

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Geert Hofstede

Hofstede et al., (1990) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ โดยสำรวจบริษัท IBM ใน 40 ประเทศ ได้สรุปมิติในการพิจารณาวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ คือ

1. การหลีกเลี่ยงความไม่มั่นคง (Uncertainty Avoidance) เป็นการพิจารณาวัฒนธรรม โดยดูถึงการที่คนในองค์การมีความอดทนหรือยอมรับสภาพความไม่แน่นอนและสภาพการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้มากนักน้อยเพียงไร โดยผู้ที่มีความรู้หลีกเลี่ยงความไม่มั่นคงจะมีทัศนคติว่าชีวิตเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน มักจะไม่ยึดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากนัก และเข้ากับสิ่งอื่น ๆ ได้ง่าย ผู้ที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะมีความรู้สึกสบายไม่ลำบากใจ เนื่องจากไม่แน่ใจเกี่ยวกับอนาคตเลย ส่วนผู้ที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เชื่อว่าความไม่แน่นอนของชีวิตเป็นอุปสรรคที่ต้องต่อสู้ และคนกลุ่มนี้มีความเห็นว่าความมั่นคงและเสถียรภาพในชีวิตเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้ที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงพฤติกรรมที่แสดงออกจะถูกงูงใจจากความกลัวความไม่รู้ และมักจะลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยการกำหนดคน โยนาย กฎ ระเบียบ กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อลดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น

2. ความเป็นชายหรือความเป็นหญิง (Masculinity - Femininity) มิติในเรื่องความเป็นชายหรือความเป็นหญิงนี้เป็นการพิจารณาถึงบทบาทของเพศในสังคม เช่น ในเรื่องความเป็นผู้นำ ความอิสระ โดยผู้ที่มีลักษณะเป็นชาย (Masculinity) จะเชื่อว่าในสังคมแบ่งบทบาทของเพศไว้อย่างชัดเจน โดยเชื่อว่าชายจะมีบทบาทเป็นผู้ว่า ส่วนหญิงจะเป็นผู้ตาม และแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมเป็นเรื่องของความทะเยอทะยานและรักษาผลประโยชน์ ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมแบบผู้หญิงจะให้ความสำคัญกับอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกันและความเมตตาสงสาร โดยเชื่อว่าบทบาททางเพศมีความยืดหยุ่นและต้องการความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ และเห็นว่าคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าผลงานและความสำเร็จของบุคคล ในมิติความเป็นชายหรือหญิงนี้ ในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบผู้ชาย ผู้ที่มีอำนาจหรือมีตำแหน่งที่มีอำนาจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบมักจะ ได้แก่เพศชาย ขณะที่วัฒนธรรมแบบผู้หญิงจะเป็นงานด้านการสอน การดูแลพยาบาลผู้ป่วย เป็นต้น

3. การเน้นปัจเจกชนหรือทำงานร่วมกัน (Individualism - Collectivism) เป็นมิติของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองความพอใจ เป้าหมายและความสำเร็จว่าเป็นเป้าหมาย ความพอใจ และความสำเร็จของปัจเจกบุคคล (Individual) หรือของกลุ่ม (Group) วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลจะให้ความสำคัญแก่บุคคลมากกว่ากลุ่ม และเชื่อว่าบุคคลจะทำงาน ได้ดีที่สุด

หากทำงานโดยลำพัง ความสำเร็จจึงเป็นความสำเร็จของบุคคล ส่วนวัฒนธรรมแบบที่เน้นความเป็นส่วนรวม (Collectivism) จะให้ความสำคัญกับความพอใจและความสัมพันธ์ระหว่างคน โดยเห็นว่าหากบุคคลรวมกันเป็นกลุ่มหรือทำงานร่วมกันจะทำให้สถานภาพ ผลงาน ตลอดจนความพอใจดีขึ้นกว่าการทำงานคนเดียว วัฒนธรรมแบบกลุ่มจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล และเชื่อว่ามีมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะต้องเป็นสมาชิกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความมั่นคงและความเป็นอยู่ดีขึ้น แต่บุคคลก็จะต้องมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มเป็นการแลกเปลี่ยน ดังนั้นวัฒนธรรมที่เป็นปัจเจกบุคคลก็จะเน้นการพัฒนาตนเอง คุณภาพชีวิตและรางวัล ส่วนกลุ่มจะเน้นความสำเร็จของกลุ่ม

4. ความแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance) ในมิติฐานนี้เป็นการพิจารณาถึงระดับการยอมรับความแตกต่างของอำนาจและสถานภาพในระหว่างสมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญกับอำนาจ และอำนาจระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กรแตกต่างกันเพียงไร ในสังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจจะหวงอำนาจน้อย หรือสังคมที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานจะมีความใกล้ชิดกัน คือ ผูปฏิบัติงานสามารถพบผู้บริหารได้สะดวก และเห็นว่าการใช้อำนาจโดยตัวเอง ไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว แต่ขึ้นกับการใช้อำนาจและผลที่เกิดขึ้น ในสังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจสูงจะให้ความสำคัญกับการชี้แนะผู้อื่นและสายการบังคับบัญชา ให้อำนาจหน้าที่เพื่อการประสานการทำงานของบุคคลในองค์กรและกำหนดพฤติกรรมของบุคคล สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจเชื่อว่า ผู้ที่มีอำนาจจะมีสิทธิบางประการและการมีอำนาจเป็นการแสดงถึงหน้าตาและชื่อเสียง ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันและต้องการบุคคลที่แตกต่างกันมาทำหน้าที่ ในสังคมที่มีวัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกันของอำนาจ ผู้บริหารมักจะมีลักษณะเห็นการมากกว่าสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจต่ำ ในขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจจะมีลักษณะการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ผูปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของชาร์ล แฮนดี้ (Charl Handy)

Handy (1991, pp. 19 - 20) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า วัฒนธรรมและเทพเจ้าแห่งการจัดการ โดยเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรกับเทพเจ้าของกรีก 4 องค์ ใ้ว่า เทพซีอุส (Zeus) มีวัฒนธรรมแบบกษัตริย์สมบูรณาญาสิทธิราชย์และหัวหน้าผ่า เทพเจ้าอพอลโล (Apollo) มีวัฒนธรรมที่เน้นระบบราชการเทพเจ้าอาธีนา (Athena) มีวัฒนธรรมในลักษณะที่เน้นการมีส่วนร่วม และเทพเจ้าไดโอนีสัส (Dionysus) มีวัฒนธรรมที่เน้นการผ่อนคลายระเบียบ

1. วัฒนธรรมแบบ Zeus เน้นความเด็ดขาดของผู้นำหรือผู้ก่อตั้งหน่วยงาน
2. วัฒนธรรมแบบ Apollo องค์กรที่ใช้วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเน้นการแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชา การมีระบบระเบียบ การใช้เหตุผลในการเลือกปฏิบัติ ในการให้บริการ และการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของราชการ
- 3 วัฒนธรรมแบบ Athena คือวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมหรือร่วมด้วยช่วยกัน
4. วัฒนธรรมแบบ Dionysus คือวัฒนธรรมที่ผ่อนคลายระเบียบ ไม่เป็นเลตรงจนเกินไป

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cameron and Quinn

Quinn (1992, pp. 122 - 123) ได้ทำการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยมีตัวชี้วัดใน 6 มิติ คือ 1. ลักษณะเด่นขององค์กร 2. ภาวะผู้นำในองค์กร 3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4. ความร่วมมือประสานงานในองค์กร 5. กลยุทธ์ขององค์กร 6. เกณฑ์ชี้วัดผลสำเร็จ ผลจากการศึกษา Cameron and Quinn ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมแบบเน้นงานสัมพันธ์ (Chain Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ พนักงานทุกคนมีการเอื้อเพื่อเอื้อแก่กันต่ออื่นและกัน ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่าง ในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมกันของวัฒนธรรมนี้คือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม ความเอื้ออาทร
2. วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสรภาพ สิ่งที่ยึดสมาชิกเข้าด้วยกันคือเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนา เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรม
3. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) ลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นความสำเร็จเป็นหลัก พนักงานส่วนใหญ่ชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุผล ดำเนินการในเชิงรุก มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน สิ่งที่ยึดสมาชิกในองค์กรเข้าด้วยกันคือ การเน้นความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด
4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมนี้คือ มุ่งเน้นในเรื่องของการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารงานเน้นความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ เน้นความสัมพันธ์ตามลำดับขั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกัน คือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ สิ่งสำคัญในการทำงานคือ ความราบรื่นและความมีเสถียรภาพ เกณฑ์กำหนดการทำงานคือการมีระบบที่เชื่อถือได้

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของเจฟฟรีย์ ซอนเนลเฟลด์

เจฟฟรีย์ ซอนเนลเฟลด์ (Cited in Robbins, 1996, pp. 683 - 684) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคคลรับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานทั้งหมด มากกว่าที่งานเฉพาะส่วน นิยมจ้างพนักงานวัยหนุ่มสาวที่มีพลังและต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ระบบรางวัลยอมรับที่ดี มีความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติอยู่ เน้นความเชี่ยวชาญเชิงลึก วัฒนธรรมแบบนี้จะมุ่งสร้างให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อปฏิบัติงาน
2. วัฒนธรรมแบบชมรม (Club) มีความสำคัญกับสมาชิกภาพ ความภาคภูมิใจ และความผูกพันที่มีต่อองค์การ เน้นความมีอาวุโส อายุ และประสบการณ์ทำงาน จึงเน้นความเป็นผู้รอบหรือรู้กว้าง
3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (Baseball Team) มีความสำคัญกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มใหม่ ความกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถทุกวัยเข้ามาแสดงผลงานและได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่พึงได้ ให้แรงจูงใจในรูปแบบตัวเงิน และโอกาสการแสดงผล มีอัตราการโยกย้ายสูง
4. วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ (Fortress) มีความสำคัญกับการอยู่รอดของหน่วยงาน โดยสมาชิกองค์การอาจเคยผ่านประสบการณ์การทำงานในวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ มาแล้วมากมาย ส่งผลให้การได้ทำงานในองค์การเช่นนี้แม้จะไม่มีหลักประกันความมั่นคงก็ไม่ทำให้สมาชิกวิตกแต่อย่างใด

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Claude Bunill และ Johannes Ledolter

Bunill and Ledolter (1999) ได้เสนอแนวคิดวัฒนธรรมองค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเห็นว่า องค์การจำเป็นต้องอาศัยคน โครงสร้าง ระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อความสำเร็จขององค์การอย่างมากคือองค์การต้องมี “วัฒนธรรม” ที่เหมาะสม ที่เอื้อให้ทุก ๆ ทรัพยากรที่มีในองค์การสามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล (Individual Focus)

โดยองค์การที่มีลักษณะการดำเนินงานมุ่งเน้นคุณภาพควรมีลักษณะร่วมที่เรียกว่า “วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ” ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ ตามลักษณะดังต่อไปนี้

1. ทักษะคติ (Attitude) คือการมีทัศนคติและมีความเชื่อว่าองค์การของตนมีความแตกต่างที่พิเศษไปจากองค์การอื่นๆ เพราะเป็นที่รวมของบุคคลที่ล้วนแต่เป็น “หัวกะทิ” มีความรู้ความสามารถดีเยี่ยม ทุกคนร่วมใจเป็นหนึ่งให้องค์การ

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การได้ถูกออกแบบให้ง่ายต่อการ “เข้าถึง” ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในระนาบเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ได้ง่าย ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการแก้ปัญหา

3. สารสนเทศ (Information) ปัจจุบันสารสนเทศคือทรัพยากรที่สำคัญมาก ประโยชน์ของการใช้สารสนเทศจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อสารสนเทศนั้นง่ายต่อการสืบค้นและมีบรรยากาศของการแบ่งปันและใช้สารสนเทศร่วมกัน สารสนเทศเหล่านี้จะได้แก่ สารสนเทศภายใน (Internal Information) สารสนเทศด้านเทคนิค (Technical Information) สารสนเทศด้านการแข่งขัน (Competitive Information) และสารสนเทศที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม (Industry Information)

4. การให้อำนาจ (Empowerment) บุคคลที่ได้รับอำนาจมักจะทำงานในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์หรือด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น ยิ่งเมื่อข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรหลักและทรัพยากรสนับสนุนมีอยู่พร้อมด้วยแล้ว บุคคลเหล่านี้ก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยปราศจากความกลัวว่าจะล้มเหลว

5. การพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะทุ่มเทอย่างหนักให้กับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การสอนงานในลักษณะใกล้ชิด หรือด้วยเครื่องมือการพัฒนาประเภทใด ๆ ก็ตาม พร้อม ๆ กันนั้นก็ใช้สื่อที่มีภายในขององค์การช่วยเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาตนเองอย่างกว้างขวาง เช่น การใช้จดหมายข่าวภายใน (Newsletter) การประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย เป็นต้น

6. การให้การยอมรับ (Recognition) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะรวดเร็วเสมอในการให้การยอมรับสำหรับความสำเร็จที่พิเศษต่าง ๆ ของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการกล่าวสรรเสริญ การให้โล่รางวัล การจัดงานเลี้ยงฉลอง การร่วมรับประทานอาหารกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

7. สายใยแห่งครอบครัว (Family Bond) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะมีความสัมพันธ์พิเศษที่เทียบได้กับพันธะหรือสายใยแห่งครอบครัวนอกเหนือไปจากความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ในองค์การเท่านั้น หากบุคลากรคนใดในองค์การ

ประสบเหตุการณ์ร้ายแรง องค์กรเหล่านี้จะปฏิบัติค่านุเคราะห์มากกว่าที่ระบุไว้ในข้อตกลงพื้นฐาน เหมือนหนึ่งเป็นคนในครอบครัวที่จะดูแลกันด้วยใจ อย่างเต็มกำลังความสามารถ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Detert, Schroeder and Muariel

Detert, Schroeder and Muariel. (2000, อ้างถึงใน อาณัติ ลิ้มกษ, 2546, หน้า 19 - 21)

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การในแนว Total Quality Management โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็น 8 มิติหลัก ดังนี้

1. การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจขององค์กร มิติของวัฒนธรรมด้านนี้ หมายถึงปัจจัยในที่คนในองค์กรใช้พิจารณาว่าสิ่งนี้เป็นจริงหรือไม่เป็นจริง ซึ่ง Detert, Schroeder and Muariel เห็นว่าองค์กรที่มุ่งเน้น TQM จะใช้ข้อเท็จจริงและกระบวนการวิทยาศาสตร์ในการตัดสินใจขององค์กร
2. ระยะเวลาหวังผลจากการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการควบคุมคุณภาพจะมุ่งหวังผลในระยะยาว โดยยอมสละผลประโยชน์ในระยะสั้น
3. แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่เป็น TQM นั้น พนักงานจะมีแรงจูงใจที่เพียงพอในการพยายามพัฒนางานของตนให้ดีที่สุดอยู่แล้ว ปัญหาทางการบริหารจะเกิดจากระบบมากกว่าพนักงาน
4. องค์กรแบบอนุรักษ์นิยมหรือเน้นการสร้างนวัตกรรม งานวิจัยวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่มักบ่งชี้ว่า บุคคลโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะความไม่แน่ใจในสถานะของตนเอง องค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมได้นั้นจำเป็นที่จะต้องมีความวัฒนธรรมองค์การที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งหวังการสร้างผลงานที่ดีขึ้น
5. เป้าหมายในการวัดผลการทำงาน วัฒนธรรมองค์การในมิตินี้สามารถจำแนกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกเน้นการวัดผลของงานจากการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพ กลุ่มที่สอง มองว่าการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ไม่ใช่จุดประสงค์หลักแต่อยู่ที่การทำงานอย่างมีความสุขมากกว่า ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายจึงมีความสำคัญน้อยกว่าความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน Detert, Schroeder and Muariel เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับ TQM นั้นจะต้องเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถสะท้อนออกได้ด้วยการประเมินผลงาน การพิจารณาความคิดเห็นความชอบ
6. ลักษณะการทำงานเป็นเอกเทศหรือร่วมมือกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จด้าน TQM ล้วนต้องการการทำงานอย่างเป็นทีม ทั้งในแง่ภายในองค์กรเอง และการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ค้าด้วย

7. ความรับผิดชอบและการควบคุม องค์กรที่มีการควบคุมสูง จะมีลักษณะของการบริหารจากส่วนกลาง มีกฎระเบียบในการบังคับบัญชาและดำเนินการบริหารที่ตายตัว เพื่อจำกัดความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในขณะที่องค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานจะกระจายการควบคุมออกไป ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางกฎเกณฑ์เป็นไปอย่างไม่เคร่งครัด

8. เน้นการดำเนินงานจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน องค์กรที่เน้นการดำเนินงานจากปัจจัยภายในจะมีกระบวนการตัดสินใจทั้งหมดเกิดขึ้นภายในองค์กรเท่านั้น ในขณะที่องค์กรที่ต้องการการตอบสนองจากตลาดจะเน้นการตัดสินใจจากปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะลูกค้า

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Draft

Draft (2002, pp. 314 - 323) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับควมมีประสิทธิผล โดยเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือ เน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบ หรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัท ได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว วัฒนธรรม

แบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีค่านิยมเน้นในเรื่อง ความริเริ่ม การทดลอง ความกล้าเสี่ยง ความอิสระ ความสามารถ การตอบสนอง

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนก้าวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีค่านิยมเน้นในด้านมุ่งการแข่งขัน ความสมบูรณ์แบบ การปฏิบัติเชิงรุก ความเฉลียวฉลาด ความริเริ่มส่วนบุคคล

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่า วัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตนค้ำประกันสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าว ให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีค่านิยมเน้น ความร่วมมือ ความเอื้ออาทร การรักษาข้อตกลง ความเป็นธรรม ความเสมอภาค ทางสังคม

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ชี้ดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีค่านิยมเน้น ความประหยัด ความเป็นทางการ ความสมเหตุผล ความเป็นระเบียบ ความเคารพเชื่อฟัง

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การธุรกิจ

วัฒนธรรมคือสิ่งที่บุคคลในองค์การกระทำ เกิด มีความเชื่อ มีทัศนคติ มีวิธีการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงที่เป็นขององค์การนั้น ๆ ไม่เหมือนคนอื่น วัฒนธรรมของแต่ละองค์การ จึงแตกต่างกัน วัฒนธรรมในองค์การธุรกิจมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542, หน้า 59-64)

1. ความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคล (Individual Initiative) คือขีดขั้นของความรับผิดชอบ อิสรภาพ และความเป็นอิสระของแต่ละบุคคลมี องค์การธุรกิจต้องการให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสูงให้อิสระในการคิด โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในฝ่ายวางแผนและฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อจะได้ผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ มอบหมายให้ลูกค้า และถ้าธุรกิจใดคิดก่อนก็จะได้เปรียบ คู่แข่งขันเป็นอย่างมากทั้งในด้านภาพพจน์และชื่อเสียง

2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) คือการสนับสนุนให้พนักงานกล้าเสี่ยงยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น นักธุรกิจที่ดีที่ประสบผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยหนึ่งคือการเป็นคนที่กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำอะไรใหม่ ๆ

3. ทิศทางที่กำหนดไว้ (Direction) คือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วัตถุประสงค์และผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ ในเรื่องนี้ก็เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น สามารถวัดได้เป็นตัวเลขทั้งในแง่ผลตอบแทนของการลงทุน จำนวนกำไรที่ต้องการ จึงทำให้พนักงานพอใจที่จะปฏิบัติตามให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยง่าย

4. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Integration) ปัจจัยนี้ทุกองค์การต้องการให้พนักงานของตนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามัคคี ไม่ขัดแย้งกัน

5. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร (Management Support) คือการที่ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนให้การช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ช่วยแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มิฉะนั้นอาจจะสูญเสียลูกค้า หรือผลิตสินค้าได้ไม่ทันความต้องการของลูกค้าทำให้สูญเสียส่วนแบ่งของตลาดไป

6. การควบคุม (Control) ในองค์การธุรกิจมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานอย่างมาก จนเกินไปจนทำให้สูญเสียการควบคุมภายใน ทำให้เกิดการทุจริตได้ง่าย ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงานที่พอสมควร พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความภูมิใจในองค์การ

7. ระบบการให้รางวัล (Reward System) องค์การธุรกิจมีระบบการให้รางวัลที่คล่องตัวมากกว่าองค์การภาครัฐ เป็นวัฒนธรรมหลักที่ในปัจจุบันคนสนใจที่จะทำงานในองค์การธุรกิจมากกว่าราชการ ระบบการให้รางวัลได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นที่ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานมากกว่าอาวุโสและพรรคพวก

8. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) พนักงานในองค์การธุรกิจมีขีดขั้นของความอดทนที่ยอมให้มีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของตนอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

9. รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) องค์การธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่มีระบบมากนักมักจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบส่วนตัวมากกว่า

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ เป็นการสะท้อนให้เห็นค่านิยมที่เป็นแบบประเพณีปฏิบัติเป็นประจำของแต่ละองค์การ วัฒนธรรมขององค์การใดองค์การหนึ่งอาจเกิดขึ้นจากความยินยอมพร้อมใจที่จะสร้างวัฒนธรรมเข้มแข็งร่วมกันของคนในองค์การจนกลายเป็นสัญลักษณ์ที่โดดเด่น สามารถพบเห็นและสัมผัสได้ วัฒนธรรมบางอย่างเป็นการกำหนดรูปแบบตามความต้องการมาจากผู้นำองค์การที่มองเห็นว่าแบบประเพณีปฏิบัตินั้นจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องเลือกแบบประเพณีปฏิบัติรูปแบบวัฒนธรรมใด ๆ ก็ตามที่จะนำพาให้องค์การเจริญก้าวหน้าต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์การที่มีส่วนส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ควรเป็นวัฒนธรรมที่ชี้นำนโยบาย ทิศทาง ความเจริญเติบโตก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง เป็นวัฒนธรรมที่สร้างความทันสมัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นวัฒนธรรมที่สร้างการผนึกกำลังสามัคคีของหมู่คณะในองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่สร้างระเบียบวินัยในการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อความราบรื่นปราศจากอุปสรรค และข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากร เป็นวัฒนธรรมที่จงใจให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์การ มีความพึงพอใจในงาน

วัฒนธรรมองค์การคุณภาพ ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน จัดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์การ กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์การต่าง ๆ สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การคุณภาพ ช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินงาน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในเรื่องการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่มอบให้แก่ประชาชนและชุมชน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กร โดยรวม และการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลวัฒนธรรมองค์การคุณภาพ จึงหมายถึงแบบแผนของความเชื่อ ความรู้สึก วิธีปฏิบัติและค่านิยมของกลุ่มคนในองค์การ ที่แสดงความตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นของการเพิ่มคุณภาพของการผลิตและการบริการตามพันธกิจขององค์การ มีความมุ่งมั่นต้องการคุณภาพของการดำเนินงานให้ได้มาซึ่งคุณภาพของผลผลิตและบริการ และมีความเพียรพยายามร่วมกันคิดค้นแสวงหาวิธีปฏิบัติและปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ (Goetsch & David, 1997, p. 158)

แนวคิดหลักของวัฒนธรรมองค์การคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์การคุณภาพ มีค่านิยมหลักและแนวคิดที่มาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์การที่ผลมีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นพื้นฐานในการนำผลการดำเนินการที่สำคัญและความต้องการด้านการปฏิบัติการมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นประชาชนค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูง ทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรทำให้มั่นใจว่ามีการจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และ

วิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มินวัตกรรม สร้างความรู้และขีดความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน ค่านิยมและกลยุทธ์ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ ชูใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มินวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร ท้ายที่สุด คณะกรรมการธรรมาภิบาลควรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสนับสนุน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงาน ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

2. **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นประชาชน** เนื่องจากลูกค้าขององค์กรซึ่งก็คือประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษทั้งหมดของบริการสาธารณะ รวมทั้งช่องทางที่ประชาชนเข้าถึงองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่ความสนใจบริการสาธารณะจากประชาชนเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของประชาชน ความนิยมของประชาชน การลดเวรในทางที่ดี การรักษาประชาชนไว้ และความภักดี รวมทั้งการขยายบริการสาธารณะ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นประชาชน ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของประชาชนในปัจจุบัน และการคาดการณ์

ความปรารถนาของประชาชนและ โอกาสของบริการสาธารณะในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของประชาชนอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ประชาชนมีกับองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชน ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจความเชื่อมั่นต่อประชาชน

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นประชาชน มีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด การมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากประชาชน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองประชาชน และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นประชาชน ยิ่งกว่านั้น ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาบริการสาธารณะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อประชาชน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนด้วย

องค์กรที่มุ่งเน้นประชาชน ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของบริการ สาธารณะที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชนเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญ ต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้บริการแตกต่างจากองค์กรอื่น ความแตกต่างนั้น อาจเกิด จากการที่องค์กรเสนอสสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ประชาชน การนำบริการสาธารณะ ตามความต้องการของประชาชนเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของประชาชน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับประชาชน

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นประชาชน จึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษา ประชาชนไว้และความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งบริการสาธารณะและการเติบโตของบริการสาธารณะ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของประชาชนและชุมชนเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของประชาชน องค์กรต้องรับฟังเสียง ของประชาชน องค์กรต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในชุมชน ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น ประชาชน จำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งที้องค์การคู่แข่งนำเสนอ รวมทั้ง การตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของประชาชน สภาวะแวดล้อม และ ชุมชน

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการ บริการสาธารณะที่เป็นเลิศ องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติ ได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ของ องค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทาง ที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าหมายประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูก ปลุกฝังลงไปในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

1. เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
 2. มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
 3. ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
 4. มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
 5. เกิดขึ้นจาก โอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย
- แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร การวิจัยและ พัฒนา ข้อมูลจากประชาชน การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียงการเรียนรู้ ขององค์กรส่งผล ดังนี้

1. การเพิ่มมูลค่าให้แก่ประชาชนผ่านบริการสาธารณะใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในบริการสาธารณะ
3. การลดความผิดพลาดของบริการสาธารณะ

4. การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองประชาชน และการลดเวลารอคอย
บริการสาธารณะ

5. การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ

6. การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ ของแต่ละบุคคลมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อระดับความสำเร็จของพนักงาน ในองค์การที่มีอาสาสมัคร การเรียนรู้และทักษะของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปพิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานด้วย องค์การลงทุนด้านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสต่าง ๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าว อาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่าและทำให้เกิดความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีขององค์การ วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม

การเรียนรู้ของพนักงานส่งผล ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
2. เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
3. สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ
4. มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้รับการบริการสาธารณะที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองประชาชน การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้้องค์การอยู่ในชุมชน ได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับประชาชนและชุมชน

ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและชุมชนทั้งหมดมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จขององค์การ

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1. การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของพนักงาน
2. การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
3. การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
4. การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนได้ดีขึ้นและสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

6. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดียิ่งขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาทีมงาน การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การมีทีมงานที่มีผลผลิตค่าเน้นการที่ดี ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับประชาชน ผู้ส่งมอบ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตร เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ชุมชนใหม่หรือเป็นพื้นฐานของบริการสาธารณะใหม่ รวมทั้งอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถพิเศษขององค์กรหรือความสามารถในการนำองค์กรกับความเข้มแข็งและความสามารถขององค์กรที่เสริมซึ่งกันและกัน ในเรื่องที่เหมาะสม

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดี จะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการลงทุนบริการสาธารณะร่วมกันและความเชื่อดีระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและองค์กรคู่บริการสาธารณะจึงควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณี การให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกัน อาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับท้องถิ่น ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น อี-บิสซิเนส ทำให้องค์การต้องมีการตอบสนอง

ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของประชาชนเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำบริการสาธารณะใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ชุมชน รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ หรือที่กำลังเกิดขึ้นของสังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองประชาชนให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ

การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายแข่งขัน คือ รอบเวลาในการออกแบบบริการสาธารณะออกสู่ชุมชน หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่างๆ เช่น Concurrent Engineering เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วยการปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และบริการสาธารณะ ไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่นิเวศยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและชุมชน การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในชุมชน องค์กรต้องมีแนวคิดที่การมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับชุมชนที่สำคัญ ได้แก่ ประชาชน บุคลากร ผู้ส่งมอบและลูกค้า สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของประชาชน โอกาสในการสร้างบริการสาธารณะใหม่และความร่วมมือทางบริการสาธารณะ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของชุมชน การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านอิ-บิสซิเนส การเปลี่ยนแปลงของประชาชน หรือส่วนชุมชน การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวัง

ของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอื่น ๆ ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนามูลฐาน การบรรลุแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความกังวลของสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการสาธารณะ โปรแกรม กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินงาน นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมทุกระบบงาน และทุกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดัน นวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์ทางธุรกิจบริการสาธารณะ การวัดผลควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ บริการสาธารณะและผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท การวัดผลการดำเนินการ ควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านประชาชน และบริการสาธารณะ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการด้านบริการสาธารณะ และผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ มูลฐาน ดันทุน และการเงิน ตลอดจนการกำกับดูแล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามชุมชน ตามประเภทบริการสาธารณะ และตามกลุ่มมูลฐาน

การวิเคราะห์ หมายถึง การดึงสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวน

ผลการดำเนินการ โดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับองค์กรอื่น หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกไว้ ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านประชาชน การปฏิบัติการ งบประมาณ และจริยธรรม กลุ่มตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของประชาชน และผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พหุวัฒนธรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และวงจรชีวิตของบริการสาธารณะ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความเสี่ยงสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริการสาธารณะ การวางแผนที่มีประสิทธิผล ควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการบริการสาธารณะมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบบริการสาธารณะ มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและของเสียที่เป็นขยะทั่วไปและขยะอุตสาหกรรม ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

องค์กรไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้องค์กร “ปฏิบัติให้เหนือกว่ากฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องที่บังคับใช้กับองค์กร”

องค์การควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์การ

การบำเพ็ญคนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์การและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึง การปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์การและบริการสาธารณะ และการแบ่งปันสารสนเทศ ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดี ยังรวมถึงการผลักดันองค์การอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ประชาชน บุคลากร ผู้ส่งมอบและผู้ค้า สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์การสามารถสร้างความภักดีต่อองค์การ นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือสังคมด้วย ในการรักษาความสมดุลของคุณค่า กลยุทธ์ขององค์การควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

วัฒนธรรมองค์การคุณภาพมีแบบแผนพฤติกรรมในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ วัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 7 วัฒนธรรมและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์อย่างเฉพาะเจาะจง ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์การ โดยใช้ความต้องการที่สำคัญของบริการ สาธารณะ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในวัฒนธรรมต่าง ๆ ของวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การมีการปฏิบัติกร อย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

แนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพนี้แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการแบบแผนพฤติกรรม ในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นประชาชน ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยใช้ผลลัพธ์เป็นเกณฑ์ แบบแผนพฤติกรรมในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัววัด คณิตชี้วัด และความรู้ขององค์การเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากร ให้ความสำคัญสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ประชาชนและชุมชนพึงพอใจ ดังนั้น แบบแผนพฤติกรรมในเชิงระบบ หมายถึงการจัดการทั้งองค์การ และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ

จากแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพนี้ สามารถจัดเป็นกลุ่มตามรูปแบบการประพฤติปฏิบัติได้ 4 รูปแบบวัฒนธรรม ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นรูปแบบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การคุณภาพ โดยมีแนวคิดที่สอดคล้องตามแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแสดงเป็นตารางสังเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 2-12 สังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การคุณภาพจากแนวคิดของนักวิชาการ

Types of Quality Culture Organization				
Researchers	วัฒนธรรมองค์การเน้นบทบาท	วัฒนธรรมที่เน้นงาน	วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพชีวิตใน การทำงาน	วัฒนธรรมที่เน้นการสร้าง นวัตกรรม
Terrance E Deal & Allan A. Kennedy (1982)	วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน	วัฒนธรรมแบบกระบวนการ	วัฒนธรรมแบบงานหนักรักสนุก	วัฒนธรรมแบบการเอาบริษัท เป็นเดิมพัน
Peteter & Waterman (1982)	- ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล - บริหารโดยไม่ปล่อยมือ	- ให้ความสำคัญใช้ข้อมูลทุกคำ - เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความ ถนัด	- เรือร่งผลงานที่ตีออกมาจากคน - ให้ความสำคัญและทำตามแบบ นักประลองการ	- บริษัทมีโครงสร้างอย่างง่าย และใช้คนน้อยลง - มีการจัดการทั้งแบบหยีัดหุ่น และแบบตั้งตัวไปพร้อมกัน
Michael Maccoly (1985)	นักต่อสู้ในป่า (อำนาจ)	คนเล่นเกมส์ (กิจกรรมการแข่งขัน)	บริษัทมนุษย์ (การรวมตัวกัน)	นักประดิษฐ์ (การสร้างผลงาน)
William Ouchi (1985)	- การควบคุม - การตัดสินใจ	- ความรับผิดชอบ - การประเมินผล	- ความผูกพันต่อพันธกิจ - การดูแลพนักงาน	- กรอบของอาชีพ
Drucker (1986)	- ใช้กฎระเบียบในการควบคุม พฤติกรรม	- สนับสนุนการทำงานของพนักงาน - ความอดทนต่อความขัดแย้งใน องค์การ	- ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพ พฤติกรรม	- เครื่องบงบอกลักษณะการ ดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

Types of Quality Culture Organization				
Researchers	วัฒนธรรมองค์การเน้นบทบาท	วัฒนธรรมที่เน้นงาน	วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน	วัฒนธรรมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม
			<ul style="list-style-type: none"> - นำระบบการให้รางวัลมาใช้ในองค์กร - สร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติ 	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นสร้างความคิดริเริ่มในการทำงาน
Cook & Lafferty (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งอำนาจ - การมุ่งยอมตามการพึ่งพิง 	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งผลเชิงฤทธิ์ - มุ่งการแข่งขัน / ผลิตเชิงแบบแผน 	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งพัฒนาบุคลากร - การมุ่งให้ความสัมพันธ์กับบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นคุณค่าความถูกต้องสมบูรณ์ในงาน
Greert Hofstede (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของปัจเจกชน - ความแตกต่างกันของอำนาจสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดกฎระเบียบในกาชปฏิบัติงานเพื่อลดความไม่แน่นอน 	<ul style="list-style-type: none"> - เพศชายจะมีเหตุผลความเป็นผู้นำ - เพศหญิงให้ความสำคัญต่อกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นกลุ่ม การทำงานร่วมกัน - เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม
Charl Handy (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์การแบบกษัตริย์ - เน้นความเด็ดขาดของผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์การแบบราชการเน้นการแข่งขันตามสายการบังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์การแบบเพื่อนพ้องไม่เดรดตรงกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วมเน้นความร่วมมือ

ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

Types of Quality Culture Organization				
Researchers	วัฒนธรรมองค์การเน้น บทบาท	วัฒนธรรมที่เน้นงาน	วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพชีวิต ในการทำงาน	วัฒนธรรมที่เน้นการสร้าง นวัตกรรม
Cameron and Quinn (1992)	วัฒนธรรมแบบชั่วคราว - ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ภายนอก - การบริหารงานเน้นให้พนักงาน กล้าตัดสินใจ	วัฒนธรรมแบบราชการ - การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนด - ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงาน	วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ - พนักงานเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน - ความสำเร็จวัดจากการพัฒนาคน	วัฒนธรรมการตลาด - มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน - ผู้นำดำเนินการในเชิงรุก - เกณฑ์ความสำเร็จคือนวัตกรรม
Draft (1992)	วัฒนธรรมแบบราชการ - ความคงเส้นคงวาในการ ดำเนินการเพื่อความมั่นคง - มุ่งเน้นการประหยัด ความเป็น ทางการ ความสมเหตุสมผล ความเป็นระเบียบ การเคารพเชื่อ ฟัง	วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ - การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย องค์กร - ค่าิยมเน้นในด้านมุ่งการแข่งขัน การปฏิบัติเชิงรุก ความสมบูรณ์แบบ ความเจตlijวลตลาด	วัฒนธรรมแบบทฤษฎีปฏิบัติ - การมีส่วนร่วมของพนักงาน - เน้นความต้องการของพนักงาน - ค่านิยมเน้นความร่วมงานด้วยความ เอื้ออาทร การรักษาสื่อตกลง ความ เป็นธรรมชาติ ความเสมอภาคทาง สังคม	วัฒนธรรมแบบปรับตัว - ผู้นำมีบทบาทต่อการสร้าง ความเปลี่ยนแปลง - ค่านิยมเน้นในเรื่องความริเริ่ม ทดลอง ความกล้าเสี่ยง ความ อิสระ การตอบสนอง

ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

Types of Quality Culture Organization				
Researchers	วัฒนธรรมองค์การเน้นบทบาท	วัฒนธรรมที่เน้นงาน	วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน	วัฒนธรรมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม
Jeffrey Sonnenfeld (1996)	วัฒนธรรมแบบวิชาการ - มุ่งเน้นให้บุคลากรรับผิดชอบงานของตน มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่	วัฒนธรรมแบบป้อมปราการ - ให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของหน่วยงาน	วัฒนธรรมแบบชมรม - ให้ความสำคัญกับสมาชิกภาพ ความรักดี ความผูกพันต่อองค์กร	วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล - ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและความคิดริเริ่มใหม่ๆ
Claude Bunill and Johannes (1999)	- บรรยากาศของการแบ่งปันและใช้สารสนเทศร่วมกัน	- โครงสร้างที่ออกแบบง่ายต่อการเข้าถึง - การทำงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน - ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา	- สายใยแห่งใจองค์กร - การให้รางวัล - การพัฒนาบุคลากร	- วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ - การให้อำนาจ/ริเริ่มสร้างสรรค์ - สนับสนุนทรัพยากร - สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
Detert, Schroeder and Muartiel (2000)	- การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ - พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- เน้นการบรรลุเป้าหมาย - การประเมินผลงาน - มุ่งหวังผลในระยะยาว	- แรงจูงใจที่เพียงพอในการทำงาน - กระจายการควบคุม	- เน้นการสร้างนวัตกรรม - ลักษณะการทำงานเป็นทีม - ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักนิติธรรม

นิวัติ ทองวาล (2535, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลัทธินิติธรรมนิยมของ หัน เฟย จื้อ กับ ลัทธิ เหมา ผลของการวิจัยนี้ ทำให้ทราบว่า หัน เฟย จื้อ มีแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์ทุกคนเกิดมาเท่าเทียมกัน แต่เพราะสันดานที่เห็นแก่ตัวของมนุษย์จึงทำให้เกิดความขุ่นยากและความไม่เสมอภาคขึ้นในสังคม กฎหมายที่เข้มงวดรุนแรงเท่านั้นที่จะควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ได้ การวัดคุณค่าของมนุษย์ ให้วัดกันที่ผลของการปฏิบัติ เพราะพลังความสามารถของมนุษย์แสดงออกได้โดยการปฏิบัติเท่านั้น ประชาชนของรัฐตามทัศนะของ หัน เฟย จื้อ จะต้องมีความชำนาญยิ่งขึ้น ในด้านการรบและการกลศึกกรรมควบคู่กันไป การศึกษาใด ๆ ภายในรัฐต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล และให้เป็นไปเพื่อรับใช้การเมือง ทางด้านการปกครอง กษัตริย์เป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาด โดยอาศัยกฎหมายเป็นเครื่องมือในการปกครอง สร้างจิตสำนึกของประชาชนให้ตระหนักในประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป้าหมายสูงสุดในการปกครองคือการบรรลุถึงสังคมในอุดมคติที่ หัน เฟย จื้อ บอกว่า เป็นสังคมที่ปราศจากชนชั้น ทร์พีสินส่วนบุคคลและเป็นสังคมที่ไม่อยู่ภายใต้กลไกรของกฎหมายใด ๆ ทั้งสิ้น

ส่วนแนวความคิดของ เหมา เจ้อ ตุง ในทัศนะที่ว่าด้วย ธรรมชาติของมนุษย์นั้น ถือว่า มนุษย์เกิดมาเท่าเทียมกัน แต่เงื่อนไขทางเศรษฐกิจเป็นตัวแปรทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน สังเกตได้จาก การแบ่งชนชั้นในสังคม การที่จะให้ประชาชนมีความเสมอภาคกันได้นั้น ต้องอาศัยการปฏิวัติ โดยการนำของชนชั้นกรรมาชีพ และขบวนการ ซึ่ง เหมา เจ้อ ตุง ถือว่าเป็นชนส่วนใหญ่ของประเทศ ทางด้านการศึกษา รัฐบาลเป็นผู้วางแนวทาง โดยเน้นที่การปฏิบัติ ให้ความรู้ทางการเมือง และสร้างความกลมเกลียวสามัคคีระหว่างทหารกับประชาชนเพื่อเป็นฐานในการปฏิวัติสังคม เป้าหมายสูงสุดในการปกครองของ เหมา เจ้อ ตุง คือ สังคมคอมมิวนิสต์ ซึ่งเป็นสังคมที่ปราศจากชนชั้น รัฐ และทรัพย์สินส่วนบุคคล ทุกคนจะมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันของทั้งสองทัศนะ ทำให้พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วมีความคล้ายคลึงกัน เช่น การให้ความสำคัญแก่ปัญหาทางเศรษฐกิจ มีการปฏิรูปที่ดิน รัฐเข้าควบคุมเศรษฐกิจของประชาชน การปกครองแบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง การปกครองโดยมอบอำนาจให้ตัวแทนสังคมในอุดมคติที่สันติสุข โดยไม่ต้องใช้กฎหมาย ลักษณะที่คล้ายคลึงกันนี้มีสาเหตุสำคัญ คือ การได้รับอิทธิพลจากนักปราชญ์จีนในสมัย โบราณเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์นิยม และการเน้นปรัชญาเชิงปฏิบัติที่นำมาใช้แก้ปัญหาอย่างได้ผล ทั้งในด้านส่วนตัวและสังคมส่วนรวม ส่วนความแตกต่างกันนั้น คือ ความแตกต่างที่เกิดจากเงื่อนไขของกาลและเทศะ เนื่องจาก หัน เฟย

จื้อ และ เหมา เจ๋อ ตุง มีชีวิตอยู่ในยุคสมัยและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ต่างกัน รายละเอียดของวิธีการปฏิบัติจึงแตกต่างกันไปด้วย

ศิรินารด นันทวัฒน์ภริมย์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน ผลการศึกษาพบว่า การบริการงานด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญ จนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนการบริหารงานด้านงบประมาณ มีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญ ระดับคุณภาพการมีความพยายาม จนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาการบริหารงานในแต่ละด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายาม จนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ ในด้านวิชาการ ได้แก่ การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงานที่เกิดขึ้น ด้านงบประมาณ ได้แก่ การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามความสามารถและความเหมาะสมเป็นลำดับขั้นอักษร และด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำสำมะโนและระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปัญหาในการบริหารงาน ผลว่าด้านวิชาการมีปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรอย่างชัดเจนไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ด้านงบประมาณ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านบริหารงานบุคคล สถานศึกษาประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานในด้านการเรียนการสอนและด้านการบริหารทั่วไป สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านธุรกิจและเทคโนโลยี ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารงาน คือ ด้านวิชาการควรมีการจัดอบรมในการจัดทำหลักสูตรและความมีการจัดทำหลักสูตรในรูปแบบคณะกรรมการ ด้านงบประมาณ ควรมีการจัดอบรมการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารบุคคล ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดหาอัตรากำลังเพิ่มเติมและการวางแผนการใช้อัตรากำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมา

ให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และที่สำคัญผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางการบริหารงานในสถานศึกษาร่วมกับหลักการบริหารอย่างอื่นด้วย

นพพล สุรนักรินทร์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในเชิงบวก เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านบุคคลพบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ไม่แตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านขนาดของ อบต. ผลการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต. พบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. นั้น พบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ อบต. ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านขนาดของ อบต. ไม่มี ความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. แต่ปัจจัยด้านขนาดของ อบต. มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต.

ศุภชัย บุญใจเพชร (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นธรรมตามหลักนิติรัฐ: กรณีศึกษาจากพระราชดำรัสของพระมหากษัตริย์รัชกาลปัจจุบัน ช่วงปี พ.ศ. 2493 จนถึงปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า พระราชดำรัสเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคม ทรงเน้นความมั่นคงปลอดภัย และความเจริญก้าวหน้าของพลกนิกรและประเทศชาติเป็นสำคัญ ทั้ง 2 ด้าน ทรงต้องการให้ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเองให้เต็มความรู้ความสามารถ นำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการประกอบอาชีพ ภายใต้อาณัติความสมัครสมานสามัคคี และผลการเปรียบเทียบการจัดการปัญหาตามแนวคิดนิติรัฐกับหลักการจัดการปัญหาตามพระราชดำรัส พบว่า ทรงมีพระราชดำรัสว่าฝ่ายบริหาร ตุลาการ และนิติบัญญัติ อาศัยหลักความชอบธรรมบนพื้นฐานของที่มีของอำนาจ และมีพระราชดำรัสให้ทุกฝ่ายพิจารณาบริบทให้รอบคอบ สร้างความเป็นธรรมในจิตใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นธรรมที่สมบูรณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักคุณธรรม

จตุพร ศิลาเดช (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมพื้นฐานของนักเรียนระดับชั้น ประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบวัดคุณธรรมพื้นฐานที่สร้างเป็นแบบประเมินพฤติกรรมของตนเองแบบบังคับให้เลือกตอบ 13 ด้าน คือ ความใฝ่รู้ ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความประหยัด ความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย การตรงต่อเวลา ความสามัคคี ความเสียสละ ความเมตตากรุณา ความกตัญญูกตเวที ความยุติธรรม ความเป็นผู้มี

วัฒนธรรมและปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณี โดยแต่ละข้อประกอบด้วยข้อความ 2 ข้อความ รวม 169 ข้อ 338 ข้อความ แบบวัดคุณธรรมฉบับนี้มีคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเป็นไปตามเกณฑ์ (.60 ถึง 1.00) และมีความเชื่อมั่นปานกลาง (.5178 ถึง .7180) สำหรับสิ่งแวดล้อมภายในบ้าน และสิ่งแวดล้อมทางสังคม มีความสัมพันธ์กับคุณธรรม 12 ด้าน คือ ความใฝ่รู้ ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความประหยัด ความมีระเบียบวินัย การตรงต่อเวลา ความสามัคคี ความเสียสละ ความเมตตากรุณา ความกตัญญูคุณเวที ความยุติธรรม และความเป็นผู้นำวัฒนธรรม และปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณธรรมทั้ง 13 ด้าน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักความโปร่งใส

พินิจ เทพทอง (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง บทบาทของหนังสือพิมพ์ ในการนำเสนอข่าวสารทางการเมืองไทย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) บทบาทของหนังสือพิมพ์ ในฐานะสื่อมวลชนเป็นรองสื่อประเภทโทรทัศน์ในด้านประสิทธิภาพของการนำเสนอข่าวสารทางการเมืองไทย 2) แคว้นบทบาทที่โดดเด่นของสื่อประเภทหนังสือพิมพ์เหนือกว่าสื่ออื่นใด ๆ ก็คือ มีอิสระครอบคลุมเนื้อหาและให้รายละเอียดของการนำเสนอข่าวสารทางการเมืองไทย ได้มากที่สุด โดยไม่ต้องอยู่ใต้การควบคุมดูแลของรัฐบาล 3) พบว่าข้อมูลข่าวสารที่ได้รับความนิยมและเป็นประโยชน์มากที่สุดก็คือข่าวการเมือง 4) ประชาชนส่วนใหญ่อ่านหนังสือพิมพ์ประเภทฉบับภาษาไทยมากที่สุด ก็คือ ไทยรัฐ และประเภทภาษาอังกฤษมากที่สุดก็คือ หนังสือพิมพ์ บางกอกโพสต์

ชนัดดา กมวัฒน์ศิลป์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตร ผลการศึกษาพบว่า บริษัทมีการจัดทำงบการเงินที่ไม่สมบูรณ์ โดยบริษัทที่ทำการศึกษาทั้งหมดไม่มีการแสดงข้อมูลเปรียบเทียบ 2 ปี บางบริษัทไม่เปิดเผยข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงิน และเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินน้อยกว่ามาตรฐานกำหนด ทำให้หมายเหตุประกอบงบการเงินไม่สมบูรณ์ เช่น ขาดการเปิดเผยหลักเกณฑ์ในการจัดทำงบการเงิน การรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย เป็นต้น นอกจากนี้ในการนำเสนองบการเงินต่อกองบัญชีธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า และสำนักงานทะเบียนการค้าจังหวัด ได้มีกฎหมายเกี่ยวกับงบการเงินที่บริษัทต้องจัดทำที่จะต้องมีการตามรายการย่อที่ต้องมีในงบการเงินตามประกาศในกฎกระทรวง ฉบับที่ 2 ออกตามความในประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 285 มีผลบังคับใช้กับงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีก่อนวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2544 ซึ่งเป็นข้อบังคับที่มีผลใช้กับงบการเงินที่ทำการศึกษา

โดยผลของการศึกษาเมื่อพิจารณาจากหลักเกณฑ์ในข้อนี้ พบว่าบริษัทมีการปฏิบัติที่สอดคล้องมากกว่าข้อกำหนดตามมาตรฐานการบัญชีซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องของงบการเงินที่ต้องจัดทำ คือ การแสดงข้อมูลเปรียบเทียบ 2 ปีและหมายเหตุประกอบงบการเงิน ที่กฎหมายฉบับนี้มิได้กำหนดให้จัดทำ และประกาศกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ ออกตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 มีผลบังคับใช้กับงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังจากวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นไป โดยผลของการศึกษาเมื่อพิจารณาจากหลักเกณฑ์ในข้อนี้ซึ่งมีข้อบังคับที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 35 กำหนด พบว่าบริษัทที่เข้าการศึกษายังมีได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดตามกฎหมายฉบับนี้เนื่องจากยังไม่มีผลบังคับใช้

พรสุรีย์ ชุมเกษียร (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารราชการ พ.ศ. 2540: กรณีศึกษาสำนักงานที่ดิน จังหวัดเชียงใหม่ สาขาอัมพปวง ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีความต้องการข้อมูลข่าวสารในเรื่องขอตรวจสอบและรับรองราคาประเมินที่ดินมากเป็นอันดับหนึ่ง โดยที่สำนักงานที่ดินตอบสนองความต้องการได้ในระดับปานกลาง ระดับความพึงพอใจต่อการสนองตอบของสำนักงานที่ดินอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่ายังมีปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจ ซึ่งได้แก่ ประสิทธิภาพของสำนักงานที่ดินในการให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร ข้อบกพร่องของสำนักงานที่ดินในการให้บริการ

อาภาภรณ์ นาควัชร (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะของประชาชนกับการนำเสนอข่าวสารการเมืองท้องถิ่นของสถานีวิทยุในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของประชาชนกับการนำเสนอข่าวสารการเมืองท้องถิ่นของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงระยะเวลาของการนำเสนอข่าวอยู่ในระดับที่ประชาชนพอใจ ส่วนเนื้อหาและรูปแบบของข่าวสารต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ข่าวควรจะนำเสนอข้อเท็จจริงได้โดยไม่ถูกบิดเบือน เพื่อให้ประโยชน์สูงสุดเกิดกับประชาชนผู้บริโภคข่าวสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการมีส่วนร่วม

ประมาณ ดัชนีกุล (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการศึกษาและการพัฒนาของชุมชนชนบท ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในกลุ่มแกนกลาง ตั้งแต่ขั้นตอนคิดค้นปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา พร้อมทั้งขยายแนวคิดวิธีการแก้ปัญหาไปยังชาวบ้านในชุมชน โดยกลุ่มกิจกรรมจะมีโครงสร้างขนาดใหญ่หรือเล็กในขั้นตอนการวางแผนดำเนินการ กิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของชาวบ้าน จะมีสมาชิกจำนวนมาก ในขณะที่กิจกรรมที่ชาวบ้านยังไม่แน่ใจ ในวิธีการดำเนินการแก้ไขปัญหา

จำนวนสมาชิกจะน้อย และชาวบ้านที่อยู่รอบนอกจะเพิ่มขึ้น หรือสมาชิกกลุ่มจะลดลงภายหลัง จากที่มีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ภายในชุมชน แรงผลักดันด้านบุคคล โครงสร้างของกลุ่ม ความถี่และระยะเวลาที่มีสัมพันธ์ของกลุ่ม แบบแผนการเรียนรู้ จากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการศึกษาและการพัฒนา ของชุมชนเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบของการประชุม ซึ่งมีทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ในรูปแบบของการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดเป้าหมายและ เนื้อหาในการศึกษาการเรียนรู้ ในรูปแบบของการทัศนศึกษาเยี่ยมชม เพื่อนำมาสรุปเปรียบเทียบ แนวทางดำเนินกิจกรรม

พิทยา สุวพันธ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ รัฐในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัด: กรณีศึกษาจังหวัด ลำพูน ผลการศึกษาพบว่า 1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมระดับ จังหวัด ในประเด็นการมีส่วนร่วมเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมตามลักษณะการเข้าร่วมในขั้นตอนการมีส่วนร่วมต่าง ตามความรับผิดชอบ ตามบทบาทและหน้าที่ในการจัดทำแผนฯ พบว่าเจ้าหน้าที่รัฐมีส่วนร่วมอยู่ในระดับ ปานกลาง ไม่แตกต่างกันระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐทั้ง 3 กลุ่ม 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของ เจ้าหน้าที่รัฐในการจัดทำแผนฯ ผลจากการศึกษา พบว่ามีเพียง 2 กลุ่มปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลอย่างมี นัยสำคัญคือ กลุ่ม ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม และกลุ่มกฎหมาย นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วม 3) ปัญหาและ อุปสรรคของเจ้าหน้าที่รัฐ ในการจัดทำแผนฯ พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานคล้ายกับ ขององค์กรของรัฐอื่น โดยทั่วไปคือ มีปัญหาและอุปสรรคด้านความรู้ความเข้าใจ ระยะเวลาในการ ดำเนินการ งบประมาณ บุคลากร และเครื่องมือและอุปกรณ์จำกัดเป็นปัญหาในระดับปานกลาง

พวงทอง โขธาใหญ่ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด เชียงใหม่ ส่วนใหญ่ได้มีความพยายามที่จะปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการ วางแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 แต่มีองค์การบริหารส่วนตำบลบางส่วน ยังปฏิบัติไม่ครบกระบวนการตามที่ระเบียบกำหนด โดยเฉพาะในเรื่องการจัดทำแนวทางการพัฒนา ท้องถิ่นให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี และ

การนำเสนอร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นต่อคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล องค์กร
ภาคเอกชน ผู้นำชุมชน และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะก่อนจะมี
การประกาศใช้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความเข้าใจในเรื่องของระเบียบ
เท่าที่ควร สำหรับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
ประจำปี 2545 ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้พบว่ายังอยู่ใน
ระดับน้อย ทำให้เห็นว่าประชาชนยังไม่ค่อยจะให้ความสนใจในกิจกรรมขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลเท่าที่ควร เช่น ในเรื่องการเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอปัญหาความต้องการของท้องถิ่นและ
การร่วมตรวจสอบความโปร่งใสในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งอาจส่งผลให้
การแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น ไม่ตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจน
ไม่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่มุ่งเน้น
การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ดังนั้น หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลจะต้องให้ความสำคัญและ
ส่งเสริมสนับสนุนด้านความรู้ ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้
การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรอนงค์ ธรรมกุล (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชน
ในกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า ผลโลกทัศน์ที่ทำให้สมาชิกขององค์กรชาวบ้าน
มีส่วนร่วม มีการเรียนรู้ มีความเชื่อ และมีอุดมการณ์ ได้แก่ ความผูกพันเป็นเครือญาติ ตลอดจน
การมีผลประโยชน์ร่วมกัน ผู้นำและสมาชิกมีบทบาทร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมตาม
กระบวนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ทำให้คนในชุมชนรวมตัวกันก่อตั้ง
เพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ด้านภาวะเศรษฐกิจ เช่น การขาดแหล่งทุนในการนำไปใช้
ประกอบอาชีพ ความผูกพันเป็นเครือญาติกัน การมีปัญหาร่วมกัน และการได้รับการสนับสนุน
จากเจ้าหน้าที่ของรัฐและองค์กรเอกชน ผลการเปลี่ยนแปลงจากการเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนา
ขององค์กรชาวบ้านคือ องค์กรมีความเข้าใจสถานการณ์ความมั่นคงของกลุ่ม ความรู้สึกการมี
ส่วนร่วมเป็นเจ้าของในกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมมีความต่อเนื่อง ความเข้มแข็งของกลุ่มที่เกิดจาก
คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่ม มีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่ม การมีความรับผิดชอบสูง สามารถ
สร้างพลังในการขอกิจกรรมหรือ โครงการใหม่ ๆ เข้าสู่หมู่บ้านได้อย่างมีศักดิ์ศรี การได้รับ
ประโยชน์อย่างเป็นธรรม การมีอิสระในการบริหารกิจกรรม โดยปราศจากการแทรกแซงจาก
เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรเอกชน และมีความเติบโตเข้มแข็ง เช่น กองทุน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักความพร้อมรับผิด ตรวจสอบได้

กัลยา สุริย์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบและความเชื่อมั่นในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผลการวิจัยพบว่าความรับผิดชอบและความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้นภายหลังการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม

เอนก ชัยคำ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบพร้อมรับผิดของผู้บริหารและข้าราชการในหน่วยงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมการทำงานแบบพร้อมรับผิดของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) วัฒนธรรมการทำงานแบบพร้อมรับผิดของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 3) ระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานแบบพร้อมรับผิดของผู้บริหารและข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 4) จรรยาบรรณวิชาชีพข้าราชการมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานแบบพร้อมรับผิดของผู้บริหารและข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 5) ผู้บริหารและข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลมีวัฒนธรรมการทำงานแบบพร้อมรับผิดไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 6) ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งและปัญหาการแบ่งปันทรัพยากรภายในองค์การ 7) ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้ง และปัญหาด้านขวัญกำลังใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักความคุ้มค่า

สรรรชนา คำชู (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณองค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่: กรณีศึกษาการหารายได้ ผลการศึกษาพบว่า วงจรงบประมาณ และการดำเนินงานขององค์กรในกำกับสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เนื่องจากถูกกำหนดกรอบโครงสร้างโดยสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นองค์กรในกำกับมหาวิทยาลัย แม้จะมีระเบียบการบริหารภายในเป็นของตนเองได้ ทั้งระเบียบในเรื่อง การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ระเบียบว่าด้วยการเงินและการบัญชี ระเบียบว่าด้วยการพัสดุเงินรายได้ แต่ฝ่ายบริหารขององค์กรเมื่อจัดทำร่างระเบียบและเสนอกคณะกรรมการอำนวยการแล้ว ต้องนำเสนออธิการบดีลงนาม และประกาศให้เป็นระเบียบต่อไป ด้วยกรอบโครงสร้างเช่นนี้ จึงทำให้การบริหารงบประมาณขององค์กรในกำกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำเป็นต้องสอดคล้องกับนโยบายของ

มหาวิทยาลัย เนื่องจากถูกกำหนดกรอบ โครงสร้าง ให้สถานมหาวิทยาลัยเป็นผู้อนุมัติงบประมาณประจำปีขององค์กร อย่างไรก็ตาม พบว่าการบริหารงบประมาณภายในองค์กรทั้ง 14 องค์กร เกิดความสับสน และคล่องตัวในการบริหารงานพอสมควร เนื่องจากระเบียบเหล่านั้นได้เปิดกว้างให้ผู้อำนวยการองค์กรในกำกับได้ใช้อำนาจในการบริหารงบประมาณภายในองค์กร การวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงานภายในหน่วยงานของตนเองค่อนข้างมาก และหารายได้ด้วยตนเองในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถเลี้ยงตนเองได้

พิสิฐ กัษวิทย์ โภทศ (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเวลาของผู้บริหาร ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) ความสำคัญของเวลาและการบริหารเวลา เวลาเป็นทรัพยากรที่มีจำกัดและไม่มีสิ่งใดมาทดแทนหรือเปลี่ยนแปลงเวลาให้เป็นไปตามความต้องการได้ โดยที่การบริหารเวลาเป็นสิ่งสำคัญ ต่อการเอื้ออำนวยให้ทุกคนใช้เวลาที่มีอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น 2) การใช้เวลาในการทำงานของผู้บริหารและสาเหตุของการสูญเสียเวลา ในการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาไปกับงานด้านการจัดการ เพียงร้อยละ 47 ส่วนเวลาที่เหลืออีกร้อยละ 53 นั้น ใช้หมดไปกับสาเหตุสองประการ คือ ประการแรก งานที่เนื่องมาจาก บทบาทของผู้บริหาร ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น บทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ ประการที่สอง การสิ้นเปลืองและการสูญเสียเวลา โดยแยกออกเป็น 2 สาเหตุ คือ สาเหตุจากภายนอก ได้แก่ บุคคลอื่น หรือ สิ่งแวดล้อม และสาเหตุจากภายใน ได้แก่ การจัดการการใช้เวลาของตนเอง ไม่มีประสิทธิภาพ 3) วิธีการบริหารเวลาตามหลักสากล แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 วิธีการจัดการใช้เวลาให้เป็นไปตามที่ต้องการ แนวทางที่ 2 วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้เวลา เพื่อให้เกิดการสิ้นเปลืองเวลาน้อยที่สุด 4) ตัวอย่างประกอบการศึกษา จากการศึกษาตัวอย่างการบริหารเวลาของผู้บริหารธุรกิจ ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จำนวน 12 คน โดยเฉลี่ยใช้เวลาทำงานสัปดาห์ละ 51 - 60 ชั่วโมง โดยเวลาส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับการจัดการกับการเมือง ในหน่วยงาน การใช้โทรศัพท์และการขัดจังหวะจากโทรศัพท์ การขัดจังหวะจากผู้อื่นที่มาหา โดยไม่ได้นัดหมาย การแก้ปัญหาเรื่องวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดหมายไว้ก่อน การเขียนหรืออ่านเอกสาร การเข้าร่วมประชุม การเดินทาง สาเหตุเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจ และพยายามหาวิธีแก้ไข โดยผู้บริหารบางท่านที่ไม่ได้นำวิธีการบริหารเวลามาใช้ ทั้งนี้เนื่องจาก ไม่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารเวลา ไม่มีความแน่ใจ ขาดความเชื่อมั่นว่าวิธีนี้จะส่งผลดีต่อการใช้เวลาทำงาน และมีงานประจำในแต่ละวันค่อนข้างมากจึงไม่สามารถบริหารเวลาได้

อักษรารักษ์ แมนมาศวิหค (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการใช้เวลาทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลต่างวัย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มวัยเรียน และวัย

ทำงานใช้เวลากลางวันมากกว่ากลุ่มวัยเกษียณประมาณ 30 นาที (ประมาณ $16.68 > 16.50 > 16.06$ ชั่วโมง ตามลำดับ) สำหรับผู้ที่ไม่ได้ทำงานใช้เวลาช่วงกลางวันน้อยกว่าผู้ที่ทำงานประมาณ 1 ชั่วโมง ($16.09 < 16.52$ ชั่วโมง) การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการใช้เวลาทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลต่างวัย มีตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ปัจจัยจำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำงาน/เรียน การพักผ่อนและบันเทิง การรับข่าวสารเพิ่มเติม การทำกิจวัตรประจำวัน การบริการครอบครัว และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และตัวแปรกลุ่มอายุ (กลุ่มวัยเรียน กลุ่มวัยทำงาน และกลุ่มวัยเกษียณ) ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยได้ ปัจจัย 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยของกลุ่มวัยเรียน ปัจจัยของกลุ่มวัยทำงาน และปัจจัยของกลุ่มวัยเกษียณ พบว่า ตัวแปรด้านการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น การทำกิจวัตรประจำวัน และรับข่าวสารเพิ่มเติม มีอิทธิพลต่อการใช้เวลาของกลุ่มวัยเรียน ตัวแปรด้านการทำงาน/เรียน มีอิทธิพลต่อการใช้เวลาของกลุ่มวัยทำงาน ส่วนตัวแปรด้านการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น การพักผ่อนและบันเทิง และบริการครอบครัว มีอิทธิพลต่อการใช้เวลาของกลุ่มวัยเกษียณ

จิตมณี ศรีษราภุค (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลผลิตภาพแรงงานของสาขาบริการในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ระดับผลผลิตภาพแรงงานที่เป็นตัวเงินของอุตสาหกรรมบริการในไทย ระหว่างปีศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3,587.04 บาท/คน/เดือน และค่าผลผลิตภาพแรงงานนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดช่วงที่ทำการศึกษา สาขาอุตสาหกรรมบริการที่มีระดับผลผลิตภาพแรงงานในรูปตัวเงิน สูงสุด คือ สาขาสาธารณูปโภค รองลงมา ได้แก่ สาขาบริการอื่น ๆ และสาขาคมนาคม และการขนส่ง ตามลำดับ สาขาที่มีระดับผลผลิตภาพแรงงานต่ำ คือ สาขาพาณิชยกรรมและสาขาก่อสร้าง นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่า ดัชนีผลผลิตภาพแรงงานที่แท้จริงกับดัชนีค่าจ้างที่แท้จริง มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน โดยดัชนีผลผลิตภาพแรงงานที่แท้จริงมีค่าสูงกว่าดัชนีค่าจ้างที่แท้จริงซึ่งคาดว่าจะมีผลทำให้ดัชนีการจ้างงานในปีถัดไปมีค่าเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับภาวะตลาดแรงงานในระหว่างที่ศึกษา เนื่องจากอุตสาหกรรมบริการของไทยมีโครงสร้างการผลิตที่ใช้ปัจจัยแรงงานเป็นสำคัญ ดังนั้นคาดว่าอนาคตอุตสาหกรรมบริการจะมีแนวโน้มของดัชนีผลผลิตภาพแรงงานที่แท้จริงลดลงเนื่องจากผลตอบแทนแรงงานอยู่ในระยะที่ลดน้อยลง ในขณะที่ดัชนีค่าจ้างที่แท้จริงนั้นกลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามกระบวนการผลิตของภาคบริการมีการใช้ปัจจัยทุนเพิ่มมากขึ้นซึ่งมีผลทำให้ผลผลิตภาพของแรงงานเพิ่มขึ้นได้ทางหนึ่ง การศึกษานี้ยังพบว่า อัตราค่าจ้างจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันกับผลผลิตภาพแรงงานในช่วงที่ทำการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลผลิตภาพแรงงานในรูปตัวเงิน คือ สัดส่วนของแรงงานที่อยู่ในวัยทำงาน ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 25 - 49 ปีต่อแรงงานทั้งหมด และสัดส่วนของแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับ

มหาวิทยาลัยหรือการศึกษาขั้นสูงต่อแรงงานทั้งหมด ซึ่งปัจจัยทั้งสองประการนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ต่อผลิตภาพแรงงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลกระทบทำให้ผลิตภาพแรงงานในรูปตัวเงินสูงขึ้น ส่วนตัวแปรอิสระที่เหลือคือสัดส่วนแรงงานชายต่อแรงงานแรงงานทั้งหมด และสัดส่วนทุนต่อแรงงานทั้งหมดนั้นไม่สามารถอธิบายผลิตภาพแรงงานในรูปตัวเงินได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากผลิตภาพแรงงานและสัดส่วนของแรงงานชายและหญิงนั้นไม่แตกต่างกันในสาขาพาณิชยกรรมและสาขาบริการอื่น ตัวแปรที่เป็นเงินทุนแม้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่มีค่าคาดหวังของเครื่องหมายถูกต้องตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

อรทัย ก๊กผล (2531, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยประเด็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม: กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พบมากที่สุดคือ สมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นทำธุรกิจค้าขายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนเองดำรงตำแหน่ง ซึ่งการเข้ามาทำธุรกิจนั้นมีทั้งโดยตรง คือ เป็นเจ้าของบริษัทตนเองหรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้น ได้ผลประโยชน์ตรง ๆ หรือโดยอ้อมผ่านทางภรรยาหรือญาติสนิท รวมทั้งเป็นตัวแทนของบริษัทมาติดต่อกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับรูปแบบความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมอันดีรองคือการใช้งบประมาณสาธารณะเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือฐานเสียง เห็นได้ชัดจากกรณีของบงแปร์ญัตติของกรุงเทพมหานคร ที่สมาชิกสภากรุงเทพมหานครมีบทบาทขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม โดยเป็นทั้งผู้อนุมัติและผู้ใช้งบประมาณ ผู้วิจัยพบว่าในหลายกรณีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นต้นตอของการทุจริตคอร์รัปชัน และเป็นการทุจริตที่แนบเนียน ในขณะที่บทบัญญัติของกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายมีข้อบัญญัติห้ามที่ไม่ครอบคลุมถึงการทุจริตดังกล่าว

นวนน้อย ตรีรัตน์ และคณะ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประเด็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือ อบต. โดยสรุปว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนยังอยู่ในระดับต่ำ ผู้วิจัยชี้ว่าการมีส่วนร่วมค่อนข้างจำกัดอยู่ในเรื่องของการรับรู้ข่าวสารข้อมูลเป็นหลัก ในขณะที่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย หรือการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานของ อบต. อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ นวนน้อย ตรีรัตน์ และคณะ ชี้ว่าเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. และชุมชน เป็นไปอย่างค่อนข้างห่างเหิน ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. กับกลุ่มนักรการเมืองท้องถิ่นหรือระดับชาติ นั้นค่อนข้างสูง

โดยสัมพันธ์ในรูปแบบเครือญาติ เพื่อนฝูง และห้วคณะน นอกจากนั้นความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. กับนักธุรกิจ มีในลักษณะที่พึ่งพา และแบ่งปันผลประโยชน์กัน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. กับกลุ่มข้าราชการนั้น นวลน้อย ตรีรัตน์ และคณะ ชี้ว่า รัฐยังคงยึดบทบาทในการกำกับดูแลการบริหารงาน อบต. ปรากฏว่าข้าราชการยังคงมีอิทธิพลต่อ อบต. ในระดับสูง ผู้วิจัยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวว่าก่อให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมของประชาชนแล้วยังก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่โปร่งใสของการดำเนินงานของท้องถิ่น เช่น ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและระบบอุปถัมภ์ ไม่สนับสนุนให้ประชาชนเข้าเฝ้าตรวจสอบการทำงาน ของ อบต. หรือร้องเรียน แม้ว่าจะพบเห็นพฤติกรรมที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายของผู้บริหาร อบต. ก็ตาม นอกจากนี้แล้วประชาชนเองก็ยังมี ความเข้าใจกลไกทางกฎหมายในระดับต่ำ อย่งไรก็ตามงานวิจัยได้พบว่าถ้าชุมชนมีความเข้มแข็งระดับการมีส่วนร่วมจะสูง ส่งผลให้ระดับของการทุจริตคอร์รัปชันของ อบต. เป็นในระดับต่ำ

อรพินท์ สภ โขชัย และคณะ (2543, บทคัดย่อ) ได้แบ่งสาเหตุของการนำไปสู่ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและความไม่โปร่งใสใน อบต. ไว้ 5 ประการคือ 1. การควบคุมและการแทรกแซงจากหน่วยงานส่วนกลางและข้าราชการหรือกลุ่มอิทธิพลท้องถิ่นยังอยู่ในระดับสูง 2. การทุจริตจากช่องว่างการบริหารงานด้านการคลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง 3. การทุจริตจากช่องว่างของกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งยังมีความไม่ชัดเจนและรัดกุมเพียงพอ 4. การตรวจสอบการดำเนินงานของ อบต. ยังอ่อนแอ ทั้งในด้านภาครัฐส่วนกลางและภาคประชาชน 5. ความพร้อมของบุคลากรและระบบค่าตอบแทนต่ำ

โชติชัย เจริญงาม และณรงค์ เหลืองบุตรนาค (2544, หน้าบทคัดย่อ) พบว่า อบต. ส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาในเรื่องบุคลากรขาดความรู้ความชำนาญและประสิทธิภาพในการบริหารโครงการโครงสร้างพื้นฐาน ขาดระบบการจัดการและการตรวจสอบ โดยปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการจัดตั้งงบประมาณ การออกแบบ โครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้างและควบคุมงาน และการใช้งานและบำรุงรักษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่ก่อให้เกิดการผูกขาดและการคอร์รัปชัน โดยปัญหาเหล่านี้ได้แก่

1. ข้อกำหนดของทางราชการในการกำหนดวิธีจัดซื้อจัดจ้างไม่สร้างให้เกิดการแข่งขัน กล่าวคือ โครงการของ อบต. ทั่วประเทศที่มีมูลค่าน้อยกว่า 1 ล้านบาทมีมากกว่า 95% ตามระเบียบสำนักนายกฯ ว่าด้วยการพัสดุให้ใช้วิธีสอบราคา ซึ่งเกิดการแข่งขันน้อย และเป็นต้นเหตุของการเกิดการหาผลประโยชน์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และระเบียบราชการมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติตามระเบียบถูกกลั่นแกล้งได้ง่าย และขณะเดียวกันมีส่วนทำให้ผู้หวังในผลประโยชน์หลุดรอดจากการดำเนินคดี

2. มีการปกปิดข้อมูลข่าวสารในประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง กล่าวคือ เจ้าหน้าที่บางคนให้ความร่วมมือกับผู้รับเหมาบางกลุ่ม ผู้บริหาร ไม่เห็นความสำคัญในการเปิดกว้างในการประมูลงาน โครงการ ผู้กำกับดูแล อบต. ไม่ได้เอาใจใส่เท่าที่ควร

3. มีการเร่งรัดเวลาในการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้มีผู้รับจ้างมาร่วมน้อยราย กล่าวคือ ระยะเวลาในการจัดซื้อจัดจ้างมีน้อย ทั้งการประกาศแจ้งความและระยะเวลาในการประมาณราคา ทำให้ผู้สนใจไม่ทราบข้อมูล หรือทราบก็ทำไม่ทัน และจากปัญหาของการ โอนเงินอุดหนุนจากส่วนกลางช้าหรือการเก็บภาษีล่าช้า ทำให้เวลาในการจัดซื้อจัดจ้างช้าไปด้วย ทำให้ระยะเวลาในการดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ น้อยลง และใกล้หมดเวลาที่ควรเร่งรัด

4. การจัดซื้อจัดจ้างยึดถือเอกสารตามระเบียบราชการมากกว่าความงอกงามและเป้าประสงค์ของการทำโครงการเพื่อพัฒนาชุมชน กล่าวคือ กรรมการจัดซื้อจัดจ้างและผู้บริหาร อบต. ให้ความสนใจแต่เอกสารการจัดซื้ออย่างเดียวโดยไม่สนใจในเรื่องหลักๆของโครงการและเจตนาของทางราชการในการจัดซื้อจัดจ้างสิ่งของเหล่านั้น และฝ่ายตรวจสอบ (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน: สตง.) ตรวจแต่เอกสาร โดยไม่สนใจกระบวนการและเจตนา จึงทำให้เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญผิดเรื่อง คือให้ความสำคัญเฉพาะเอกสาร โดยการกระทำไม่ได้ตามเจตนาก็ไม่ใส่ใจ

5. อิทธิพลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการระบุให้เลือกผู้รับจ้างเฉพาะราย ผู้บริหารของ อบต. อาจมีผลประโยชน์ร่วมกับผู้รับจ้างบางราย จึงเกิดการระบุให้มีการเลือกผู้รับจ้างบางราย และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน เช่น อบจ. อาจมีบุคคลทำอาชีพด้านนี้ จึงมีข้อตกลงกับ อบต. ในเรื่องผลประโยชน์ต่างตอบแทน

6. มีการสมยอมราคาต้นทุนมาก อาจมีเจ้าหน้าที่หน้าหรือผู้บริหาร อบต. ร่วมในการกระบวนการ และระบบการสมยอม (ฮั้ว) ของเมืองไทยเกิดมานาน ไม่มีใครอยากจัดการอย่างจริงจัง

7. ราชการส่วนภูมิภาคบางแห่งระบุให้เลือกผู้รับจ้างเฉพาะราย อาจมีการผลักดันในการเลือกผู้รับจ้างจากผู้กำกับดูแล อบต. ในอำเภอเพื่อแลกกับความสะดวกในการผ่านเรื่องงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อตัว อบต. ก็ไม่โปร่งใสจึงไม่กล้าปฏิเสธคำขอของผู้มีอำนาจเหนือกว่า

8. มีการจัดซื้อจัดจ้างในช่วงเวลาเดียวกันของ อบต. ทุกแห่ง อบต. ส่วนมากมีการจัดซื้อจัดจ้างในช่วง 3 เดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ จำนวนผู้รับจ้าง ไม่เพียงพอที่จะเกิดการแข่งขัน

นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ (2544) พบว่าตลาดการจัดซื้อจัดจ้างเป็นตลาดที่เต็มไปด้วยอุปสรรคกีดขวางคู่แข่งหน้าใหม่เพื่อรักษาส่วนแบ่ง “ค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Rent - Seeking)” ของคนของรัฐกับนักธุรกิจให้อยู่ในระดับสูงสุด วิธีการที่กลุ่มผู้ทุจริตใช้ในการกีดกันคู่แข่งมีหลายวิธี เช่น การร่วมมือระหว่างข้าราชการกับนักธุรกิจกำหนดลักษณะหรือแบบของสินค้าหรือบริการ

ที่รัฐจะซื้อ การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะประมูลหรือเข้ามาขายสินค้า หากมีการประกวดราคา ก็จะมีการถ่วงน้ำหนักให้คู่แข่งเข้าประกวดราคาต่าง ๆ นานา และเมื่อถ่วงน้ำหนักไม่ได้ ต้องประกวดราคา ก็จะใช้วิธีสมคบกับคู่แข่ง(ฮั้ว) เพื่อโกงราคาประมูลให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หรือถ้าหากคู่แข่ง ชนะการประมูลก็ให้เจ้าหน้าที่หาหนทางถ่วงน้ำหนักในขั้นตอนต่าง ๆ โดยเฉพาะการตรวจรับงาน ฯลฯ

Johnson (1975) ได้เสนอแบบจำลองรัฐบาลคอร์รัปชัน (The Model of A Corrupt Government) ไว้โดยสรุปว่า ในสังคมที่ปัจเจกบุคคลยังไม่มียึดสำนึก และความละเอียดลออการทุจริตคอร์รัปชัน และสถาบันที่คอยตรวจสอบถ่วงดุลยังอ่อนแอทั้งในแง่เทคนิคการตรวจสอบและในแง่ขององค์กร ราชบริการคอร์รัปชันที่นักการเมืองคาดคะเนจะมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับรายได้ประชาชาติ กลุ่มการเมืองจะพยายามเข้ากุมอำนาจเพื่อที่จะดึงดูดยารับคอร์รัปชัน ความพยายามที่จะสะสมรายรับคอร์รัปชันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรกระทบสวัสดิการสังคม โดยมีการทุ่มเททรัพยากรสู่กิจกรรมทางการเมืองมากเกินไปกว่าในกรณีที่ไม่มีรายรับคอร์รัปชันที่คาดไว้ รัฐบาลคอร์รัปชันจะเกิดความร่วมมือระหว่างนักการเมือง - ข้าราชการ - นักธุรกิจ เพื่อเก็บภาษีคอร์รัปชันจากสังคมส่วนที่เหลือให้ได้มากที่สุด แล้วแบ่งสรรผลประโยชน์กันมากน้อยตามอำนาจต่อรองของแต่ละฝ่ายมี อัตราภาษีคอร์รัปชันที่เรียกเก็บจะแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ โดยผลสุทธิของกิจกรรมเหล่านี้ในที่สุดจะทำให้ระบบเศรษฐกิจไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ จึงทำให้ประชาชนมีสวัสดิการที่ต่ำลง

ความพยายามของรัฐบาลคอร์รัปชันที่จะเพิ่มรายรับคอร์รัปชันจากงบประมาณแผ่นดิน และรายได้ประชาชาติ และความพยายามที่จะเพิ่มส่วนแบ่งในรายรับคอร์รัปชัน นำไปสู่ความพยายามที่รัฐบาลจะเพิ่มควบคุมแทรกแซงระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น และพยายามที่จะเกาะกุมอำนาจรัฐให้เหนียวแน่นที่สุด

การพิสูจน์ว่ารัฐบาลน้อยถอยลงทำได้ยากหากไม่ใช้การตรวจสอบความร่ำรวยของบุคคลในคณะรัฐบาล ดังนั้นรัฐบาลจึงตระหนักถึงความสำคัญในการปิดบังข้อมูลให้แก่ประชาชน ตุลาการศาล และพรรคการเมืองคู่แข่ง เพื่อมิให้ประชาชน ศาล และพรรคการเมืองคู่แข่งได้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการคอร์รัปชันของกลุ่มตน ซึ่งจะถูกนำไปใช้เพื่อลงโทษ หรือทำให้รัฐบาลแพ้การเลือกตั้งครั้งต่อไป

Krueger (1974) เห็นว่าภายใต้ระบบเศรษฐกิจแบบตลาด การแทรกแซงของรัฐบาล ในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น การกำหนดโควตานำเข้า การให้สิทธิผูกขาด การให้สัมปทาน จะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “ค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Economic Rent)” “ค่าเช่าทางเศรษฐกิจ” หมายถึง

ผลตอบแทนที่สูงกว่าต้นทุนปัจจัยการผลิตจากการได้ครอบครองสิทธิผูกขาด เช่น ได้รับสัมปทาน ในธุรกิจหรือโครงการต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้ผลิตสามารถตั้งราคาได้สูงกว่ากรณีที่มีการแข่งขัน และ ได้รับกำไรเกินปกติจากอำนาจผูกขาดและนักธุรกิจจะแข่งขันกันเพื่อที่จะ “แสวงหาค่าเช่าทาง เศรษฐกิจ (Rent - Seeking)” เนื่องจากรัฐบาลใช้จ่ายเงินจัดซื้อจัดจ้างปีละจำนวนมาก ๆ นักธุรกิจ จะแสวงหาทางที่จะ ได้รับสัมปทาน หรือรับเป็นผู้จัดหาวัสดุสิ่งของหรืองานบริการให้แก่ภาครัฐ (เงินจัดซื้อจัดจ้างต่าง ๆ) ด้วยวิธีการทั้งที่ถูกและผิดกฎหมาย ซึ่งวิธีที่ผิดกฎหมายก็คือการติดสินบน การคอร์รัปชันจากประชาชนแล้วแบ่งสรรผลประโยชน์กัน วิธีที่ไม่ผิดกฎหมายก็ได้เช่น การรับ ข้าราชการที่เกษียณอายุแล้วไว้ในหน่วยงานของตนเพื่อประโยชน์ในการติดต่อกองราชการ หรือการ สนับสนุนโครงการที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น โดยเป็นการสนับสนุนตามแนวนโยบายกว้าง ๆ ที่วางไว้ แล้วหาทางให้บริษัทของพรรคพวกเป็นผู้จัดทำโครงการ

การแทรกแซงกิจกรรมทางเศรษฐกิจของรัฐบาลก่อให้เกิดความสูญเปล่าทางเศรษฐกิจ อย่างน้อยสองประการ ประการแรก การผูกขาดโดยตัวมันเองเป็นการทำลายโครงสร้างราคา ทำให้ เกิดราคาเปรียบเทียบเชิงแนบไป ก่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร้ประสิทธิภาพ สวัสดิการ สังคมลดลง ประการที่สอง การเกิดค่าเช่าทางเศรษฐกิจจะเกิดการแข่งขันทันแย่งหาค่าเช่า ทางเศรษฐกิจ นักธุรกิจจะทุ่มเททรัพยากร (เหมือนกลุ่มการเมืองที่ทุ่มทรัพยากรมาสู่กิจกรรม ห้างการเมืองเพื่อที่จะหวังได้สิทธิในการบริหารประเทศ) เพื่อหวังส่วนเกินทางเศรษฐกิจจาก กิจกรรมคอร์รัปชัน เป็นการแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจ เช่น การใช้เวลา ใช้เงิน ในการลอบบี้ เพื่อให้ได้โควตานำเข้า สัมปทาน งานจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ซึ่งถือเป็นการกระทำที่ไร้ประสิทธิภาพ เพราะเป็นการถ่ายเททรัพยากรจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลิตผลมาสู่กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดผลิตผล เช่นนี้ ในที่สุดจะทำให้สวัสดิการของสังคมลดต่ำลง

เสาวนีย์ ไทยรุ่งโรจน์ และคณะ (2544, บทคัดย่อ) พบว่าระบบราชการไทยมีความ ล่าช้าและมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก การจ่ายเงินพิเศษหรือค่าสินบนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้การติดต่อกอง ราชการ ได้รับการอำนวยความสะดวกได้กลายเป็นประเพณีปฏิบัติสำหรับภาคธุรกิจ โดยส่วนใหญ่ เมื่อจ่ายเงินพิเศษแล้วกิจการธุรกิจที่จ่ายเงินจะ ได้รับการอำนวยความสะดวกตามที่ได้ตกลงกันไว้ การจ่ายสินบนหรือเงินพิเศษดังกล่าวแก่เจ้าหน้าที่คนหนึ่งมักจะเป็นผลให้เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ เรียกร้องเงินพิเศษบ้าง และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าหากเจ้าหน้าที่ของรัฐทำผิดระเบียบ ผู้ประกอบการสามารถ ไปพบผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่รายนั้นเพื่อให้ได้รับบริการที่ ตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องจ่ายเงินเพิ่มพิเศษแต่อย่างใด เมื่อพิจารณาเงินสินบนหรือเงินพิเศษที่ภาค ธุรกิจจ่ายให้แก่หน่วยงานต่างๆภาครัฐ หน่วยงานที่ธุรกิจจ่ายเงินพิเศษเฉลี่ยต่อปีสูงสุดได้แก่

กรมศุลกากร รองลงมาคือ หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างของรัฐ ส่วนนักการเมืองที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น อยู่ในอันดับที่ 5 รองจากกรมสรรพากร และการไฟฟ้า และพบว่าหน่วยงานที่เรียกเก็บเงินพิเศษบ่อยที่สุดเมื่อมีการติดต่อกับธุรกิจคือ หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างของรัฐ และรองลงมาคือนักการเมืองที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของการดำเนินธุรกิจกับภาครัฐบาล ภาคธุรกิจประสบปัญหามากในเรื่องของการแข่งขันในการประมูลและการจ่ายเงินพิเศษ มีปัญหาปานกลางในเรื่องของการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการเปิดประมูลงานของรัฐ คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ยื่นประมูลงาน ขนาดของสัญญาเมื่อเปรียบเทียบกับขีดความสามารถของกิจการ การดูแลของภาครัฐให้เป็นไปตามสัญญา ความรวดเร็วและความครบถ้วนของการชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้รับสัญญาจ้างนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ (18%) ต้องจ่ายเงินพิเศษ 1 - 5% ของมูลค่าของสัญญา ผู้ประกอบการ 11% จ่าย 6 - 10% ของมูลค่าสัญญา ผู้ประกอบการ 4.8% จ่าย 11 - 15% ของมูลค่าสัญญา คอรัปชันในวงการราชการเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่ภาคธุรกิจ เมื่อตามถึงความยินดีเสียภาษีเพิ่มเพื่อให้มีการกำจัดคอรัปชัน หน่วยธุรกิจยินดีจ่ายภาษีเพิ่ม 12.5% เพื่อให้คอรัปชันถูกกำจัดไปคิดเป็นร้อยละสูงสุด เมื่อเทียบกับการยินดีจ่ายภาษีเพิ่มเพื่อกำจัดกฎระเบียบปฏิบัติที่ยุ่งยาก (ยินดีจ่ายเพิ่ม 11.3%) และการกำจัดอาชญากรรม (ยินดีจ่ายเพิ่ม 10%)

ศุภชัย ขาวะประภาส และคณะ (2544, บทคัดย่อ) พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพปัจจุบันในเรื่องคอรัปชันดีกว่าเมื่อ 5 ปีที่ผ่านมาในเรื่องการให้เงินรางวัลเพื่อเร่งการบริการของรัฐ ให้รวดเร็วและ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมีข้าราชการส่วนน้อยที่เห็นด้วยว่ามีคอรัปชันในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้ทรัพยากรและ/หรืองบประมาณของรัฐอย่างไม่ถูกต้องตามความจำเป็นหรือตามค่าใช้จ่ายจริง กรณีมีการให้สินน้ำใจ ข้าราชการเห็นว่า การให้สินน้ำใจแก่เจ้าหน้าที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเร่งการให้บริการ โดยประชาชนที่เข้ามาติดต่อเป็นผู้หยิบยื่นสินน้ำใจให้ก่อนและเมื่อได้มาแล้วก็นำไปแบ่งสรรกับผู้บังคับบัญชาเป็นลำดับแรก หากคิดเป็นสัดส่วน ข้าราชการที่กระทำคอรัปชันเป็นเพียงร้อยละ 25 เท่านั้น

สาเหตุของการคอรัปชันนั้นพบว่ามีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในซึ่งก็คือตัวข้าราชการเองต่างเห็นว่า การรับราชการดีกว่าเอกชน ตนเองมีความซื่อสัตย์และทุ่มเทเวลาให้ราชการ ตลอดจนมีหน้าที่ต่อต้านคอรัปชันและสนับสนุนการปฏิรูประบบราชการ ขณะเดียวกันข้าราชการสนใจที่จะมุ่งทำงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าประสิทธิภาพและหากมีโอกาสอาจจะได้ประโยชน์ ข้าราชการเองโดยพื้นฐานแล้วไม่คิดที่จะ

คอร์รัปชัน หากขึ้นอยู่กับโอกาสว่าจะได้ประโยชน์หรือไม่ ส่วนปัจจัยภายนอกนั้นพบว่า 1) ระบบค่าตอบแทนไม่เป็นปัญหาในความเห็นของข้าราชการและไม่น่าจะเป็นสาเหตุหลักของคอร์รัปชัน เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ค่อนข้างพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ 2) ระบบการบริหารของหน่วยงาน โดยภาพรวมข้าราชการเห็นว่าระบบการบริหารงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ โอกาสที่จะสนับสนุนให้เกิดคอร์รัปชันจึงมีน้อย 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนมีประสิทธิภาพ แต่มีเรื่องการเมืองและระบบพวกพ้องเข้ามาเกี่ยวข้อง 4) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ พบว่าทั้งกฎระเบียบที่จำเป็นต่อการส่งมอบบริการ มาตรฐานการให้บริการแก่ประชาชน และกฎระเบียบที่กำหนดกรอบการปฏิบัติงานด้านการบริการ ล้วนมีความเหมาะสม แต่การเมืองมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเฉพาะกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ไม่ได้เป็นต้นเหตุให้เกิดคอร์รัปชัน หากแต่การเมืองเข้ามามีส่วนทำให้เกิดการเบี่ยงเบนจากวิถีปฏิบัติ และนำไปสู่คอร์รัปชันได้ 5) ระบบการตรวจสอบติดตาม ข้าราชการยืนยันว่าระบบการตรวจสอบติดตามของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ไม่เอื้อต่อคอร์รัปชัน และ 6) สาเหตุอื่น ๆ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบไทย ๆ ข้าราชการเห็นว่ามีส่วนส่งเสริมให้เกิดคอร์รัปชัน ประเด็นในเรื่องการซื้อขายตำแหน่งจากการศึกษาพบว่า ข้าราชการประมาณครึ่งหนึ่งเชื่อว่ามีการซื้อขายตำแหน่งในหน่วยงานของตน โดยกลุ่มที่ระบุว่าไม่มีมีมากกว่าประมาณร้อยละ 7 และตำแหน่งที่ซื้อขายก็คือ ตำแหน่งอธิบดี/ เลขาธิการ ในกรณีของกรม และผู้อำนวยการสำนัก/ ศูนย์/ เขต/ โรงเรียนในกรณีของกรุงเทพฯ โดยวิธีการซื้อขายตำแหน่งมักทำผ่านนักการเมืองและ/ หรือผู้ใกล้ชิด ในขณะที่ข้าราชการกรุงเทพฯจะซื้อขายกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยวิธีการคือ จะต้องให้สิ่งของตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเป็นระยะเวลาต่อเนื่อง ทั้งนี้จะต้องจัดสรรให้ตลอดเวลาและเพิ่มขึ้นช่วงแต่งตั้ง โยกย้าย และแรงจูงใจในการซื้อขายตำแหน่งมาจากตัวข้าราชการเอง ประกอบกับระบบการบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้มีการเล่นพรรคเล่นพวกสูง และภารกิจสามารถเอื้อให้หาประโยชน์นอกระบบได้

สุธี อากาศฤกษ์ (2525, บทคัดย่อ) ได้แบ่งมูลเหตุของการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการจากผลการวิจัยส่วนบุคคลไว้ 8 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) ความเห็นในหลักการเกี่ยวกับสรีระอันเป็นองค์ประกอบของความคิด (Anatomy of Corruption) ได้แก่ โอกาส สิ่งจูงใจ ความเสี่ยง และความประพฤติของตน ผู้จะกระทำความผิดมักจะต้องใคร่ครวญก่อนว่ามีช่องทางหรือโอกาส ตลอดจนมีสิ่งจูงใจคือประโยชน์ กับไม่ต้องเสี่ยงหรือมีการเสี่ยงน้อย แล้วจึงถึงขั้นการตัดสินใจ ซึ่งเป็นเรื่องของความประพฤติ หากปราศจากความซื่อสัตย์สุจริตก็ย่อมจะกระทำการ

ทุจริต 2) เศรษฐกิจและการครองชีพ หากรายได้ เงินเดือน หรือค่าจ้างไม่เพียงพอ ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐอาจกระทำการทุจริตเพื่อการครองชีพของตนเองและครอบครัวได้ 3) ความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเป็นเหตุให้เกิดช่องว่างในการบริหารงานของรัฐบาล ขาดการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ต่อเนื่อง ขาดการติดตามผล เกิดความหยาบหลวมในการปกครองบังคับบัญชา ส่งผลกระทบต่อเหตุแวดล้อมกรณีอื่นๆจนเป็นช่องทางหรือโอกาสให้มีการแสวงหาประโยชน์อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายขึ้นได้โดยง่าย 4) กรณีแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมเกี่ยวกับการแสดงออกในทางฟุ่มเฟือย รับเลี้ยงดู และการเอาแบบอย่างกันในเรื่องของการบริการของรัฐที่ต้องมีค่าตอบแทนเป็นส่วนตัว เป็นผลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่อาจวางตัวเป็นกลาง และให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย เพราะความสำคัญในเรื่องของบุคคลที่รับประโยชน์หรือรับการเลี้ยงดู 5) การบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ เกิดช่องว่างในการปกครองบังคับบัญชา หรือเกิดความหยาบหลวมในการปกครองบังคับบัญชา เป็นผลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐขาดระเบียบวินัย เป็นหนทางนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ 6) กฎหมายหรือระเบียบมีช่องว่างหรือมีข้อบกพร่องเปิดโอกาสให้ทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการได้ 7) การมีตำแหน่งหน้าที่เพื่ออำนวยความสะดวก เพราะมีอำนาจหน้าที่ให้คุณให้โทษ อนุมัติ อนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือออกคำสั่งใด ๆ อาจเรียกหรือรับประโยชน์เป็นการตอบแทนได้ และ 8) การตกอยู่ในภาวะแวดล้อมและอิทธิพลของผู้ทุจริตหรือมูลเหตุปัจจัยอื่น ๆ ทำให้ต้องทุจริต เพราะความเกรงกลัวหรือถูกบังคับ

อุทัย หิรัญโต (2519, บทคัดย่อ) ได้ระบุถึงสาเหตุที่ข้าราชการกระทำการคอร์รัปชันไว้

- ดังนี้ 1) ความจำเป็นในทางเศรษฐกิจ รายรับจากการรับราชการ ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย
- 2) ความบกพร่องของระบบบริหารราชการ เกิดจากการที่ให้อำนาจในการใช้ดุลพินิจแก่ข้าราชการมากเกินไป ตลอดจนการให้อำนาจกึ่งตุลาการ (Quasi Judicial Power) แก่ฝ่ายปกครองมากเกินไป ขั้นตอนราชการมีมากเกินไป กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับต่าง ๆ ไม่รัดกุมหรือไม่มีการรักษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และข้อบังคับกันอย่างจริงจัง ตลอดจนการเพิ่มขึ้นของบริการต่าง ๆ และบริการนั้นประชาชนไม่พึงพอใจ ถ้าหากหน่วยงานของรัฐจัดบริการให้ไม่เพียงพอหรือมีวิธีปฏิบัติที่ล่าช้าไม่ทันกาล ประชาชนก็มักจะพร้อมหยิบยื่นของกำนัลให้แก่ผู้ปฏิบัติ นั้นเสียด้วยเพื่อซื้อความสะดวก 3) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมด้วยการแสดงออกในความมีฐานะทางเศรษฐกิจ และค่านิยมทางสังคม (Social Value) ของคนไทย 4) การมีอภิสิทธิ์ของนักการเมืองและความอ่อนแอของระบบการเมือง 5) อิทธิพลของภริยาของข้าราชการ 6) ความจำเป็นบีบบังคับให้เอาอย่าง และ 7) ผู้บังคับบัญชาไม่กวัดจันหรือบกพร่องต่อหน้าที่

ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคณะ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องการทุจริต พบว่าเกิดการร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับนักธุรกิจ หรือระหว่างเจ้าหน้าที่หน้ารัฐ - นักธุรกิจ - นักการเมืองระดับรัฐมนตรี สนับสนุนให้เกิดการคอร์รัปชัน และสร้างความเสียหายให้งบประมาณของรัฐ ส่งผลกระทบทางลบต่อสังคม และยังเป็นต้นเหตุของความล่าช้าของโครงการ การร่วมมือกันดังกล่าวมีหลายรูปแบบ รวมไปถึงการลงขันซื้อตำแหน่งอธิบดีกรมต่างๆ ที่มีโครงการขนาดใหญ่มาแล้วผ่อนส่งจ่ายค่าตำแหน่งจากเงินคอร์รัปชัน โครงการ นอกจากนี้ยังมีการสมยอมนำไปสู่การดำเนินงานที่หละหลวมทุกขั้นตอน ตั้งแต่การริเริ่ม โครงการ ไปจนถึงขั้นการจ่ายเงินเป็นงวด ๆ เปิดโอกาสให้ทำการคอร์รัปชันได้ง่าย ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคณะ เสนอว่าประมุขควรมีหน่วยงานกลางที่ดูแลการประมวลการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อทำการประมวลให้กับทุกหน่วยงาน หรือควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างของแต่ละหน่วยงานย่อยอีกทีหนึ่ง มีการตั้งกฎเกณฑ์ตัดสิทธิผู้เข้าประมูลหากทำผิดกฎ เช่น เป็นหนี้ ค้างจ่ายภาษี แจ้งข้อมูลเท็จ ฯลฯ การให้ความสำคัญกับการป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเพื่อลดปัญหาการทุจริตเชิงโครงสร้าง (Structural Corruption) การศึกษาประสบการณ์ต่างประเทศที่มีประโยชน์ ทำให้เห็นช่องทางปรับมาตรการใหม่ที่มีประสิทธิภาพมาใช้กับเมืองไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

โมฮาน (Mohan, 1989, p.1483) ได้เสนอแบบจำลองเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ (Theoretical and Operational Model) เพื่อประเมินโครงสร้างวัฒนธรรมที่มีร่วมกันภายในองค์การ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเอกลักษณ์ (Identification) และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการศึกษาได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนเพื่อวัดวัฒนธรรมแบบเจาะลึกเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และประวัติศาสตร์ขององค์การ 2 ลักษณะ คือ องค์การที่มีความมั่นคง (Stable) และองค์การที่ไม่มีความมั่นคง (Unstable) โดยใช้มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ 2 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองเป็นกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง เพื่อให้เข้าใจถึงโครงสร้างของวัฒนธรรมหลักตามการรับรู้ของผู้บริหารและได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ซึ่งบรรยายถึงมิติต่าง ๆ ได้แก่ การมุ่งธรรมชาติมนุษย์ การมุ่งสิ่งแวดล้อม การมุ่งเวลา การมุ่งกิจกรรม และการมุ่งมนุษย์สัมพันธ์ มาเป็นตัวแทนในการสร้างเครื่องมือสำรวจวัฒนธรรมองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการนำแบบสำรวจวัฒนธรรมองค์การและแบบวัดความเป็นเอกลักษณ์ (Identification Scale) ของเชนีย์ (Cheney, 1983) ไปเก็บข้อมูลกับพนักงานในมหาวิทยาลัยจำนวน

800 คน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับชั้น (Organizational Levels) คือ ระดับบริหาร ระดับคณะ และระดับงานสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อสืบค้นถึง โครงสร้างวัฒนธรรมที่ผ่านมาในอดีต

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่ามี 5 องค์ประกอบที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ผลผลิต (Productivity) ธรรมเนียมประเพณี (Tradition) จุดหมายปลายทาง (Destiny) และภาระงาน (Mission) แล้วจึงนำองค์ประกอบหรือมิติทั้ง 5 มาวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่มีความมั่นคงกับวัฒนธรรมองค์การที่ไม่มีความมั่นคงใน 4 มิติ และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับชั้นองค์การใน 3 มิติ แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญขององค์การที่มีความมั่นคงและองค์การที่ไม่มีความมั่นคงในการวัดความเป็นเอกลักษณ์ อย่างไรก็ตามพบว่าพนักงานในระดับบริหารมีความเป็นเอกลักษณ์สูงกว่าพนักงานในระดับคณะและพนักงานในระดับงานสนับสนุน และไม่พบผลของปฏิสัมพันธ์ร่วม (Interaction Effect) อย่างมีนัยสำคัญในการวิเคราะห์

สำหรับในการวิเคราะห์การจำแนกแบบคาโนนิกอล (Canonical Discriminant) พบว่าสามารถใช้วัฒนธรรมองค์การ ในมิติภาระงานและมิติวิสัยทัศน์ในการจำแนกระหว่างองค์การที่มีความมั่นคงและองค์การที่ไม่มีความมั่นคงได้ดีที่สุด นอกจากนี้การวิเคราะห์เนื้อหายังพบความเปลี่ยนแปลงในการเผยแพร่เอกสารสิ่งพิมพ์ในอดีตที่ผ่านมาทั้งองค์การที่มีความมั่นคงและไม่มีความมั่นคง

ผลการวิจัยมีสรุปว่า วัฒนธรรมขององค์การที่มีความมั่นคงมีความชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์และภาระงานขององค์การ มีความตระหนักในการพัฒนา และมีแนวโน้มที่จะมองธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การอย่างเป็นกลาง รวมถึงบุคคลที่จะขึ้นนำองค์การได้คือบุคคลที่สนับสนุนให้เกิดความแข็งแกร่ง การรวมกลุ่ม และความเป็นเลิศขององค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมขององค์การที่ไม่มีความมั่นคงจะมีลักษณะของความกลัวการเปลี่ยนแปลง ขี้ดัดกับธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ เพิ่มระดับของการทำกิจกรรม รับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันระหว่างกลุ่ม และมีขวัญกำลังใจต่ำในกลุ่มพนักงานที่อยู่ในชั้นหลัก ๆ ขององค์การ (อ้างถึงใน นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 46 - 47)

Dobni (1997, p. 4453 - A) ได้ศึกษาโครงสร้างของวัฒนธรรมประเภทให้บริการ (Service Organization) ของชาวแคนาดาเขียนตะวันตก จำนวน 92 แห่ง โดยใช้ระบบค่านิยมองค์การ

(Organizational Value Systems) ในการวัดวัฒนธรรมองค์การแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญ (Principle Component Analysis) และการวิเคราะห์กลุ่ม (Cluster Analysis) พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบนักประกอบการ (Entrepreneurial Culture)
2. วัฒนธรรมแบบชนชั้นกลาง (Bourgeois Culture)
3. วัฒนธรรมแบบบูรณาการ (Integrated Culture)
4. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - pressured Culture)

Klaasen (1996, p. 2185A) ได้ศึกษามิติทางวัฒนธรรมองค์การของกิจการการผลิตที่มีตลาดต่างประเทศด้วยการส่งแบบสำรวจที่พัฒนาขึ้นมา โดยเฉพาะไปให้พนักงานทั้งหมด 867 คน แต่ใช้ข้อมูลจากพนักงานจำนวน 504 คนในการวิเคราะห์ด้วยสถิติ 3 ประเภท คือ การหาความสัมพันธ์ (Correlation Statistics) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Comparisons of Means) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปรากฏว่ามีมิติทางวัฒนธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป้าหมายกลยุทธ์ (Goal/ Strategy) การสื่อสาร (Communication) การชดเชย/ความมั่นคงองค์การ (Compensation/ Security) ความไว้วางใจองค์การ (Organizational Trust) และสภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) นอกจากนี้ยังพบว่ามิติของความไว้วางใจองค์การ และการชดเชย/ความมั่นคงเป็นมิติหลักทางวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งได้เสนอแบบจำลองวัฒนธรรมองค์การแบบหลายมิติ

Komin (1990, pp. 3 - 14) อธิบายการแสดงออกของคนในสังคมไทยด้วยพื้นฐานทางสังคม 7 ประการ คือ

1. สังคมไทยเป็นสังคมที่มีโครงสร้างและความผูกพันอย่างหลวม (Loose Structure) เป็นสังคมที่มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มสังคมอื่น ๆ เช่น จีน ญี่ปุ่น ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่มีความผูกพันที่ยาวนานทั้งในครอบครัวและการทำงาน
2. สังคมไทยเป็นสังคมที่เน้นความเป็นปัจเจกชนนิยม (Individualism) เนื่องจากไม่มีการระบุสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน จึงทำให้เกิดความเป็นอิสระในความคิดและการปฏิบัติ ส่งผลให้การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ของคนไทยขึ้นอยู่กับค่านิยมในแต่ละบุคคล
3. สังคมไทยเป็นสังคมพุทธศาสนา วัฒนธรรมในสังคมไทยได้รับอิทธิพลจากศาสนาพุทธและศาสนาพราหมณ์ โดยคำสอนทางพุทธศาสนามีอิทธิพลต่อความคิดในการดำรงชีวิต

ในสังคมไทย เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เน้นผลกรรมของแต่ละบุคคล

4. สังคมไทยเป็นสังคมระบบเจ้าขุนมูลนาย ในสังคมไทยมีการแบ่งชั้นอำนาจให้ความสำคัญต่อผู้มีอุปการะ โดยความผูกพันนี้ไม่สม่ำเสมอแน่นอน ในบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง

5. สังคมไทยมีความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม (Affiliation Society) เนื่องจากไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองและการเคารพตนเองต่ำ จึงต้องการให้สังคมยอมรับในบทบาทของตน

6. สังคมไทยเป็นสังคมที่มีระบบพระเดชพระคุณ (Moral - amoral) พระคุณคือ อำนาจทางด้านคุณงามความดี ความรักความผูกพัน ความกตัญญู ความกตัญญูรู้คุณต่อผู้ที่ให้การอุปถัมภ์พระเดช คือ อำนาจที่ได้มาจากการข่มขู่การสร้างความกลัว ไม่ได้มาจากคุณงามความดี

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547, หน้า 28) ศึกษาถึงค่านิยมของข้าราชการไทยในอดีตถึงยุคปฏิรูประบบราชการ พบว่า ค่านิยมของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ 2) ค่านิยมที่ยึดถือระบบพวกพ้องในทางมิชอบ 3) ค่านิยมที่ต้องการเป็นเจ้าของคน 4) ค่านิยมในผลประโยชน์ 5) ค่านิยมชอบความสะดวกสบายและเกียจคร้าน 6) ค่านิยมปัจเจกชนนิยม 7) ค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยม และได้เสนอว่าค่านิยมของข้าราชการที่ควรจะเป็นไปในสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศมี 7 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต 2) ค่านิยมในระบบคุณธรรม 3) ค่านิยมในหลักประชาธิปไตย 4) ค่านิยมที่ยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล 5) ค่านิยมในการประหยัดและขยัน 6) ค่านิยมของการรวมกลุ่ม และ 7) ค่านิยมในระเบียบวินัย

นริศ สุทธิพงษ์ (2541, หน้า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย โดยใช้กรอบแนวคิดของ ฮอฟเตด (Hofstede, 1991) ครอบคลุมส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 4 ส่วน ได้แก่ สัญลักษณ์ วิถีบุรุษ ธรรมเนียมปฏิบัติ และค่านิยม พบว่าวัฒนธรรมในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริการ 5) ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในเรื่องเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้บูรณาการมาสร้างกรอบแนวคิดแนวคิดดังนี้

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การคุณภาพ ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการที่ได้เสนอ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในทางสร้างสรรค์เพื่อเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การคุณภาพ ได้แก่ Deal and Kennedy (1988), Cook and Lafferty (1989), Cameron and Quinn (1992) Draft (2002), Handy (1991), Bunill และ Ledolter (1999), Hofstede et al., (1990), Detert, Schroeder and Muariel. (2000) ได้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การคุณภาพประกอบด้วย

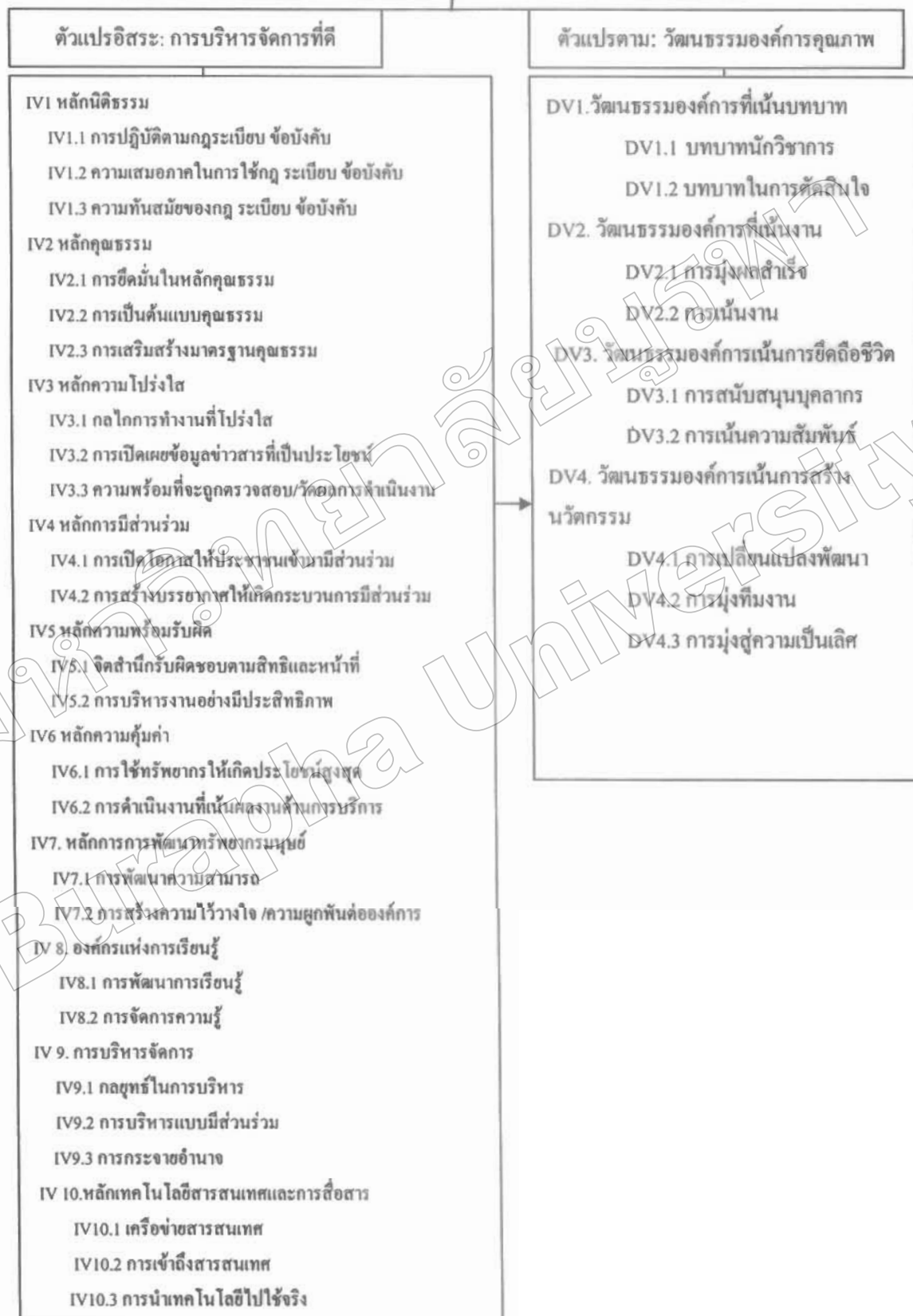
1. วัฒนธรรมองค์การเน้นบทบาท
2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน
3. วัฒนธรรมองค์การเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน
4. วัฒนธรรมองค์การเน้นการสร้างนวัตกรรม

แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี ผู้วิจัยได้การศึกษาวิจัยภายใต้โครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ระดับองค์กร ไปสู่การปฏิบัติของถาวรดี บุรีกุล และคณะ (2549) ที่ได้เสนอหลักการบริหารจัดการที่ดี โดยนำหลักธรรมมาภิบาลมาบูรณาการและพระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี 10 หลักการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความพร้อมรับผิด
6. หลักความคุ้มค่า
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้
9. หลักการบริหารจัดการ
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากแนวคิดวัฒนธรรมองค์การคุณภาพและแนวคิดหลักการบริหารจัดการที่ดี นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

วัฒนธรรมองค์การคุณภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัด



ภาพที่ 2-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย