

ปัจจัยการพัฒนางานองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สำนักงานเขตบางกะปิ
Organizational Development Factors in Accordance with
Public Administration Criteria and Efficiency in
Operations of District Offices in Bangkok:
Case Study of Bangkapi District Office

กนก เพ่งจินดา^{1*} และ อัจฉรา หล่อตระกูล²
Kanok Pengjinda^{1*} and Achara Lortrakul²

^{1*, 2} หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

^{1*, 2} Master of Public Administration Program, Graduate School, Rattana Bundit University
Ladproa Road, KhlongChan, BangKapi, Bangkok 10240, Thailand
Corresponding author. Email: kanokpengjinda@gmail.com

Article Info:

Received: Sep. 19, 2022

Revised: May 3, 2023

Accepted: May 10, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการพัฒนางานองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ และ ปัจจัยการพัฒนางานองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรเป็นบุคลากรของสำนักงานเขตบางกะปิ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 111 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบ ชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน การใช้สถิติทดสอบการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และใช้หลักการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยการพัฒนางานองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและด้านพฤติกรรมการบริหารมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและด้านค่าใช้จ่ายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) ปัจจัยการพัฒนางานองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ โดยนำมาสร้างเป็นกรอบของการพัฒนาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ และ ด้านระบบการทำงาน

คำสำคัญ: การพัฒนางานองค์การ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this article were to study 1) the levels of organizational development factors in public administration and operational efficiency of Bangkok District Office, and 2) the organizational development factors in accordance with public administration affecting efficiency in operations of Bangkok District Office. The study was conducted by using quantitative research. The population was comprised of personnel of Bangkok District Office. The amount of sample gained by stratified sampling was 111. The research instrument was questionnaires. Data were analyzed by using descriptive statistics including percentage, arithmetic mean, standard deviation and inferential statistics, multiple correlation analysis and applying principles of stepwise multiple regression analysis. The results revealed that 1) organizational developments in accordance with public administration for the skills aspect had the highest mean and management behavior had the lowest mean, efficiency in operations for the work quality revealed the highest mean, and the expenses had the lowest mean, and 2) organizational development factors in accordance with the criteria of public administration positively affected the efficiency in operations of Bangkok District Office, which is used to create a framework for development to achieve excellence, including share value, skills and working system.

Keywords: organization development; operational efficiency

บทนำ

รัฐมีระบบราชการเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน โดยหลักทั่วไปแล้วการบริหารของรัฐเป็นกิจกรรมที่รัฐบาลทำและผลที่เกิดขึ้นตามมา การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐจะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีโครงสร้างของระบบราชการเป็นลำดับขั้นตั้งแต่ระดับการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรของรัฐบาลขึ้นอยู่กับบุคลากรของระบบราชการที่มีบทบาทเป็นอย่างมากที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกระบวนการสู่การบริหารองค์การเน้นผลลัพธ์ คุณภาพการบริการและเครือข่าย (Chamaram, 2019, pp. 11-12) ซึ่งที่ผ่านมาการบริหารงานของภาครัฐไทยพบว่ามีปัญหามากมายหลายประการไม่ว่าจะเป็นขนาดของระบบราชการมีขนาดใหญ่เกินไปปรับตัวได้ช้า ใช้ทรัพยากรมากแต่ผลผลิตจริงได้น้อย การบริการไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีบุคลากรมากเกินไป สมรรถนะต่ำเพราะขาดคนที่มีความสมบัตินเหมาะสมรวมทั้งยังต่อต้านนักวิชาชีพเนื่องจากต้องการใช้ระบบอุปถัมภ์ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่องโครงสร้างและขั้นตอนการทำงานระบบราชการส่วนใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี รวบรวมอำนาจการตัดสินใจ ส่วนใหญ่ต้องการรักษาระบบเดิมให้คงอยู่ต่อไปมากกว่ามุ่งให้เกิดผลลัพธ์ในการพัฒนา มุ่งทำตามกฎระเบียบแบบบดดีและไร้ประสิทธิภาพ อีกทั้งนอกจากปัญหายภายในแล้วระบบราชการยังมีปัญหาที่มาจากภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้

ต้องประสานงานระหว่างองค์การมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่จะเลเยอร์หน้าที่นี่ เพราะมุ่งทำหน้าที่ภายในตามเดิมมากกว่าร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดจึงเกิดช่องว่างระหว่างเจตนาของนโยบายกับผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Soonthornnon, 2017, pp. 10-37) ขณะที่จอห์น อิวานเซวิช (Ivancevich, 2008, p. 7) ได้กล่าวว่า ปัญหาที่องค์การภาครัฐและการบริหารภาครัฐควรตระหนักและให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างการบริหารงาน นโยบายองค์การ ยุทธศาสตร์ขององค์การงบประมาณ ทักษะของบุคลากร และท่วงทำนองการบริหาร ซึ่งองค์การจำเป็นจะต้องปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และยังเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งหมดอีกด้วย โดยความคิดใหม่ทำใหม่ การประดิษฐ์คิดค้นวิธีการทำงาน เครื่องมือใหม่ เพื่อแก้ปัญหาเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การในยุคนี้จำเป็นต้องคิดค้นขึ้น (Barbosa, 2014, p. 37)

จากปัญหาของระบบราชการแรงกดดันและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐแนวทางการเดิมมาสู่การบริหารใหม่มุ่งเน้นการปรับกระบวนการทัศน์ไปสู่การบริหารเชิงธุรกิจด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การ ส่งเสริมให้มีการแข่งขันด้านการบริการให้อำนาจประชาชนในการตรวจสอบระบบราชการ การวัดผลงานขององค์การโดยการประเมินตามปัจจัยตัวชี้วัด มีการตั้งเป้าหมายผลงานให้นำไปสู่การวัดประเมินผลได้ ปรับโครงสร้างระบบราชการ และจัดการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับประชาชน (Hammer, & Champy, 1993) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรมและความเสมอภาคในสังคมเป็นองค์การที่มีแผนการพัฒนาองค์การเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ (Yawirat, 2022, p. 181) จึงนำไปสู่การกำหนดรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ให้สิทธิขั้นพื้นฐานด้านเสรีภาพและความเสมอภาคของประชาชน ทำให้มีผลต่อหน่วยงานของภาครัฐในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติราชการใหม่ โดยต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การบริหารเพื่อสร้างความถูกต้องให้เกิดขึ้นในสังคม เน้นประโยชน์ของส่วนรวม เน้นปรับปรุงการบริหารราชการให้รัฐเป็นรัฐที่สามารถปกป้องคุ้มครองและการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนตามสิทธิอันพึงได้ โดยมีประชาชนช่วยสร้างความเข้มแข็งด้วยการตรวจสอบให้การบริหารงานของรัฐมีคุณภาพยิ่งขึ้น (Chunhakhilai, 2015, pp. 10-11)

ในกรณีเดียวกันนั้น รัฐบาลได้พยายามที่จะพัฒนาระบบราชการไทยมาโดยตลอดนับได้จาก พ.ศ. 2545 เมื่อปัญหาของระบบราชการไทยได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังจากรัฐบาล ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ซึ่งระบบราชการขาดประสิทธิภาพที่จะดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสาเหตุสำคัญให้มีการปฏิรูประบบราชการ ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานงบประมาณ ประสานให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีผลต่อหน่วยงานของรัฐทุกแห่ง ในการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถองค์การของส่วนราชการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล (Chunhakhilai, 2015, pp. 12-28) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน ในส่วนของสำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ได้มีการปรับปรุงและนำแนวทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ใน

การบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและได้มีการพัฒนาหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดของสำนักงานเขตบางกะปิอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในสำนักงานเขตบางกะปิให้มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นและเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และเงื่อนไข การพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมหลายประการ เช่น มีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ ระบบภายในองค์กรในการให้บริการที่มีคุณภาพ สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น กำหนดแบบแผนหรือพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับสำนักงานเขตบางกะปิมากขึ้น มีการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งสร้างค่านิยมขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป ขณะที่ ศิริรัตน์ ชุนหคล้าย (Chunhakhilai, 2015, pp. 26-40) ได้กล่าวถึง เครื่องมือการพัฒนางานภาครัฐ ของไทยได้พัฒนามาจาก เครื่องมือการพัฒนาคุณภาพองค์กรของต่างประเทศหลายเครื่องมือ หนึ่งในนั้นเป็นเครื่องมือการสร้างองค์กรแห่ง ความเป็นเลิศ หรือเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันได้มีการ นำเสนอกรอบการพัฒนางานองค์กรชื่อว่า McKinsey 7S Framework ตามแนวคิดของ วอเตอร์แมน โทมัส ปีเตอร์ส และจูเลียน (Waterman, Thomas, Peters, & Julien, 1980, pp. 14-26) และผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าว มาใช้เป็นกรอบของการศึกษาถึงการพัฒนางานองค์กรของสำนักงานเขตบางกะปิเป็นอย่างไร

จากเหตุผลและความสำคัญข้างต้นจะเห็นได้ว่าการวิจัยเพิ่มเติมจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นในการศึกษา ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน เขตในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สำนักงานเขตบางกะปิ จึงเป็นที่น่าสนใจเนื่องจากในอนาคตการบริการ สาธารณะจะเป็นบริบทของการบริหารและนโยบายสมัยใหม่ มีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่มุ่งเน้น ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรโดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงของประชาชนมีความหลากหลายในความต้องการรวมทั้งบทบาทของภาคเอกชนที่มีมากขึ้น อันจะเป็นแรงผลักดันให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะที่มีความหลากหลายและซับซ้อน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการประชาชนที่มารับบริการ ดังนั้นการพัฒนางานองค์กรคือการสร้างคนที่มี คุณภาพ มีทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อองค์กร อย่างมีจุดมุ่งหมายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพทั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ มาใช้บริการมากที่สุดและเป็นการยกระดับสู่ความเป็นเลิศขององค์กรในที่สุด

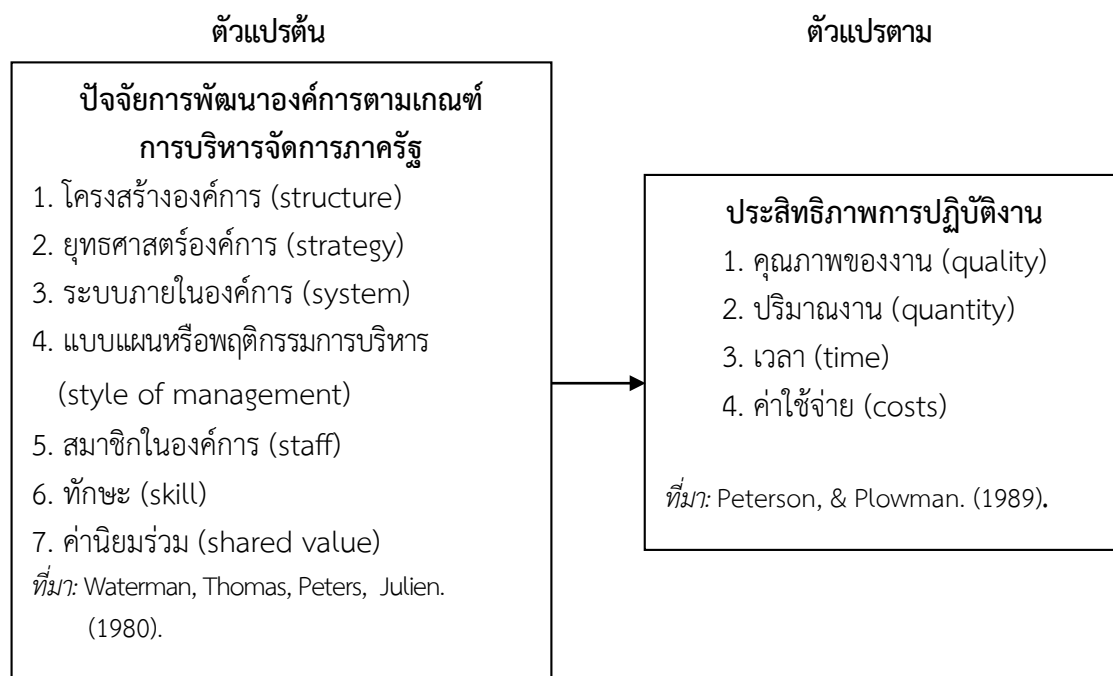
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “ปัจจัยการพัฒนางานองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สำนักงานเขตบางกะปิ” ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนางานองค์การตามแนวคิด วอเตอร์แมน, โทมัส, ปีเตอร์ส และจูเลียน (Waterman, Thomas, Peters, & Julien, 1980, pp. 14-26) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแนวคิด ปีเตอร์สัน และ พลาวแมน (Peterson & Plowman, 1989, p. 325) ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย โดยอาศัยจากแนวคิดทฤษฎี หลักการและผลงานของนักวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน ดังนี้

ปัจจัยการพัฒนางานองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านระบบภายในองค์กร ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมการบริหาร ด้านสมาชิกในองค์กร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานบางกะปิ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนางานองค์การ (Organization Development)

ปัจจุบันการพัฒนางานองค์การมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่กำลังมีการพัฒนาตัวความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การเป็นศาสตร์ที่สมบูรณ์ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความหมายของการพัฒนางานองค์การในแง่ของการศึกษาจึงขอเสนอความหมายตามที่นักวิชาการกล่าวมา ดังนี้ วอร์เรน เบนนิส (Bennis, 1969) ได้ให้

ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การเพื่อให้องค์การนั้นสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขณะที่ เบิร์ค และชมิทต์ (Burke, & Schmidt, 1971, pp. 44-56) ได้อธิบายว่าการพัฒนาองค์การ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์การ โดนอาศัยวิธีการและความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประสานความต้องการความก้าวหน้าในระดับบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การส่วน ฦกฐพันธ์ เซจรนนธ์ (Ketchonan, 2017) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยมีการวางแผนในเรื่องต่าง ๆ เช่น กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ศึกษาผลกระทบและวิธีการแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สรุป การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบมีแบบแผน และต่อเนื่องโดยอาศัยองค์ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มุ่งให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดี และควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์การ

กรอบการพัฒนาลู่ความเป็นเลิศขององค์การของแมคคินซี

วอเตอร์แมน โทมัส ปีเตอร์ส และจูเลียน (Waterman, Thomas, Peters, & Julien, 1980) กลุ่มผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวคิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหาร (business process reengineering) รวมถึงกลุ่มแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางการบริหารให้กับองค์การ โดยมีผลงานนำมาเผยแพร่ในบทความชื่อ “Structure is not organization” และหนังสือชื่อ In search of excellence เขียนโดย ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ซึ่งเขียนในฐานะที่ปรึกษาบริษัท McKinsey & Co. ได้เสนอกรอบการพัฒนาลู่ความเป็นเลิศขององค์การในชื่อว่า กรอบแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์การ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (structure) ด้านยุทธศาสตร์องค์กร (strategy) ด้านระบบภายในองค์การ (systems) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมการบริหาร (style of management) ด้านสมาชิกในองค์การ (staff) ด้านทักษะ (skills) และด้านค่านิยมร่วม (shared value) ปัจจัยทั้ง 7 ด้านนี้ จะใช้เป็นกรอบสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การโดยเชื่อว่าประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญของแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร เป็นการออกแบบโครงสร้างการบริหารและโครงสร้างงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานและการสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ภายในองค์การสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติราชการ (การบังคับบัญชาสั่งการ) ความเชี่ยวชาญขององค์การในการดำเนินการยุทธศาสตร์ ความรับผิดชอบในงาน ภาพลักษณ์ขององค์การ

2. ยุทธศาสตร์องค์กร เป็นนโยบาย ทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การในระยะยาว กระบวนการที่ได้มาซึ่งแผนยุทธศาสตร์ กิจกรรม การดำเนินงานที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับ

การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การปฏิบัติงานภายใต้แผนงาน/โครงการ และกระจายแผนกลยุทธ์องค์กร จากระดับหน่วยงานไปถึงระดับปฏิบัติการ

3. ระบบภายในองค์กร เป็นการปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการ และขั้นตอน ระบบการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงินและงบประมาณ ระบบการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ระบบการติดต่อสื่อสาร การติดตาม การประเมินและการจัดการความเสี่ยง ด้านสาธารณภัย (โดยเฉพาะอัคคีภัย) และระบบฐานข้อมูลด้านการวิเคราะห์ศักยภาพ ในการลดความเสี่ยงอัคคีภัย

4. แบบแผนหรือพฤติกรรมการบริหาร เป็นบุคลิกภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ผู้นำมีทักษะที่สามารถนำหรือพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้นำมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ ความรู้ความสามารถของผู้นำในการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

5. สมาชิกในองค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สมาชิกคนสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และคุณภาพของสมาชิกองค์กร แบบแผนและประพฤติกรรมที่องค์กรแสดงหรือปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทักษะ เป็นทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย ทักษะ 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ เช่น งานในตำแหน่งการเงิน การบัญชี งานบริหารงานบุคคล และทักษะด้านความถนัด หรือความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน เป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรควรมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะควบคู่กันเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

7. ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (shared values) เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ความเชื่อมั่นความคาดหวังในองค์กรและแนวคิดพื้นฐานขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านระบบภายในองค์กร ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมการบริหาร ด้านสมาชิกในองค์กร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม มาเป็นตัวแปรสาเหตุ (ตัวแปรต้น) เพราะเป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานภาครัฐนิยมนำมาสร้างเป็นกรอบของการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Chunhakhilai, 2015, p.p. 26-40)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency)

นักวิชาการหลายๆท่าน ได้ให้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้ เซอร์โต (Certo, 2000, p. 98) ได้สรุปว่าประสิทธิภาพการทำงานว่าเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสูญเสียและสิ้นเปลืองน้อย

ที่สุดรวมถึงสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด ขณะที่ ซินจู และแอนน์ (Xinzhu, & Anne, 2007, p. 359) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าหมายถึงการที่องค์กรสามารถผลิตปริมาณสินค้าหรือการให้บริการได้มากที่สุด ซึ่งได้คุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพการบริการออกมาดีที่สุดและใช้ต้นทุนการผลิตต่ำสุดโดยสามารถผลิตสินค้าหรือ ให้บริการได้ทันเวลาที่ต้องการ ส่วน แคทซ์ และคาห์น (Katz, & Kahn, 1978) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นส่วนประกอบสำคัญของประสิทธิผล การมองประสิทธิภาพขององค์การจึงเป็นการพิจารณาไปมีการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ปัจจัยประกอบด้วย การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้ง นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (Choothong, & Orawongsuphathat, 2016, pp. 44-45) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสามารถในการบรรลุเป้าหมายภายใต้การใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด กล่าวคือการใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุดและมีเป้าหมาย คือประสิทธิผล (effectiveness)

สรุป ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพรวมถึงการที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด

องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ปีเตอร์สัน และพลาวแมน (Peterson & Plowman, 1989, p. 325) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ด้วยกันทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีคุณภาพสูงกล่าวคือผู้ผลิตและผู้ใช้จะต้องได้รับประโยชน์และความคุ้มค่ารวมถึงเกิดความพึงพอใจในผลการดำเนินงานให้มีความถูกต้องได้มาตรฐาน มีความรวดเร็วนอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการ ประกอบกับคุณลักษณะของผลผลิตที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง เรียบร้อย รวมไปถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานมีความประณีตตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. ปริมาณงาน (quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร โดยผลงานได้ปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือเป้าหมายที่ทางองค์กรได้วางไว้อย่างมีแบบแผนรวมถึงการบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายในขอบเขตระยะเวลาที่กำหนดไว้และความเพียงพอต่อความต้องการตามงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้ปฏิบัติต้องมีการควบคุมโดยตรงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและได้ปริมาณงานที่มีคุณภาพถูกต้องตรงตามเวลาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. เวลา (time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่มีความถูกต้องตามหลักการมีความเหมาะสมกับงานและความทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้นส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ตลอดจนได้งานที่ผลิตออกมาแล้วมีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด

4. ค่าใช้จ่าย (costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงานกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการลงทุนน้อยและสามารถผลิตผลกำไรได้มากที่สุดประกอบกับประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดองค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของปีเตอร์สัน และพลาแมน (Peterson, & Plowman, 1989) ประกอบด้วย 1. คุณภาพของงาน 2. ปริมาณงาน 3. เวลา 4. ค่าใช้จ่าย มาใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ สำนักงานเขตบางกะปิ เพราะประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การแต่ละองค์การจำเป็นต้องมีการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป (Certo, 2000, p. 98)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ประชากร 153 คน ซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานเขตบางกะปิ ด้วยการสุ่มแบบชั้นภูมิตามส่วนงาน จากนั้นกำหนดขนาดตัวอย่างที่ในแต่ละชั้นภูมิด้วยอัตราส่วนตามขนาดของประชากรและสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยการสุ่มอย่างง่าย ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 111 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานเขตบางกะปิ

ลำดับ	ส่วนงานของสำนักงานเขต	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1	ผู้บริหารสำนักงานเขตบางกะปิ	2	1
2	ฝ่ายปกครอง	22	16
3	ฝ่ายทะเบียน	20	15
4	ฝ่ายโยธา	32	23
5	ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	12	9
6	ฝ่ายรายได้	9	7
7	ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	13	9
8	ฝ่ายการศึกษา	8	6
9	ฝ่ายการคลัง	8	6
10	ฝ่ายเทศกิจ	14	10
11	ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	13	9
รวมทั้งสิ้น		153	111

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนางานองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of consistency: IOC) แต่ละข้อเท่ากับ

1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.970 ผู้ศึกษาได้ทำการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) โดยใช้สถิติค่าความถี่และค่าร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนางานองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน เป็นการนำสถิติทดสอบการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis) และใช้หลักการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สำนักงานเขตบางกะปิ ซึ่งสรุปออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปีจำนวนเท่ากับมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 21 ปีขึ้นไป

ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของสำนักงานเขตบางกะปิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.461$) ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะ ($\bar{X}=3.775$) ด้านบุคลากร ($\bar{X}=3.728$) ค่านิยมร่วม ($\bar{X}=3.723$) ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ($\bar{X}=3.607$) ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X}=3.598$) ด้านระบบการทำงาน ($\bar{X}=3.582$) และด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ($\bar{X}=3.533$) ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.863$) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X}=3.962$) ปริมาณงาน ($\bar{X}=3.932$) ด้านเวลา ($\bar{X}=3.811$) และด้านค่าใช้จ่าย ($\bar{X}=3.770$) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์

ตัวพยากรณ์	สัมประสิทธิ์การถดถอย		SE	t	Sig.
	B	β			
(Constant)	.490		.171	2.871	.005
A7	.367	.387	.077	4.737	.000
A6	.315	.325	.074	4.237	.000
A3	.227	.251	.069	3.271	.001
	R = 0.891	R ² =0.793	Adj. R ² = 0.788		

จากตารางที่ 2 พบว่า จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของของตัวพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย ด้านค่านิยมร่วม (A7) ($\beta=.367$) ด้านทักษะ (A6) ($\beta=.315$) และด้านระบบการทำงาน (A3) ($\beta=.227$) ซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ สามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (A7) ปัจจัยด้านทักษะ (A6) และปัจจัยด้านระบบการทำงาน (A3) ได้ร้อยละ 78.8 ($\text{Adj.}R^2=0.788$)

ดังนั้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้ ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ และด้านระบบการทำงาน ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าปัจจัยการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 3 ด้าน เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตโดยรวม (Y) ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ มี 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านพฤติกรรมการบริหาร ด้านบุคลากร

อภิปรายผลการวิจัย

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นผลจากความพยายามของผู้บริหารสำนักงานเขตบางกะปิที่ได้ดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นระบบมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานทางสังคมหรือโครงสร้างขององค์กรด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานเขตบางกะปิแต่ละคน มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร มีการปรับปรุงพันธกิจและระบบการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งทั้งผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเขตบางกะปิเห็นถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจึงทำให้ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของสำนักงานเขตบางกะปิอยู่ในระดับมากด้วยซึ่งสอดคล้องกับ โอเวน (Owen, 2001) กล่าวว่า การพัฒนางานองค์กรเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบสมเหตุสมผล มีแผนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีการวางแผนล่วงหน้า กำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและมีการศึกษาผลกระทบและวิธีการแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (Thirathanachaikul, 2019) กล่าวว่า การพัฒนางานองค์กรเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กุณภาณัฐ สุวรรณนุรักษ์ อรุณ ไชยนิทย์

และกานพงศ์ สามารถ (Suwannurak, Chaiyanit, & Samart, 2020) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การ พบว่า ระดับปัจจัยการบริหารและประสิทธิภาพของการบริหารสำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ธนวรรธร์ สุรมรรคา (Suramakha, 2020) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ระดับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้ง นันทนา ละม่อม และ พิชญาดา พันผา (LaMom, & Tuanpha, 2018, pp. 1-25) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานระหว่างพนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ โดยรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย 1) ด้านค่านิยมร่วม 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านระบบการทำงาน ซึ่งสามารถอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ ดังนี้

ด้านค่านิยมร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะค่านิยมร่วมที่ยึดถือจนเป็นวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เป็นค่านิยมร่วมที่เกิดจากนวัตกรรมการสร้างสรรคของผู้บริหารที่กำหนดขึ้นและได้นำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเขตบางกะปิให้ความสำคัญกับการปฏิบัติร่วมกันตามค่านิยมที่กำหนดขึ้นซึ่งเป็นความคาดหวังขององค์การ มีการสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาของบุคลากรต่อองค์กร มีการสร้างระเบียบ ประเพณีเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติให้สอดคล้องกับค่านิยมการทำงาน ภารกิจ และแผนยุทธศาสตร์ มีเป้าหมายการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์การและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความผูกพันกัน บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงและยังเป็นลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่ง วอร์เนอร์ เบิร์ค (Burke, 2002) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การต้องให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ขณะที่ เอ็ดเวิร์ด ลอว์เลอร์ (Lawler, 2005) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพองค์การ เกิดจากประสิทธิภาพของตัวบุคคล เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ตัวบุคคลหรือสมาชิกในองค์การ ด้วยการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมที่ดีในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันในงาน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กุณภาณัญญ์ สุวรรณนุรักษ์ อรุณ ไชยนิทย์ และกานพงศ์ สามารถ (Suwannurak, Chaiyanit, & Samart, 2020) พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในระหว่างองค์การกับบุคลากร ให้ความรักความผูกพันที่ดีต่อกันเป็นมิตร มีไมตรีต่อกัน การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรและทำให้บุคลากรในองค์การมีความสุข มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีเงื่อนไข ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม เป็นค่านิยมร่วมที่ทำให้เกิดความร่วมมือของคนในองค์การซึ่งเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความก้าวหน้าของการทำงานนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

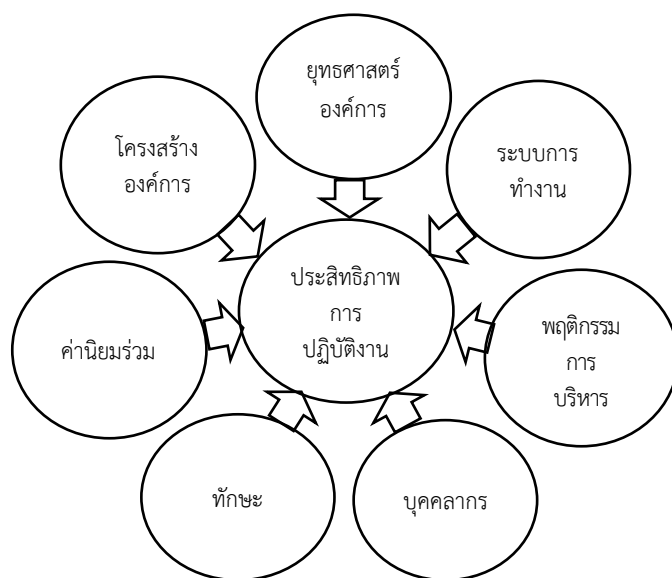
ด้านทักษะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความเชี่ยวชาญจากบุคลากรขององค์การ ที่มีทักษะ มีความชำนาญ มีความเข้าใจในงานที่ทำเป็นอย่างดี และการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีการกำหนดสมรรถนะหลักที่เอื้อต่อประสิทธิภาพขององค์การ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนาองค์การและการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของสำนักงานเขตบางกะปิ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คริสโตเฟอร์ วอร์ลีย์ และแอน ไฟเยอร์เฮิร์ม (Worley, & Feyerherm, 2003) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการพัฒนาที่เน้นผลของการเปลี่ยนแปลงในระบบภายในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงถ่ายโอนความรู้และทักษะไปสู่ระบบการทำงานของพนักงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้น ขณะที่ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (Thirathanachai, 2019) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเกิดจากการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้พัฒนาบุคลากรขององค์การมุ่งเน้นที่การให้ความรู้ความสามารถ มีความเจนจัดและชำนาญในการทำงานมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฤกษ์ฤกษ์ สุวรรณนุรักษ์ อรุณ ไชยนิษฐ์ และภานุพงศ์ สามารถ (Suwannurak, Chaianit, & Samart, 2020) พบว่า การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพและฝึกทักษะความรู้ความสามารถที่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติเพื่อนำมาพัฒนางานที่ปฏิบัติ และองค์การมีการปรับโครงสร้างหรือขยายกรอบการบริหารงานบุคคลในองค์การให้กว้างขึ้นเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาเส้นทางอาชีพที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ

ด้านระบบการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสำนักงานเขตบางกะปิได้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการเงินและงบประมาณ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการติดต่อสื่อสาร มีการจูงใจและมีระบบทางสังคมที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของแกรี่ ฮาเมล (Hamel, 2007) กล่าวว่าระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดจากประสิทธิภาพของบุคคล ประสิทธิภาพทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์การ และริชาร์ด ดาฟต์ (Daft, 2012) ยังได้กล่าวว่า ระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เน้นที่กฎเกณฑ์สำคัญที่ประกอบด้วย แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ กลยุทธ์องค์การ การกำหนดเป้าหมายและค่านิยมในการทำงาน การออกแบบโครงสร้างงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จา ฮงบิน (Zha, 2006) พบว่า การออกแบบงาน ทีมงานและการจูงใจรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้อิสระในการทำงาน การจูงใจด้วยเนื้อหาของงาน การขยายขอบเขตของงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การออกแบบงานเพื่อการจูงใจเป็นระบบเทคนิคทางสังคมที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของสำนักงานเขตบางกะปิ ผู้บริหารสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ และผู้เกี่ยวข้อง ใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการบริหารภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

มากในกระบวนการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งปัจเจกบุคคล กลุ่มคนและสถาบันทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นภาครัฐจึงต้องปรับบทบาทหันมาให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น และการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังในการสร้างนวัตกรรม การบริหารเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้เกิดการแข่งขันเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ดังภาพ



แผนภาพที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ

สรุป

ปัจจัยการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา: สำนักงานเขตบางกะปิ ดังนั้น ผู้บริหารของสำนักงานเขตบางกะปิควรนำสิ่งที่ค้นพบดังกล่าวมาสร้างและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการให้เป็นรูปธรรม ดังนี้ ประเด็นแรกคือการสร้างค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นความคาดหวังขององค์กร และแนวคิดพื้นฐานขององค์กร สามารถสร้างความเป็นเอกภาพของบุคลากรซึ่งเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร วิธีการทำงาน การสื่อสาร และพฤติกรรมใดที่ควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ขององค์กรบุคลากรในองค์กรก็จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติอย่างได้ผล ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประเด็นถัดมา คือทักษะ เป็นความสามารถและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและบุคลากรจำเป็นต้องมีแนวทางในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและในระดับบุคคลเพื่อการปรับปรุงทั้งแนวทางที่มีอยู่แล้วยังอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ ซึ่งความสำเร็จของบุคลากรจะขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ องค์กรควรสร้างการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการให้การศึกษา การสอนงาน

อบรม อื่น ๆ เพื่อความก้าวหน้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากร และประเด็นสุดท้ายระบบการทำงาน เป็นระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (high performance system) ซึ่งระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะเน้นและให้ความสำคัญกับปัจจัย แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมขององค์การ ยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำหนดเป้าหมายและค่านิยมในการทำงาน การออกแบบโครงสร้างงาน เทคโนโลยีในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง อีกทั้งสำนักงานเขตบางกะปิควรกำหนดแผนการพัฒนากองการอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับปัจจัยอื่น ๆ ให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. การนำผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนากองการตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตบางกะปิ ทั้ง 3 ด้าน 1) ด้านค่านิยมร่วม 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านระบบการทำงาน ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่มาดำเนินการตามกระบวนการพัฒนากองการเพื่อส่งเสริมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์การของสำนักงานเขตบางกะปิและสำนักงานเขตอื่น ๆ ดังนี้ โดยปรับปรุงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมในที่ทำงานทั้งค่านิยมร่วม ทักษะ และระบบการทำงาน ตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรด้วยเทคนิคการพัฒนากองการต่าง ๆ เช่น การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) การฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ (sensitivity training) การสร้างทีมงาน (team building) โปรแกรมการสร้างคุณภาพชีวิตในงาน (quality of work life programs) และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (creating a learning organization) เป็นต้น และดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์การทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การโดยรวมจะทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยในการแก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมภายใต้วัฒนธรรมองค์การ เพิ่มความสามารถในการทำงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์การต่อไป

2. การดำเนินการพัฒนา ต้องดำเนินงานตามเทคนิคของแนวทางการพัฒนากองการและความสำเร็จของการพัฒนากองการยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ผู้นำมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ กระบวนการพัฒนากองการซึ่งจะต้องเน้นและให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ โดยในทางปฏิบัติจะนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมา มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การมีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังขององค์การ ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ และด้านระบบการทำงาน รวมทั้งดำเนินการตามกระบวนการพัฒนากองการ ดังนี้ 1) การให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับชั้น และการมุ่งเน้นให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองและผู้อื่น 2) การตรวจวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งสำรวจข้อมูลต่าง ๆ 3) การรวบรวมข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ 4) การวางแผน

การดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ 5) การปฏิบัติตามแผน โดยกำหนดแผนที่เหมาะสมและนำไปประยุกต์ใช้ 6) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นการประเมินและติดตามผลถึงผลที่ได้รับจากการนำแผนไปใช้ว่าได้ผลหรือมีผลกระทบอย่างไรบ้าง เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวจะช่วยให้การพัฒนากองการบรรลุมิติประสงค์และยังช่วยให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยการพัฒนากองการที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร
2. ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยการพัฒนากองการที่ส่งผลต่อความความเป็นเลิศของสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์การและการพัฒนากองการ. วี.พริ้นท์ (1991).
- กฤษณานันท์ สุวรรณนุรักษ์ อรุณ ไชยนิติย์ และกานพวงศ์ สามารถ. (2563). รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การกรณีศึกษา: สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. วารสารมหาจุฬานาครทรรศ, 7(11), 159-162.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท. (2560). พฤติกรรมองค์การ. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนวรรธน์ สุมรรคา. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1629861152_6214832034.pdf
- นพปฎล สุนทรนนท์, (2560). การบริหารภาครัฐไทย. พริกหวาน จำกัด
- นันทนา ละม่อม และ พิษญาดา พันผา. (2561). การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานระหว่างพนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 58(4), 13.
- นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์สุภพ. (2559). ประสิทธิภาพองค์การ. โอดี ออล พริ้นท์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2565). การพัฒนากองการและการจัดการนวัตกรรม. ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด
- ศิริรัตน์ ชุมพลคล้าย. (2558). การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2562). ประเด็นร่วมสมัยทางนโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ. โฟเพช.
- Barbosa, E. (2014). Organizational culture oriented for innovation: influencing variables. *The Matopolska School of Economics in Tarnow Research Papers Collection*, 25(2): 37-45.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins and prospects*. Addison-Wesley.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change, Theory and practice*. SAGE.
- Burke, W. W., & Schmidt, W. H. (1971). Management and organization development. *Personnel Administration*, 34(2), 44-56.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management* (8th ed.). Prentice hall.
- Chamaram, S. (2019). *Contemporary issues in public policy and government management*. Forepace. (in Thai)

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Chunhakhilai, S. (2015). *Organizational management according to public administration theory*. Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Choothong, N., & Orawongsuphatthathat, C. (2016). *Organizational effectiveness: Concept and research literatures*. ID All Print. (in Thai)
- Daft, R. L. (2012). *New era of management*. Cengage Learning.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Human resource management* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization* (3rd ed.). Wiley & Sons.
- Ketchonan, N. (2017). *Organizational behavior*. Se-Education. (in Thai)
- Lamom, N. & Tuanpha, P. (2018). Performance study organizational factors affecting happiness at work between municipal employees and employees of sub-district municipality in Ubon Ratchathani province. *NIDA Development Journal*, 58(4), 13. (in Thai)
- Lawler, E. E. (2005). Creating high performance organization. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 43(1). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1038411105050304>
- Owen, R. G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform* (4th ed.). Allyn and Bacon.
- Peters, & Waterman, R.Jr. (1982). In search of excellence. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Peterson, C., & Plowman, E. (1989). *Business organization and management*. Irwin.
- Soonthornnon, N. (2017). *Thai government administration*. Prikwarn Graphic. (in Thai)
- Suramakha, T. (2020). *Factors affecting success in new government management: Case study, Office of Permanent Secretary* (Master of thesis). http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1629861152_6214832034.pdf (in Thai)
- Suwannurak, K., Chaiyanit, A., & Samart, P. (2020). Organizational efficiency development model: Case study Bureau of Higher Education Standards and Evaluation, Office of the Higher Education Commission Bangkok ,Office of the Higher Education Commission, Bangkok. *Journal of MCU Nakhondhat*, 7(11), 159-162. (in Thai)
- Thirathanachaikul, K. (2019). *Organizational behavior and organizational development*. V Print (1991). (in Thai)
- Waterman, J. R., Thomas, J., Peters, & Julien R. P. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Worley, C., & Feyerherm, A. (2003). Reflections on the future of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 97-115.
- Yawirat, N. (2022). *Organization development and innovation management*. Triple-Group. (in Thai)
- Xinzhu, L. & Anne, M. (2007). *Public ends, private means: Strategic purchasing of health services*. World Bank.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

Zha, H. (2006). Interactive Technologies and Sociotechnical Systems (12th ed.): *International Conference, VSMM 2006, Xi'an, China, October 18-20, Proceedings.*