

รายงานส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการอนุญาตก่อสร้างอาคาร  
ด้วยหลักธรรมาภิบาล

จัดทำโดย นางบุษราภรณ์ ร่มเลิศสุข

ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ  
สังกัด ส่วนเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการ  
กรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๔๓  
สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร  
สำนักงาน ก.ก.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๑. หัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพการอนุญาตก่อสร้างอาคารด้วยหลักธรรมาภิบาล

## ๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

เนื่องด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดว่า การบริหารจัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good governance) อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤต ทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง นอกจากนี้รัฐบาลจะต้องส่งเสริมค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดอันเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทั้งในวงการภาครัฐและภาคเอกชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขจัดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบหรือคอร์รัปชัน ในการนี้ จำต้องมีกฎระเบียบที่เป็นกติกากำหนดบังคับไว้และจะต้องปลูกฝังลงไปในระบบการสร้างคนรุ่นใหม่ตั้งแต่เยาว์วัย อีกทั้งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๑๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ และมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่วันที่ ๑๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นต้นมา ซึ่งได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการ ๖ ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐได้มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนมหานครประชาธิปไตยโดยมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการและสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารเมืองของภาคประชาชน ซึ่งได้ดำเนินการภายใต้กรอบแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ที่กำหนดแนวคิดด้านการมีส่วนร่วมและประชาธิปไตยให้มีความก้าวหน้าและหลากหลาย ด้วยการขับเคลื่อนการบูรณาการความร่วมมือของหน่วยงานที่ให้บริการ สาธารณะ การสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน การตรวจสอบการทำงานของกรุงเทพมหานคร และการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชน

ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมากรุงเทพมหานครได้รับการร้องเรียนหลายรูปแบบ เช่น การทุจริตคอร์รัปชัน การไม่ดำเนินการตามขั้นตอนกฎระเบียบ ซึ่งสังเกตได้จากกรณีชาวที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธา สำนักงานเขต ถูกร้องเรียนว่าได้เรียกรับเงินค่าใบอนุญาตปรับปรุงก่อสร้างอาคาร จำนวน ๓๐๐,๐๐๐ บาท จากปกติ ต้องจ่าย ๕๐,๐๐๐ บาท ประกอบกับข้อมูลจาก ดร.มานะ นิมิตมงคล เลขาธิการองค์การต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) ซึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า คน กทม. มากถึงร้อยละ ๔๓ ต้องจ่าย “สินบน เงินใต้โต๊ะ” ให้เจ้าหน้าที่เมื่อไปยื่นขอใบอนุญาตก่อสร้าง/ต่อเติมบ้าน และระหว่างการก่อสร้างยังต้องจ่ายสินบนให้เจ้าหน้าที่อีกหลายหน่วยงานเป็น “ค่าดูแล” หรือ “ค่ามองไม่เห็น” มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่และสภาพโครงการ ขณะที่บางรายเป็นฝ่ายเสนอสินบนให้เจ้าหน้าที่ เพราะตนเองทำบางอย่างผิดกฎหมาย หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ชุมชนโดยรอบ ข้อมูลดังกล่าวมาจากผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงผู้มีวิชาชีพออกแบบอาคาร ทั้งวิศวกรและสถาปนิก ทำให้เชื่อว่า ผู้ประกอบการราวร้อยละ ๘๘ ต้องจ่ายเงินใต้โต๊ะเมื่อยื่นเรื่องขอก่อสร้าง ไม่ว่าจะเป็นรายเล็ก รายใหญ่ หน้าเก่าหรือหน้าใหม่ และจากสถิติการรับเรื่องราวร้องทุกข์และ

ติดตามตรวจสอบของสำนักงานเลขาธิการกรุงเทพมหานคร พบว่า ในปี ๒๕๖๕ การร้องเรียนเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตก่อสร้างอาคารมีจำนวนมากถึง ๒๔๑ เรื่อง อยู่ในลำดับที่ ๒ สูงถึง ๙.๘๓ % จากข่าว ข้อมูลและสถิติดังกล่าวชี้ให้เห็นได้ว่า กรุงเทพมหานครหย่อนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ขาดความรับผิดชอบ ขาดความโปร่งใส และขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการควบคุมตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การบริหารงานไม่บรรลุประสิทธิภาพเท่าที่ควรไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ฉบับปรับปรุง โดยเฉพาะการบริหารงานที่ยังไม่โปร่งใส ขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องดำเนินการตามระเบียบและแผนต่าง ๆ โดยมีภาระหน้าที่ภายใต้วิสัยทัศน์ว่า “สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านงานเลขานุการ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถประสานการทำงานให้การสนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็วบนพื้นฐานของหลักวิชาการ หลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ส่วนเรื่องราวร้องทุกข์เป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่หลักในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน การประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเร่งรัด ตรวจสอบ ติดตามผล การชี้แจงทำความเข้าใจ การอำนวยความสะดวกกับผู้ร้องเรียนและกลุ่มชุมชนต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้การแก้ไขปัญหาด้านการอนุญาตก่อสร้างอาคารมีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความถูกต้อง ยุติธรรม ประสพผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักของการเป็นข้าราชการที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ จึงเห็นควรเพิ่มประสิทธิภาพการอนุญาตก่อสร้างอาคารด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการออกใบอนุญาตก่อสร้างอาคารให้มีความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๓.๒ เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการประชาชนแก่เจ้าหน้าที่ส่วนเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธา สำนักงานเขต และเจ้าหน้าที่สำนักการโยธา

### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดอบรมเจ้าหน้าที่ส่วนเรื่องราวร้องทุกข์สำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธา สำนักงานเขต และเจ้าหน้าที่สำนักการโยธา

๔.๒ พัฒนาระบบการออกใบอนุญาตก่อสร้างอาคารให้มีขั้นตอนและแนวทางที่ชัดเจน ลดขั้นตอน และจัดให้มีระบบกำกับติดตาม กรณียื่นขออนุญาตก่อสร้างอาคารขนาดน้อยกว่า ๓๐๐ ตารางเมตร ต้องแล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน ส่วนการขออนุญาตก่อสร้างอาคารขนาดมากกว่า ๓๐๐ ตารางเมตร ต้องแล้วเสร็จภายใน ๔๕ วัน

๔.๓ จัดระบบฐานข้อมูลกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอนุญาตก่อสร้างอาคาร

## ๕. แนวคิด/หลักการที่ใช้ในการศึกษา

### ๕.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### ๕.๑.๑ ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่า ความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมิได้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

มิลเล็ท (Millet) (อ้างถึงใน สถิติ คำลาเลี้ยง, ๒๕๔๔, หน้า ๑๓) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

๑. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)
๒. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
๓. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
๔. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ตามทรรศนะของ มิลเล็ท สรุปได้ว่า บุคคลจะพึงพอใจเมื่อได้รับการบริการที่ดี กล่าวคือ มีความรวดเร็ว สะดวก สบาย และมีความรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับมีความเสมอภาค ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือรู้สึกว่าการได้รับการบริการเป็นไปด้วยความยุติธรรม

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (๒๕๓๘, หน้า ๒) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการ มีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่ วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

๑. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และ เกิดการสูญเสีย น้อยที่สุด

๒. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

๓. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มี คุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

#### ๕.๑.๒ ปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔, หน้า ๑๔) กล่าวว่า มีปัจจัย ๗ ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

๑. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณา จุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

## ปฏิบัติงาน

๒. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยในการ
๓. ระบบ (systems) ระบบขององค์การจะช่วยส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย
๔. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
๕. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์การ
๖. ความสามารถ (skill)
๗. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

### ๕.๑.๓ ทักษะคติในการทำงานกับประสิทธิภาพ

ทักษะคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการอารมณ์และความรู้สึกที่ตอบสนองสิ่งเร้าจากภายนอกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ว่าพอใจหรือไม่พอใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของทักษะคติ ดังนี้

กาญจนา คำสุวรรณ และ นิตยา เสาร์มณี (๒๕๒๑) (อ้างถึงใน มาลัยแก้ว รังสีสุริยันต์, ๒๕๔๒, หน้า ๑๖) กล่าวว่า ทักษะคติเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบที่คนเรามีอยู่ต่อสิ่งเร้าทางสังคม ปฏิกิริยาโต้ตอบที่เราได้เรียนมาจะมีลักษณะประเมินผลสิ่งนั้น ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การที่จะมีทักษะคติอย่างไร ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าทางสังคมหรือสภาพแวดล้อม เช่น ถ้าสังคมหรือสภาพแวดล้อมดี ก็จะส่งผลให้มีทักษะคติที่ดี แต่ถ้าสังคมหรือสิ่งแวดล้อมไม่ดี ก็จะส่งผลให้ทักษะคติไม่ดี และเมื่อมีทักษะคติเช่นไรก็จะส่งผลให้มีการแสดงออกไปเช่นนั้น คือ ถ้าทักษะคติดี ก็จะมีการแสดงออกในแง่บวก แต่ถ้าทักษะคติไม่ดี ก็จะมีการแสดงออกในแง่ลบ

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (๒๕๔๑, หน้า ๑๕) กล่าวว่า ทักษะคติเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกที่ชอบหรือไม่ชอบของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ หลังจากได้รับประสบการณ์ในสิ่งนั้น ๆ แบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกถึงความพอใจ ความเห็นด้วย ความชอบและให้การสนับสนุน เป็นต้น ความรู้สึกทางลบ เป็นการแสดงออกถึงความไม่พึงพอใจ ความไม่เห็นด้วย ความไม่ชอบ และไม่ให้การสนับสนุน เป็นต้น และความรู้สึกที่เห็นกลาง คือ ไม่มีความรู้สึกใด ๆ โดยบุคคลจะแสดงออกทางด้านความรู้สึกทางพฤติกรรม แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ พฤติกรรมภายนอกเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้จากกล่าววาจาสนับสนุน การแสดงออกทางหน้าตาหรือท่าทางที่บ่งบอกถึงความรู้สึกที่พึงพอใจ และพฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ ชอบหรือไม่ชอบก็ไม่แสดงออกหรือจะเป็นความรู้สึกกลาง ๆ

### ๕.๑.๔ แนวคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

#### ๕.๑.๔.๑ ทฤษฎีจิตใจของ Maslow

มาสโลว์ (Abraham Maslow, ๑๙๕๔ p. ๘๐-๘๒) (อ้างถึงใน พระชินกร สุจิตโต (ทองดี), ๒๕๖๑) ซึ่งเป็นผู้นำที่สำคัญคนหนึ่งของนักจิตวิทยาแนวมนุษยนิยมได้จำแนกแรงจูงใจของคนเราโดยมีการจัดลำดับขั้นของแรงจูงใจจากความต้องการพื้นฐานทางชีวภาพ (Basic biological needs) ซึ่งมีมาตั้งแต่เกิด ไปจนกระทั่งถึงแรงจูงใจทางจิตใจที่ซับซ้อนมากกว่า แรงจูงใจประเภทหลังนี้จะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว Maslow ได้จัดลำดับขั้นของความต้องการไว้ดังนี้

- ๑) ความต้องการทางสรีรวิทยา (Physiological needs) : ความหิว  
ความกระหาย เป็นต้น
- ๒) ความต้องการทางความปลอดภัย (Safety needs) : การรู้สึก  
มั่นคงปลอดภัย ปราศจากอันตราย
- ๓) ความต้องการทางความเป็นเจ้าของและความรัก (Belongingness  
and love need) : การผูกพันกับคนอื่น การได้รับการยอมรับและการเป็นเจ้าของ
- ๔) ความต้องการทางการยกย่อง (Esteem needs) : การบรรลุ  
ผลสำเร็จ การมีความสามารถ การได้รับการยอมรับและการรู้จักจากคนอื่น
- ๕) ความต้องการทางการรู้ (Cognitive needs) : การรู้ การเข้าใจ  
และการสำรวจ
- ๖) ความต้องการทางสุนทรียภาพ (Aesthetic needs) : สมมาตร  
ความมีระเบียบและความงาม
- ๗) ความต้องการทางความจริงแท้แห่งตน (Self-actualization  
needs) : การพบความสำเร็จแห่งตนและการเข้าใจศักยภาพของตน

#### ๕.๑.๔.๒ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams

ตามทฤษฎีความเสมอภาคของ J. Stacy Adams (๑๙๖๕) (อ้างถึงใน อีสริย์  
โรจนสิทธิ์, ๒๕๕๔) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณา  
ผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน  
ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อน  
ต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด  
ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัว  
ป้อนของเขา เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญา ความสามารถ และอื่น ๆ กับ  
ผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ  
การยอมรับจากหัวหน้างานกับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง  
หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ว่า  
มีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้น เป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของ  
เขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีเสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็น  
เช่นนั้น เขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติ  
ต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาค  
เท่าเทียมกับคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนัก และ  
ทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะ  
พอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตราบเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาค

#### ๕.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ ๒๑ อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์  
และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้ง

ปัญหาความล้มเหลวของภาครัฐและความไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของระบบราชการในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ที่มุ่งเน้นในการปรับลดบทบาทและขนาดของภาครัฐลง หรือการเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการใช้กลไกตลาดและกลไกที่ไม่ใช่ภาครัฐเข้ามาเป็นทางเลือกในการกำหนดนโยบาย สาธารณะ และนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ หรือเปิดโอกาสให้ภาคส่วนหรือฝ่ายต่าง ๆ ในสังคม เช่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๔๙) (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๕, หน้า ๓-๔) ได้กล่าวถึงกระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ว่าเป็นผลมาจากอิทธิพลของสองขั้วความคิดร่วมสมัย ได้แก่ แนวคิดแรก การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ คุณภาพ สำนึก รับผิดชอบต่อผลงาน และยังได้นำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การตัดทอนงบประมาณ การลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การเปิดให้มีการแข่งขันหรือการทดสอบตลาด การลดกฎระเบียบและการควบคุม การทำให้มีความถูกต้อง ตามกฎหมายและการเปิดเสรีกลไกตลาด การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดทำ ข้อตกลงและวัดผลการดำเนินงาน เป็นต้น และแนวคิดที่สอง คือ ประชาธิปไตยสมัยใหม่ ซึ่งได้รับอิทธิพล มาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยโดยตรง ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ และชุมชนนิยม โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของ สิทธิ เสรีภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจ สู่ท้องถิ่นและการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ประชาชน ความเปิดเผยโปร่งใส ความเสมอภาคและ ความเป็นธรรม และยังได้นำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การรับฟัง ความคิดเห็นของประชาชน (ประชาหารือ ประชาพิจารณา ประชามติ) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม การตรวจสอบโดยภาคประชาชน เป็นต้น

แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดหนึ่งในกระแสสังคมการเมืองระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีผู้ตีความหมายความเป็นนามธรรม ของแนวคิดนี้หลายกลุ่มหลายฝ่ายด้วยกัน นำมาสู่การเสนอมุมมอง หรือการนำมาปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป เพื่อทำความเข้าใจในแนวคิดนี้ให้มากยิ่งขึ้น ในที่นี้จึงขอนำเสนอที่มา ความหมาย องค์ประกอบ ตลอดจน ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

#### ๕.๒.๑ ที่มาของธรรมาภิบาล (Good Governance)

ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance มีที่มา ๒ ประการ ได้แก่ ๑) จากอุดมการณ์ ของนักวิชาการทั้งในอดีตและปัจจุบันที่พยายามคิดหารูปแบบการปกครองที่ดี มีหลักการใหม่ ๆ ขึ้นมาเสริม หรือเปลี่ยนแปลงหลักการเดิม และ ๒) จากข้อเสนอองค์กรระหว่างประเทศ ได้แก่ World Bank หรือ IMF เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อ Good Governance มากที่สุด เพราะเห็นว่าหลัก Good Governance จะช่วยส่งเสริมมาตรการในการควบคุมประเทศที่ให้อุปถัมภ์เงินได้ดียิ่งขึ้น

## ๕.๒.๒ ความหมายของธรรมาภิบาล

การให้ความหมายและการเรียกชื่อของ Good Governance สามารถแบ่งกลุ่มใหญ่ ๆ ได้สามกลุ่มดังนี้ คือ

กลุ่มที่ ๑ ใช้คำว่า ธรรมรัฐ แทน Good Governance โดยมีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน เช่น อานันท์ ปันยารชุน (๒๕๔๑, หน้า ๒๐) อธิบาย ธรรมรัฐ คือ ผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรม ซึ่งบุคคล และสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับธีรยุทธ บุญมี (๒๕๔๑, หน้า ๑๗) ที่ให้ความหมายธรรมรัฐคือ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ สังคม เอกชน และประชาชนที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม นอกจากนี้ ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, ประเวศ วะสี และลิขิต ธีรเวคิน ได้ให้ ความหมายธรรมรัฐคล้ายคลึงกัน โดยมองถึงเรื่องความเป็นธรรม เช่น ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (๒๕๔๐, หน้า ๓) กล่าวว่า ธรรมรัฐ หมายถึง การบริหารกิจการของบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิของผู้อื่นและพลเมืองอย่างเสมอกัน มีระบบตัวแทนประชาชนที่สะท้อนความคิดของผู้คนสามัญ เป็นอาภรณ์ประดับตนไม่ดูถูกประชาชนด้วยการเอาความเท่มาให้ และมีอารยะพอที่จะแสดงสำนึกรับผิดชอบหากบริหารงานผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพ ด้านประเวศ วะสี ให้ความหมาย ของธรรมรัฐ (นฤมล ทับจุมพล, ๒๕๔๖, หน้า ๖๓) หมายถึง การที่ประเทศมีพลังขับเคลื่อนที่ถูกต้องเป็นธรรม โดยการถักทอทางสังคมเพื่อสร้างพลังงานทางสังคม (Social Energy) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติก่อให้เกิดธรรมรัฐแห่งชาติขึ้น และลิขิต ธีรเวคิน (๒๕๔๑, หน้า ๖) ได้กล่าวว่า ธรรมรัฐ มีความหมายตรงตัวคือ การปกครองที่มีธรรมะ หรือความถูกต้องเป็นหลัก แต่ถ้ามองลึก ๆ แล้วก็น่าจะหมายถึง กระบวนการปกครองบริหารที่อาศัยปรัชญาหลักการที่ถูกต้อง เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติ มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของสังคมและนำมาซึ่งความเจริญในด้านต่าง ๆ

กลุ่มที่สอง ใช้คำว่า กำารบริหารจัดการที่ดี แทน Good Governance ได้แก่ ยุค ศรีอาริยะ (๒๕๔๖, หน้า ๔๒) กล่าวว่า ธรรมรัฐ มีความหมายไม่ตรงกับความหมายของ Good Governance นัก เพราะ Good Governance น่าจะหมายถึงระบบในการบริหารและการจัดการที่ดีมากกว่าจะหมายถึง การสร้างรัฐที่ดีงาม และถ้าหากใช้คำไทยว่า ธรรมรัฐ ภาษาอังกฤษน่าจะเป็น Good State ไม่ใช่ Good Governance นอกจาก ยุค ศรีอาริยะ แล้ว ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ (๒๕๔๒, หน้า ๒๔-๓๑) ได้ใช้คำว่า วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แทน Good Governance และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ (๒๕๔๖, หน้า ๑-๑๖) ได้กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ ในหมวด ๑ มาตรา ๖ ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (๓) มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ และ (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

กลุ่มที่สาม ใช้คำว่า ธรรมาภิบาล แทน Good Governance ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน เช่น บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (๒๕๔๒, หน้า ๑๗) ได้เลือกใช้คำว่า ธรรมาภิบาล โดยให้เหตุผลว่า รากศัพท์ ของคำว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรม และ อภิบาล (การรักษายิ่งธรรม) มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Good Governance โดยคำว่า Governance (การอภิบาล) คือ วิธีการใช้อำนาจเพื่อการบริหารทรัพยากรขององค์กร Good Governance (ธรรม + อภิบาล = ธรรมาภิบาล) จึงเป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ด้านไชวัฒน์ คำชู และคณะ (๒๕๔๕, หน้า ๔๒-๔๓) ได้ให้นิยามว่า ธรรมาภิบาล คือ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การมีสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้หลักประกันว่าการดำเนินนโยบายทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ วางอยู่บนฉันทานุมนัติอย่างกว้างขวางของสังคม และให้ความมั่นใจว่า เสียงของคนยากจน และคนด้อยโอกาสจะเป็นที่รับฟังในกระบวนการกำหนด และดำเนินนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (๒๕๔๓) (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๕, หน้า ๑๕) ได้กล่าวถึง ธรรมาภิบาล ว่าหมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น

#### ๕.๒.๓ องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

นักวิชาการในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (UNESCAP) (อ้างถึงใน กมลพรรณ พึ่งดวง, ๒๕๖๐, หน้า ๔๗) ซึ่งเป็นอีกองค์การหนึ่งของสหประชาชาติได้กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ ๘ ประการ คือ

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นหลักการสำคัญของธรรมาภิบาล อาจเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือผ่านสถาบันตัวแทน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นประชาธิปไตย เป็นการแสดงออกถึงเสรีภาพของการรวมกลุ่ม

๒. นิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง หลักธรรมาภิบาลที่ตั้นนั้นต้องถูกต้องตามกฎหมาย ถูกต้องตามกรอบที่บังคับใช้อย่างยุติธรรม นอกจากนี้ยังรวมถึงการคุ้มครองตามสิทธิมนุษยชนอย่างเต็มที่ และในการบังคับใช้กฎหมายก็ต้องมีความเป็นกลาง

๓. ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การตัดสินใจหรือการกำหนดหลักเกณฑ์ใด ๆ จะต้องทำให้ถูกต้องตามระเบียบ รวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างอิสระ

๔. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามที่จะให้บริหารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดภายในเวลาที่เหมาะสม

๕. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การไกล่เกลี่ยความสนใจที่แตกต่างกันในสังคม เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่ดีที่สุจริตร่วมกัน

๖. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม และการไม่กีดกัน (Equity and Inclusiveness) หมายถึง ประชาชนทุกคนมีความเป็นอยู่ที่ดีในสังคม สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข และมีความมั่นใจว่าไม่ถูกกีดกันจากสิ่งต่าง ๆ

๗. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) หมายถึง กระบวนการในการสร้างผลลัพธ์ที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ยั่งยืน และปกป้องสิ่งแวดล้อม

๘. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) เป็นสิ่งสำคัญของการปกครองไม่ได้หมายถึงหน่วยงานภาครัฐเพียงอย่างเดียว แต่ภาคเอกชนและองค์กรต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย รับผิดชอบต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ หรือการกระทำของหน่วยงาน ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมไม่สามารถทำได้หากขาดการดำเนินงานตามหลักนิติธรรมและความโปร่งใส

สำนักนายกรัฐมนตรี (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๑๕) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติ มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ๖ ประการ ได้แก่

๑. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริตใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักความมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

๕. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน



#### ภาพองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล

#### ๕.๒.๔ ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ดังนั้น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

#### ประโยชน์ต่อองค์กร

๑. ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดี มีระบบ มีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กรนั้น ๆ

๒. ทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวทันต่อสถานการณ์ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก

๓. ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร

๔. ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อโอกาสในการระดมทุน การเข้าสู่ตลาดทุนในระดับสากล เพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

#### ประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ

๑. ทำให้ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และมีความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนและผู้รับบริการ

๒. ทำให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการได้มากขึ้น

๓. ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีคุณภาพ สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชนและผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

๑. ทำให้ระบบบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

๒. ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม

๓. ทำให้สามารถลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลทำให้ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ

๔. ทำให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

๕. ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่น และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), ๒๕๕๕, หน้า ๒๕-๒๖)

#### ๕.๓ การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสภาพการพัฒนาในปัจจุบัน และโอกาสในการพัฒนาอนาคตของส่วนเรื่องราวจังหวัดทุกซ์ สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นการประเมินถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัดอันเป็นสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานอันเป็นสถานะแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิคการ SWOT analysis เพื่อพิจารณาศักยภาพการพัฒนาของยุทธศาสตร์ จุดแข็ง หมายถึง ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือทุนทรัพย์ของหน่วยงาน จุดอ่อน หมายถึง ข้อด้อยของหน่วยงานในการดำเนินงาน โอกาส หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานดีขึ้น อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานด้อยลง

จุดแข็ง	โอกาส
<p>๑. มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒ และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ฉบับปรับปรุง รองรับ</p> <p>๒. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีนโยบาย วิสัยทัศน์ ในการดำเนินงานที่ชัดเจนตามหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>๑. แนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยึด “คน เป็นศูนย์กลางการพัฒนา” พร้อมทั้งเร่งสร้างระบบภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็ง</p> <p>๒. นโยบายการปฏิรูปทางการเมืองของรัฐบาลทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนได้รับการยอมรับมากขึ้น เกิดกระบวนการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี</p>

จุดแข็ง	โอกาส
<p>๓. บุคลากรเป็นรุ่นใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดค้น ทดลอง มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำ ให้การบริการที่ดีแก่หน่วยงานเครือข่าย</p> <p>๔. มีทีมงานที่เข้มแข็ง มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ</p> <p>๕. มีการปรับวิธีและระบบการทำงานที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีประกอบการปฏิบัติงาน พร้อมปรับตัว และรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดเวลา</p>	<p>๓. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สังคมมีการพัฒนา ทำให้การบริหาร และการบริการ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นไปอย่างรวดเร็ว</p>
จุดอ่อน	อุปสรรค
<p>๑. บุคลากรขาดการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๒. การประสานงานและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในยังขาดประสิทธิภาพ</p> <p>๓. บุคลากรมีภาระงานในความรับผิดชอบที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติงานในบางครั้งไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> <p>๔. บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในการบูรณาการ/ถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>๕. ข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ</p>	<p>๑. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนางาน พัฒนาคคน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. การกำหนด/เปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่จากหน่วยงานภายนอก ทำให้ต้องปรับวิธีการปฏิบัติงาน</p> <p>๓. ไม่สามารถติดต่อประสานงานกับบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานของหน่วยงานภายนอก หรือติดต่อได้ยาก</p> <p>๔. ประชาชนรู้แต่สิทธิ ไม่รู้หน้าที่ที่พึงกระทำ</p>

## ๖. แนวทางการดำเนินการ/ ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ วิธีดำเนินการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ส่วนเรื่องราร้องทุกข์ สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครร่วมประชุมหารือแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการอนุญาตก่อสร้างอาคาร

๖.๑.๑ จัดโครงการฝึกอบรมในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยดำเนินการดังนี้

๖.๑.๑.๑ จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม โดยมีผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ร่วมกำหนดหลักสูตร

๖.๑.๑.๒ จัดทำโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จำนวน ๑๑๐ คน แบ่งเป็น ๒ รุ่น รุ่นละ ๕๕ คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ส่วนเรื่องราร้องทุกข์ สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ๒ คน ฝ่ายโยธา สำนักงานเขต ๕๐ คน และสำนักการโยธา ๓ คน อบรม ๒ วัน แบบไม่พักค้าง ณ โรงแรม ในกรุงเทพมหานคร

๖.๑.๑.๓ ขออนุมัติโครงการต่อผู้บริหาร และขอจัดสรรงบประมาณ

๖.๑.๑.๔ เวียนแจ้งส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม กำหนดส่งรายชื่อ และ  
จัดทำคำสั่งอบรม

๖.๑.๑.๕ ขออนุมัติเงินงวดและเงินยืม จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์สำหรับการ  
ฝึกอบรม และประสานวิทยากร

๖.๑.๑.๖ จัดอบรมตามกำหนดการ

๖.๑.๑.๗ จัดทำเอกสารเบิกจ่ายเงิน

๖.๑.๑.๘ ประเมินผลโครงการฝึกอบรมและรายงานผลต่อผู้บริหาร

๖.๑.๒ จัดทำ QR Code ประชาสัมพันธ์ พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร พ.ศ. ๒๕๒๒  
พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. ๒๕๔๐ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการอนุญาตก่อสร้างอาคาร  
ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ โดยดำเนินการดังนี้

๖.๑.๒.๑ ศึกษารวบรวม พ.ร.บ. กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๖.๑.๒.๒ จัดทำหนังสือเสนอ ป.กทม. เพื่อมอบ สยป. จัดทำ QR Code

๖.๑.๒.๓ จัดทำหนังสือเสนอ ป.กทม. เพื่อมอบ สลป. เวียนแจ้ง  
ทุกหน่วยงานทราบ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

๖.๑.๒.๔ จัดทำหนังสือเสนอ ป.กทม. สั่งการให้ทุก สนข. มอบอำนาจ  
หน้าที่ และระบุ วัน เวลาการดำเนินงานอย่างชัดเจน

๖.๑.๒.๕ ประเมินผลความพึงพอใจและรายงานต่อผู้บริหาร

## ๖.๒ แผนปฏิบัติการ (Action plan)

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ปี พ.ศ. ๒๕๖๖			ปี พ.ศ. ๒๕๖๗					ผู้รับ ผิดชอบ หลัก	ผู้รับ ผิดชอบ ร่วม
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		
<b>๑. ขั้นตอนดำเนินการ ประชุม</b> <b>หารือแนวทาง</b> <b>โครงการฝึกอบรม</b> - จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม - จัดทำโครงการฝึกอบรม - ขออนุมัติโครงการ และ <b>ขอจัดสรรงบประมาณ</b> - เวียนแจ้งส่งรายชื่อ - ขออนุมัติเงินงวดและเงินยืม <b>จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และ</b> <b>ประสานวิทยากร</b> <b>QR Code ประชาสัมพันธ์</b> - ศึกษารวบรวม พ.ร.บ. - จัดทำหนังสือเสนอ ป.กทม.									สผว.	สงป. สนย. สนข. สลป. และสยป.

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ปี พ.ศ. ๒๕๖๖			ปี พ.ศ. ๒๕๖๗					ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		
๒. <b>ขั้นตอนการดำเนินการ</b> ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร และจัดทำ QR Code				■					สผว.	สนย. สนข. สสป. และสยป.
๓. <b>ขั้นหลังดำเนินการ</b> ประกอบด้วย <u>โครงการฝึกอบรม</u> - จัดทำเอกสารเบิกจ่ายเงิน - ประเมินผลโครงการฝึกอบรม <u>QR Code ประชาสัมพันธ์</u> - ประเมินผลความพึงพอใจ					■	■	■		สผว.	สนย. สนข. และ ประชาชน

## ๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ เจ้าหน้าที่อนุญาตก่อสร้างอาคารอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด

๗.๒ ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นที่เชื่อถือว่ามี การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส

๗.๓ พฤติกรรมการทุจริตคอร์รัปชันในหน่วยงานมีปริมาณที่ลดลง

๗.๔ ประชาชนพึงพอใจในการมีส่วนร่วมติดตามการดำเนินงานของหน่วยงาน

## ๘. งบประมาณ

ขอจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ รายการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอนุญาตก่อสร้างอาคารด้วยหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

- ค่าวิทยากร ชั่วโมงละ ๖๐๐.- บาท x ๖ ชั่วโมง x ๒ คน x ๒ รุ่น = ๑๔,๔๐๐.- บาท
- ค่าอาหารไม่ครบมื้อ วันละ ๖๐๐.- บาท x ๕๕ คน x ๔ วัน = ๑๓๒,๐๐๐.- บาท
- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม มื้อละ ๕๐.- บาท x ๕๕ คน x ๘ มื้อ = ๒๒,๐๐๐.- บาท
- ค่าเครื่องเขียน แบบพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ = ๑๐,๐๐๐.- บาท

รวมเป็นเงินทั้งสิ้น ๑๗๘,๔๐๐.- บาท (หนึ่งแสนเจ็ดหมื่นแปดพันสี่ร้อยบาทถ้วน)

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

๙.๑.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต (Output)

- มีผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการครบทั้ง ๑๑๐ คน

- มีการจัดทำ QR Code รวบรวมข้อมูลกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

กับการอนุญาตก่อสร้างอาคารครบถ้วน

๙.๑.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลลัพธ์ (Outcome)

- สถิติจำนวนเรื่องร้องเรียนด้านการอนุญาตก่อสร้างอาคารลดลงร้อยละ ๘๐
- ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ และมีจิตสำนึกในการให้บริการร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป

๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ

๙.๒.๑ สถิติจำนวนเรื่องร้องเรียนด้านการอนุญาตก่อสร้างอาคาร

๙.๒.๒ แบบทดสอบความรู้ในเรื่องข้อมูลกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการอนุญาตก่อสร้างอาคาร และคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

#### ๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ทุกหน่วยงานควรมีการปลูกฝังสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการประชาชนด้วยหลักธรรมาภิบาล

๑๐.๒ ทุกหน่วยงานควรจัดทำขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่ และบอกถึงเอกสารที่ต้องใช้ในการติดต่ออนุญาตต่าง ๆ ในรูปแบบ QR Code และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

## บรรณานุกรม

- กมลพรรณ พึ่งด้วง. (๒๕๖๐). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก ๒ ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. (๒๕๔๐). ข้อเสนอว่าด้วยรัฐธรรมนูญ. ผู้จัดการรายวัน.
- ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ. (๒๕๔๕). ธรรมาภิบาล การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร : น้ำฝน.
- ทิพชาติ ฒธสวรรค์. (๒๕๓๘). การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ธีรยุทธ บุญมี. (๒๕๔๑). สังคมเข้มแข็ง รัฐธรรมนูญแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : สายธาร.
- นฤมล ทับจุมพล. (๒๕๔๖). แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยรัฐธรรมนูญแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (๒๕๔๒). การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน.
- ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. (๒๕๔๑). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ.
- พระชินกร สุจิตโต. (๒๕๖๑). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- มาลัยแก้ว รังษิษุริยันต์. (๒๕๔๒). ทศนคติของพนักงานบริษัทในเครือปิ่นทองที่มีต่อมาตรการด้านการบริหารงานบุคคลในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ. วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ. มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยุค ศรีอาริยะ. (๒๕๔๖). ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒. ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา ๑๑๖, ๖๓ง (๑๐ สิงหาคม).
- ลิขิต ธีรเวคิน. (๒๕๔๑). รัฐธรรมนูญคืออะไร. มติชนรายวัน.
- สถิต คำลาเลี้ยง. (๒๕๔๔). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบินทหารเรือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. (๒๕๔๔). การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ๒๕๕๕. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- อานันท์ ปันยารชุน. (๒๕๔๑). รัฐธรรมนูญกับอนาคตประเทศไทย. กรุงเทพฯธุรกิจ.
- อิสริย์ โรจนสิทธิ์. (๒๕๕๔). ความเสมอภาค ความคาดหวังในผลตอบแทนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.