

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

Efficiency in the performance of government officers' work

ศุภัชฌา แจ่มใส¹

Received: March 7, 2025. Revised: October 25, 2025. Accepted: October 30, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยใช้กรอบแนวคิดทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber, แนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการของ Frederick W. Taylor, ทฤษฎี POCCC ของ Henri Fayol, ทฤษฎี POSDCoRB ของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick และทฤษฎี 7S ของ McKinsey ซึ่งแต่ละแนวคิดล้วนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีระบบระเบียบ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นความสำคัญของโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหาร และค่านิยมร่วมของบุคลากร นอกจากนี้ การวางแผน การควบคุม และการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐ ผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, ระบบราชการ, การจัดการภาครัฐ, การบริหารองค์กร, แนวคิดทางการบริหาร

ABSTRACT

¹ วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
E-mail: s66563825019@ssru.ac.th

This study aims to analyze and evaluate the performance efficiency of government officials by utilizing key administrative frameworks, including Max Weber's Bureaucratic Theory, Frederick W. Taylor's Scientific Management, Henri Fayol's POCCC Theory, Lyndall Urwick and Luther Gulick's POSDCoRB Theory, and McKinsey's 7S Model. Each of these frameworks plays a crucial role in developing effective public sector management strategies. The effective public sector management requires the integration of various administrative concepts to establish a structured, transparent, and highly efficient working system. Emphasis is placed on organizational structure, administrative systems, and shared values among personnel. Furthermore, planning, control, and efficient human resource utilization are critical factors contributing to the success of government agencies. The results of this study can be applied as a guideline to enhance the efficiency of government officials in alignment with contemporary social and economic contexts.

Keywords: Performance Efficiency, Bureaucracy, Public Sector Management, Organizational Administration, Administrative Theories.

1. บทนำ

การบริหารภาครัฐเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาประเทศ ความสามารถของข้าราชการในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การภาครัฐ ทฤษฎีทางการบริหารที่ได้รับการยอมรับ เช่น ระบบราชการของ Weber, วิทยาศาสตร์การจัดการของ Taylor และแนวคิดการบริหารของ Fayol, Urwick และ Gulick ต่างมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในปัจจุบัน ภาครัฐต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้เกิดความท้าทายต่อระบบราชการแบบดั้งเดิม องค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้าง ระบบการทำงาน และแนวทางการบริหาร

จัดการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้แนวคิดทางการบริหารที่ได้รับการยอมรับสามารถช่วยให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์องค์ประกอบภายในองค์กรโดยใช้แนวคิด 7S ของ McKinsey ช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบบริหาร ค่านิยมร่วม และความสามารถของบุคลากร ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การผสมผสานหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor และแนวคิด POCCC ของ Fayol ยังช่วยเสริมสร้างการบริหารที่มีความเป็นระบบและสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกประเด็นหนึ่งที่ต้องพิจารณา คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างข้าราชการที่มีความสามารถสูง ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและการกำหนดมาตรฐานประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถส่งผลต่อแรงจูงใจและความทุ่มเทของข้าราชการได้ การนำแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ของ Taylor ที่เน้นการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสม การฝึกอบรม และการใช้แรงจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการในทุกระดับ นอกจากนี้ การบังคับใช้กฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่มีความชัดเจนตามหลักการของ Weber ช่วยสร้างความเป็นธรรมและลดปัญหาการทุจริตในภาครัฐ การออกแบบระบบบริหารที่โปร่งใส มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และมีกลไกตรวจสอบที่เข้มงวดสามารถช่วยให้ระบบราชการมีความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรภาครัฐในระยะยาว

2. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยใช้กรอบแนวคิดทางการบริหาร
- (2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ

3. แนวคิดและทฤษฎี

การบริหารจัดการการปฏิบัติงานของข้าราชการถือเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสาธารณะ ดังนั้นข้าราชการจะต้องมีความชัดเจนในบทบาทและภารกิจของตนเอง รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับหน่วยงาน ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการมีหลายแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber (Weberian Bureaucratic Theory)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้เสนอแนวความคิดการจัดการองค์กร โดยทฤษฎีจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งอำนาจของบุคคลที่เรียกว่า “Theory of Domination” แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ทำการศึกษาถึงการได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรมของผู้นำและผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในสังคม พบว่าการได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่อย่างชอบธรรมของบุคคลในสังคมอาจมาจากแหล่งที่มาได้ 3 แหล่ง คือ อำนาจหน้าที่ตามประเพณี (Traditional Authority) อำนาจหน้าที่ตามบารมีนิยม (Charismatic Authority) และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Legal or Rational Authority) โดยเขาชี้แจงว่าการที่บุคคลจะสามารถทำการปกครองบังคับบัญชาคนอื่นในสังคมได้นั้นจำเป็นต้องมีสิ่งสำคัญ 2 อย่าง คือ 1) อำนาจ (Power) โดยที่อำนาจหมายถึงความสามารถของบุคคลในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ดังนั้นการที่คน ๆ หนึ่งจะสามารถทำการปกครองสั่งการบังคับบัญชาคนอื่น ๆ ได้นั้น เขาต้องมีอำนาจอยู่ในมือก่อน นอกจากนี้ อำนาจนั้นยังต้องได้รับการยอมรับหรือยินยอม (Consent) จากกลุ่มคนที่อยู่ภายใต้การปกครองบังคับบัญชาของเขาอีกด้วย โดยอาจเรียกว่า การได้อำนาจอย่างชอบธรรม (Legitimizing of Power) และ 2) กลไกการบริหาร (Administrative Apparatus) ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำและผู้ตามในสังคมหนึ่ง ๆ กลไกการบริหารอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนั้นในสังคมแต่ละแห่งอาจมีกลไกการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำในสังคมนั้น ๆ ได้แก่ ผู้ที่ได้ตำแหน่งและอำนาจ

หน้าที่มาจากการมีส่วนตัว (Charismatic Domination) ผู้คนในสังคมจะมีความเชื่อมั่นเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำเป็นอย่างมาก กลไกการบริหารที่เหมาะสมที่จะนำมารองรับคือ “ระบบเผด็จการ” (Dictatorship) หรือ “ระบบคอมมูน” (Communal) กลไกการบริหารแบบนี้มักไม่ค่อยมีเสถียรภาพมากนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำที่ดำรงตำแหน่งและกลุ่มคนที่อยู่ใต้การปกครองบังคับบัญชา ผู้ที่ได้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มาตามประเพณีนิยม (Traditional Domination) ผู้นำแบบนี้เปรียบเสมือนเจ้านาย ถือเป็นชนชั้นสูงในสังคมเป็นผู้มีชั้นวรรณะสูง จึงมีสิทธิและอำนาจที่จะปกครองบังคับบัญชากลุ่มคนในสังคมได้อย่างชอบธรรม กลไกการบริหารที่เหมาะสมที่จะมารองรับ คือ “ระบบศักดินา” หรือ “ระบบเจ้าขุนมูลนาย” (Feudal, Patrimonial) ผู้ที่ได้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มาตามกฎหมาย (Legal Domination) คือผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอย่างถูกต้องชอบธรรมตามวิธีการที่กฎหมายกำหนดไว้ ดังนั้นกลุ่มคนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาจึงให้การยอมรับที่จะทำตามคำสั่ง เพราะถือว่าเป็นการทำหน้าที่ตามกฎหมายของบ้านเมือง ภายใต้สังคมที่มีผู้นำแบบที่ได้อำนาจมาตามกฎหมายนี้ กลไกการบริหารที่เหมาะสมคือ “ระบบราชการ” หรือ “Bureaucracy” เพราะระบบราชการจะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มคน โดยผู้นำจะใช้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่บนพื้นฐานของหลักกฎหมายและหลักแห่งความสมเหตุสมผล (Legal-Rational Authority) ปกครองบังคับบัญชากลุ่มผ่านระบบราชการ (William G. Scott, Terence R. Mitchell และ Philip H. Birnbaum, 1981 อ้างถึง นุสรา ดาราสม, 2565: 15-17)

2) รูปแบบของโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (Weber's Model of Bureaucracy) ซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ (Wright Mills, 1985, อ้างถึง ศศิลา คำนึ่ง, 2563: 9-10) ดังต่อไปนี้

2.1) ลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้นจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมขององค์การมีความรัดกุม และส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2.2) ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นโครงสร้างที่กำหนดว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อ

กระทำของตน ซึ่งหมายถึงการรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ตนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย

2.3) หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ถือเอาความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) การทำงานหรือการดำเนินกิจการใดๆ ที่สามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธี คือ การวัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) จะเป็นการกำหนดขอบเขตหรือขนาดที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้แล้ว มีการประเมินผลหลังจากที่มีการปฏิบัติแล้วว่าสามารถดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และการวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) นั้นเป็นการวัดระดับองค์การจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์ โดยมีการวัดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้เป็น การวัดด้วยว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

2.4) หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง การปฏิบัติงานใดๆ นั้นจะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ ซึ่งประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัย 3 อย่าง กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยอาศัยหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือหลักประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน และการบริหารจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

2.5) หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ซึ่งหมายความว่าลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการนั้นจะต้องมีการแบ่งงานและจัดแผนกงาน หรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้น เนื่องจากภารกิจงานขององค์การขนาดใหญ่มีภาระงานที่ซับซ้อนและมีจำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วนๆ แล้วกำหนดหน่วยงานมารองรับเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

2.6) ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึง การดำเนินการในองค์การตามทฤษฎีระบบราชการนั้นจะต้องมีการกำหนดระเบียบวินัยและบทลงโทษภายในองค์การขึ้น เพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การให้มีระเบียบวินัยและเสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การขึ้น

2.7) ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) นั้นหมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งและต้องปฏิบัติงานเต็มเวลาเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบด้วย

3.2 แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการของ Fredrick W. Taylor

เป็นการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร ซึ่งแนวความคิดนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาการบริหารในยุคใหม่ Frederick Taylor ถือเป็นบิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ซึ่งเป็นการเริ่มการบริหารสมัยใหม่ Taylor เสนอแนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการทำการศึกษางานของคนในเหมือง และเห็นว่าการทำงานแบบเดิมไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพราะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความเคยชิน ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานตามความถนัดของตนเอง (Rule of thumb) Taylor เห็นว่า การทำงานตามแบบเดิมนั้นผู้ปฏิบัติงานจะทำงานไม่เต็มที่ เนื่องจากกลัวว่าหากทำงานอย่างเต็มความสามารถแล้วจะผลิตสิ่งของได้จำนวนมาก และนายจ้างอาจจะลดคนงานเพื่อประหยัดต้นทุนจึงเกิดการอุ้งงานขึ้น (Soldiering) ลักษณะการอุ้งงานจะทำงานเป็นทีมหรือทำอย่างเป็นระบบ (Systematic soldiering) กล่าวคือ พนักงานทุกคนร่วมใจกันอุ้งงานและพยายามรักษามาตรฐานการทำงานของทีมงานไว้การจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานนั้น Taylor เสนอให้ใช้การสังเกตวิธีปฏิบัติงานและเวลาการทำงานของพนักงาน หลักการบริหารที่ Taylor เสนอประกอบด้วย (John Sheldrake, 1996 อ้างถึงอาจารย์ ดร.สุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2564: 42-43)

3.2.1 การใช้หลักวิทยาศาสตร์การจัดการในการหาวิธีการทำงานแทนการทำงานตามความเคยชินของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีที่สุดหรือ One best way ในการทำงานหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

3.2.2 การคัดเลือกคนเป็นการคัดเลือกตามหลักเหตุผลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ โดยเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งที่ จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3.3 การฝึกฝนพนักงานให้สามารถทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ได้ โดยไม่ปล่อยให้การทำงานเป็นไปตามความเคยชินของพนักงาน

3.3.4 สร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้บริหารมีหน้าที่คิดและวางแผน ในขณะที่พนักงานมีหน้าที่ในการปฏิบัติ

นอกจากการเสนอในเรื่องการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด Taylor ยังได้เสนอให้ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทน โดยนำระบบการให้รางวัลมาใช้ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้รับค่าจ้างในอัตราที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน Taylor เห็นว่าการใช้วิทยาศาสตร์การจัดการนี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและเจ้าของกิจการคือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลผลิตมากขึ้น หรือมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น จะทำให้องค์กรมีรายได้มากกว่าที่เคย ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานมากขึ้นเช่นกัน สถานการณ์ในลักษณะนี้จึงเป็นสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ Taylor มีความเห็นว่า การนำวิทยาศาสตร์การจัดการมาใช้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของผู้เกี่ยวข้องในองค์กรก่อน หากบุคคลที่เกี่ยวข้องยังคงคิดแบบเก่า การใช้วิทยาศาสตร์การจัดการจะเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดในการทำงานนี้ Taylor กล่าวว่า วิทยาศาสตร์การจัดการเป็นการปฏิวัติทางด้านจิตใจ (วันชัย มีชาติ, 2557 อ้างถึง อาจารย์ ดร.สุรัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2564: 42-43)

3.3 ทฤษฎี POCCC ของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol)

ได้สรุปหลักทฤษฎีไว้ว่าหัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบ 5 ปัจจัยด้วยกัน ซึ่งเป็นที่มาของทฤษฎี POCCC ดังนี้ (HR NOTE.asia, 2020 อ้างถึง ชลิตา ลีนจี, กนกมณี หอมแก้ว และ กัญธิมา อิ่มใจ, 2564: 127)

P – Planning: การวางแผน เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการ หรือ วิถีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ

O – Organizing: การจัดองค์กร เป็นการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

C – Commanding: การบังคับบัญชาสั่งการ เป็นการจัดองค์กร ตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานให้เห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

C – Coordination: การประสานงาน หมายถึงภาระหน้าที่ในการ เชื่อมโยงงานตลอดจนการปฏิบัติการทุกอย่างรวมไปถึงกำลังคนที่หน่วยให้ทำงานเข้า กันให้ได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

C – Controlling: การควบคุม การควบคุมในที่นี้หมายถึงการกำกับ ตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้

สรุปการบริหารจัดการ POCCC เป็นการบริหารจัดการรอบด้านและครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผน, การปฏิบัติการ, การจัดโครงสร้างองค์กร ไปจนถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ ข้อดีของการบริหารจัดการ POCCC คือการใส่ใจรอบด้าน ครอบคลุม ให้ความสำคัญทุกรายละเอียดทั้งในเรื่องของทรัพยากรการผลิต , ทรัพยากรในการประกอบธุรกิจ ไปจนถึงทรัพยากรมนุษย์ หัวใจสำคัญที่หลักการ บริหารจัดการของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เน้นย้ำอยู่เสมอก็คือ “ความเป็น เอกภาพ” (Unity) ตั้งแต่การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีทิศทางเดียวกัน ไปจนถึงมีความ สามัคคีกันมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

3.4 ทฤษฎี POSDCoRB ของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick

เป็นการพัฒนาแนวความคิดต่อยอดมาจากแนวคิดของ Henri Fayol จุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดประกายความคิดของ Gulick มีลักษณะเหมือน Taylor ตรงที่ไป เห็นสภาพการทำงานของคนงานในโรงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดแรงบันดาลใจ การทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ว่าจะแสดงถึงความขี้เกียจอย่างเดียว แต่ยัง หมายถึงการขี้โกงด้วย เพราะการขี้เกียจก็เท่ากับโกงเวลาของราชการ Gulick มี สมมุติฐานว่า “ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมากกว่าการ ทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ” นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่าประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ

ความประหยัดของการปฏิบัติงานภายใต้การนำของผู้บริหารจะเกิดขึ้นถ้าฝ่ายบริหารยึดแนวทางการบริหารตามหลัก POSDCoRB ดังนั้น จุดสนใจการศึกษาของ Gulick จึงมุ่งเน้นไปที่วิธีการทำงานและพฤติกรรมของฝ่ายบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ด้วยแนวความคิดและความสนใจในช่วงเวลานั้นเหมือนกับ Urwick ทั้งสองจึงช่วยกันพัฒนา The Theory of Organization ขึ้นมาจนได้รับการยอมรับและถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์รมาจนถึงปัจจุบัน Gulick และ Urwick ทำงานมีผลงานร่วมกัน ได้ร่วมกันเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration: Notes of the Theory of Organization โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี ชื่อว่า “POSDCoRB” อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ POSDCoRB ได้รับการยอมรับในการบริหารจัดการองค์กรและโดดเด่นมากในช่วงยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก นักทฤษฎี Lyndall Urwick และ Luther Gulick สองนักทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก (ฐานิศรา กาบบัวศร, 2562)

POSDCoRB คือ หลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ผู้มีอำนาจบริหาร มีหน้าที่ และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ (สาธิต ทิพย์มณี และ นัยนา เกิดวิชัย, 2562: 77-78)

P - Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

O - Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือมอบอำนาจหน้าที่

S - Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์การเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

D - Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร

Co - Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R - Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

B - Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

สรุปได้ว่า แนวความคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Theories) เป็นแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองวิจัย ซึ่งทฤษฎีจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ได้รับการพัฒนามาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งทั้งหมดนี้มีเป้าหมายหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

3.5 ทฤษฎี 7 S's ของ McKinsey

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ตัวแบบ 7 S's ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิเช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในองค์กรที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุด เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ซึ่งได้แก่ (ปัทมพร พรหมทอง, 2563: 19)

3.5.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยมีเป้าหมายเพื่อเอาชนะ คู่แข่ง การวางแผนเปรียบเสมือนการวางแผนเส้นทางไปสู่จุดหมาย

3.5.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์กรเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เช่น การกระจายอำนาจ หรือการรวมอำนาจของ ผู้บริหาร

3.5.3 ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นในการทำงานที่ต้องเป็นระบบที่สอดคล้องกัน ระบบการทำงานควรสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกันกับเรื่องอื่น ๆ โดยเฉพาะกับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

3.5.4 รูปแบบ (Styles) หมายถึง รูปแบบการบริหาร หรือ Styles ใน การบริหารจัดการของผู้บริหารและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้นำต้องเป็น ต้นแบบให้กับพนักงาน

3.5.5 การจัดการบุคคล (Staff) หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล เช่น การคัดเลือกบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน ค่าตอบแทน การลงโทษ และการ พัฒนาบุคลากร

3.5.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญใน การทำงาน หรือการให้บริการ

3.5.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมของคนใน องค์กร วัฒนธรรมขององค์กร องค์กรมีความเชื่ออย่างไร

Certo, Samuel C. (2000 อ้างถึง ปัทมพร พรหมทอง, 2563: 19-20) ได้กล่าว ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ

1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับ ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญ ได้แก่

- ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนด พันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้ง ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการ ดำเนินงาน เป็นต้น

- ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ ที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ กระจายอำนาจหรือรวมศูนย์ การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตาม การดูแล และการประเมินผลการทำงาน

2) ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือกลุ่มที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่างสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลระดับสูง กลาง และต่ำ รวมถึงบุคคลในระดับการทำงานทั้งหมดซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กร

3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริหาร การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูล การเชื่อมโยงการตลาด การบริการเพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

นอกจากนี้ วรจิตร หนองแก (2540 อ้างถึง ชนะเอก เขี้ยวบางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญาธิพนธ์, 2566: 839-840) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) Demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติและเผ่าพันธุ์ 2) Competency characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสะสมประสบการณ์ 3) Psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

กมลพร สอนศรี และ พสนัน นิมิตไชนันท์ (2558 อ้างถึง ชนะเอก เขี้ยว บางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญญานิพนธ์, 2566: 839-840) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการ รุ่น Generation Y มากที่สุด คือ ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในครอบครัว

ตามแนวคิดของ ธวัชชัย เมฆกระจาย (2547 อ้างถึง ชนะเอก เขี้ยว บางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญญานิพนธ์, 2566: 839-840) ประกอบด้วยลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดย เสนาะ ดิยาว (2554 อ้างถึง ชนะเอก เขี้ยว บางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญญานิพนธ์ , 2566: 839-840) กล่าวว่า ลักษณะงานที่มีความหมาย ทำให้ผู้ที่ทำงานเกิดความ พึงพอใจและภาคภูมิใจ ส่วนโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน เสนาะ ดิยาว (2554 อ้างถึง ชนะเอก เขี้ยว บางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญญานิพนธ์, 2566: 839-840) ยังกล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น หมายถึง การมีตำแหน่งงานที่ทำให้มี อำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงาน ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งที่ต้องการของทุก คนแสดงความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงาน สำหรับสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน

งานวิจัยของ สมยศ นาวิการ (2552 อ้างถึง ชนะเอก เขี้ยว บางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญญานิพนธ์, 2566: 839-840) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเป็น ภาพรวมของปัจจัยทางกายภาพ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมของการ ทำงานที่ดีมีอุปสรรคทันสมัย พนักงานอาจมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรในบริษัทส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยผู้บริหารและ พนักงาน บุคลากรเหล่านี้มีอารมณ์ ความสนใจ ความต้องการที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่า บริษัทจะมีสายงานบังคับบัญชา แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งก็ตาม แต่ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งก็คือความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในบริษัท เพราะ เป็นความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้น และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอ แนวคิด ได้แก่ อัครเดช ไหมจันทร์ และ นุจริย์ แซ่จิว (2561 อ้างถึง ชนะเอก เขี้ยว บางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญญานิพนธ์, 2566: 839-840) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ ความ มั่นคงก้าวหน้าในงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ ทำงาน

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นถูกกำหนดโดยหลายปัจจัยสำคัญ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทฤษฎี 7 S's ของ McKinsey เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ คือ โครงสร้าง ๑ ระบบ ๒ รูปแบบ ๓ การบริหาร ๔ การจัดการบุคคล ๕ ทักษะ และ ๖ ค่านิยมร่วม นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการ คือ โครงสร้างองค์กร บุคคล และเทคโนโลยีที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ยังมีการกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน รวมถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้นอยู่กับจัดการที่มีความสมดุลระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทั้งด้านโครงสร้าง บุคคล และเทคโนโลยี รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรเอง

4. สรุป

การปฏิบัติงานของข้าราชการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลที่ยุติธรรมและการสนับสนุนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึง การคัดสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ ยังต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการในการให้บริการที่มีคุณภาพ การประเมินผลที่ยุติธรรมยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากการประเมินผลอย่างเป็นธรรมจะช่วยให้ข้าราชการรู้สึกถึงความเป็นธรรมในองค์กร และจะกระตุ้นให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น การประเมินผลควรมีการตั้งเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องของการวัดผลการทำงาน การสนับสนุนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ไม่ควรมองข้าม ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้กับข้าราชการจะช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานและสามารถร่วมมือกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย

เดียวกันได้ นอกจากนี้ ผู้นำยังควรมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรและสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทีม นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศก็เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารยังช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น

ในด้านแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นระบบและการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้การทำงานมีกรอบและความเป็นระเบียบมากขึ้น ขณะที่แนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการของ Fredrick W. Taylor มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานผ่านการวิเคราะห์และการปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีที่สุด นอกจากนี้ ทฤษฎี 7S's ของ McKinsey ยังสามารถใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่ 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่ Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff และ Skills ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและมีผลต่อการทำงานของข้าราชการ นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กร เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ เนื่องจากโครงสร้างที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์กรที่มีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรเองก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้การสื่อสารและการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมและการเปิดโอกาสให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จะช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นได้ทันที แต่ต้องใช้เวลาและความพยายามในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบการเรียนรู้ภายในองค์กรจะช่วยให้ข้าราชการสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ข้อเสนอแนะ

1) ควรศึกษาพฤติกรรมการทำงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานปฏิบัติงานของข้าราชการในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพมากที่สุด

2) ควรศึกษาเพื่อนำมาวิเคราะห์และพิจารณาว่าค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างไร และวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3) ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในบริบทที่ต่างกัน เช่น ระหว่างภูมิภาคหรือระหว่างประเทศ เพื่อหาปัจจัยที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เป็นมาตรฐาน

เอกสารอ้างอิง

ฐานิสรา กาบบัวศรี. (2562). **เทคนิคและกระบวนการ POSDCoRB**. (วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย). ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สาธิต ทิพย์มณี และ นัยนา เกติวิชัย. (2562). **POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจเกิดใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0**. (วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2562).

ศศิธ คำนึ่ง. (2563). **การให้ความหมายเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานของข้าราชการตำรวจ กองคดีอาญา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ**. (สารนิพนธ์ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปัทมพร พรมทอง. (2563). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร**. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชลิดา ลั่นจี่, กนกมณี หอมแก้ว และ กัญธิมา อิ่มใจ. (2564). **การบริหารการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร.** (วารสารรัชต์ภาคย์ ปีที่ 15 ฉบับที่ 40 พฤษภาคม-มิถุนายน 2564- TCI กลุ่มที่ 2 มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปี 2563-2567). มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.

อาจารย์ ดร.สุดาร์ตน์ พิมลรัตนกานต์. (2564). **องค์การและการจัดการสมัยใหม่.** (เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่). วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

กนกวรรณ ศรีสุนทร และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2565). **อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.** (วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ ปีที่ 7 ฉบับที่ 12 (ธันวาคม 2565)). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชนะเอก เขียวบางยาง และ สุภาสินีย์ ปริญญาณิพนธ์. (2566). **ปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.

ธนภรณ์ พรรณราย. (2565). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา.** (สารนิพนธ์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.