วนตำบล ประเภททั่วไป

ข้อ ๗ คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากส่วนกลางตามข้อ ๖ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน ผู้แทนสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้แทนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้แทนส่วนราชการหรืออนุกรรมการในคณะอนุกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เห็นสมควร ผู้แทนสมาคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอนุกรรมการ และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมายเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากส่วนกลางแต่ละคณะ
ประมาณ ๗ - ๙ คน

ข้อ ๘ ให้แบ่งเงินรางวัลที่จัดสรรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ จำนวน ๑๙๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๘.๑ เงินรางวัลส่วนที่ ๑ จำนวน ๑๖๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท โดยแบ่งประเภทรางวัลออกเป็น ๒
ประเภท ได้แก่

(๑) ประเภทโดดเด่น จำนวน ๗๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท จัดสรรเป็นเงินรางวัลสำหรับองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการคัดเลือกในประเภทโดดเด่น จำนวนทั้งสิ้น ๑๕ รางวัลประกอบด้วย

(๑.๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ประเภทโดดเด่น (องค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด เทศบาลนคร และเทศบาลเมือง) จำนวน ๕ รางวัล รวมเป็นเงิน ๓๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๑ จำนวน ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๒ จำนวน ๘,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๓ จำนวน ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลชมเชย ๒ รางวัลๆ ละ ๓,๕๐๐,๐๐๐ บาท

รวมจำนวนเงิน ๗,๐๐๐,๐๐๐ บาท

(๑.๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ประเภทโดดเด่น (เทศบาลตำบล
และองค์การบริหารส่วนตำบล) จำนวน ๑๐ รางวัล รวมเป็นเงิน ๔๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๑ จำนวน ๙,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๒ จำนวน ๗,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๓ จำนวน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลชมเชย ๗ รางวัลๆ ละ ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รวมจำนวนเงิน ๒๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท

(๒) ประเภททั่วไป จำนวน ๘๘,๕๐๐,๐๐๐ บาท จัดสรรเป็นเงินรางวัลสำหรับองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการคัดเลือกในประเภททั่วไป จำนวนทั้งสิ้น ๓๓ รางวัล ประกอบด้วย

(๒.๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ (องค์การบริหารส่วนจังหวัด
เทศบาลนคร และเทศบาลเมือง) จำนวน ๖ รางวัล รวมเป็นเงิน ๒๒,๕๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๑ จำนวน ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๒ จำนวน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๓ จำนวน ๔,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลชมเชย ๓ รางวัลๆ ละ ๒,๕๐๐,๐๐๐ บาท

รวมจำนวนเงิน ๗,๕๐๐,๐๐๐ บาท

(๒.๒) เทศบาลตำบล จำนวน ๑๓ รางวัล รวม เป็นเงิน ๓๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๑ จำนวน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๒ จำนวน ๔,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๓ จำนวน ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลชมเชย ๑๐ รางวัลๆ ละ ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รวมจำนวนเงิน ๒๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

(๒.๓) องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๑๔ รางวัล รวมเป็นเงิน ๓๔,๐๐๐,๐๐๐

บาท

รางวัลที่ ๑ จำนวน ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๒ จำนวน ๔,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๓ จำนวน ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รางวัลชมเชย ๑๑ รางวัลๆ ละ ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท

รวมจำนวนเงิน ๒๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท

๘.๒ เงินรางวัลส่วนที่ ๒ ซึ่งเป็นเงินที่เหลือจากข้อ ๘.๑ จำนวน ๓๐,๕๐๐,๐๐๐ บาทให้จัดสรรเป็นเงินรางวัลจูงใจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเภทโดดเด่นและประเภททั่วไปที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในรอบการประเมินของสถาบันการศึกษา ตามที่คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดแห่งละเท่าๆ กัน

ข้อ ๙ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลตามข้อ ๘ นำเงินรางวัลที่ได้รับไปใช้จ่ายเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่หรือภารกิจถ่ายโอนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และให้รายงานผลความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงินรางวัลดังกล่าวให้คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบภายใน ๖ เดือน นับจากวันที่ได้รับเงินรางวัล

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

วิษณุ เครืองาม

รองนายกรัฐมนตรี

ประธานกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

