

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

นางสาวกรณิการ์ พรณะศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Factors Affecting the Operation Achievement of Department of Agricultural
Extension Officers in Eastern Area**

Miss Kornnila Pornnasri

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก
ชื่อและนามสกุล นางสาวกรณิการ์ พรณะศรี
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. คุณิต เวชกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. คีเรก ถึงฝั่ง)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. คุณิต เวชกิจ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย นางสาวกรณิการ์ พรณะศรี ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.คุสิต เวชกิจ
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 จังหวัด คือ จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง สมุทรปราการ และสระแก้ว จำนวน 822 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 400 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 และสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เก็นร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการต้นวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม สำหรับข้อเสนอแนะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตร

Thesis title: Factors Affecting the Operation Achievement of Department of Agricultural Extension Officers in Eastern Area

Researcher: Miss Kornika Pornnasri; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor; (2) Dr. Dusit Wetkit, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The objectives of the study were to (1) investigate the operation achievement of agricultural extension officers in East Region, (2) compare the operation achievement of agricultural extension officers in each province in East Region (3) study the factors affecting the achievement of agricultural extension officers in East Region, and (4) find out the guideline of operation achievement of agricultural extension officers in East Regions.

The research was a survey research. Population included 822 government officers and staff of Agricultural Provincial Office and Agricultural District of 9 provinces in the East Region as followings : Chanthaburi, Chachoengsao, Chon Buri, Trat, Nakhon Nayok, Prachin Buri, Rayong, Samut Prakan and Sa Kaeo. Samples were 400 officers and staff. Instrument used were questionnaire with 0.96 level of reliability, and in-depth interview forms for the executives. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression.

The research result revealed that (1) level of operation achievement of officers and staff in East Region was not higher than 70% which rejected the hypothesis, (2) the operation achievements of the officers and staff in each province were different which supporting the hypothesis, (3) the analysis of the relationship between factors and achievements in the operation of the officers and staff revealed that paradigm factors, cultures, officers' operational value, result based management factors, good governance factors, and competency factors positively affected the operation achievements of government officers and staff of Department of Agricultural Extension in East Region with .05 level of significance, (4) The processes to reach achievement in operation of government officers of Department of Agricultural extension in East Region were administration, budget, budget transfer, quantity of personnel in conformity with the duty, process between related sectors, administrator with vision and moral, inspired personnel included potential of appropriate area and agriculturists. the researcher's suggestion were: result-based management should be emphasized, together with the improvement in human resource management, personnel should be developed and motivated, executives should possess leadership competency, strategic management should be applied and positive work attitude should be instilled.

Keywords : Factors Affecting the Achievement, Operation of the Officers, Department of Agricultural Extension.

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งติดตามการทำวิทยานิพนธ์
ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดจนถูกต้อง และสมบูรณ์ ทั้งที่ท่านไม่ได้มีเวลามากมายก็ตาม แต่ท่าน
ก็ได้เสียสละเวลาให้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจ
มาตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณบุคลากรของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง
สมุทรปราการ และสระแก้ว) ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บ-
รวบรวมข้อมูลการทำวิจัย รวมทั้งเพื่อน ๆ นักศึกษา MPA3 (กลุ่ม กทม.3) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา
อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

กรณิการ์ พรณะศรี

กรกฎาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	7
วัตถุประสงค์การวิจัย	8
ขอบเขตของการศึกษา	8
กรอบแนวคิดการวิจัย	10
สมมติฐานการวิจัย	11
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	18
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	19
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	19
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	29
แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	43
แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์	57
แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard	72
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน	77
แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน	93
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	101
ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร	115
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	127
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย	135

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	139
รูปแบบการวิจัย	139
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	139
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	146
การเก็บรวบรวมข้อมูล	164
การวิเคราะห์ข้อมูล	165
ระยะเวลาในการวิจัย	167
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	168
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	169
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ	172
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม	185
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	188
ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติม	201
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	205
สรุปการวิจัย	205
อภิปรายผล	214
ข้อเสนอแนะ	223
บรรณานุกรม	229
ภาคผนวก	236
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	237
ข แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์	247
ประวัติผู้วิจัย	266

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	กรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ 140
ตารางที่ 3.2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 142
ตารางที่ 3.3	ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม 148
ตารางที่ 3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล 166
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก 170
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม 173
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ 174
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหาร เชิงกลยุทธ์ 175
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี 176
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ 178
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน 179
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ 181
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการ ส่งเสริมการเกษตร เจ้าพนักงานการเกษตร เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร 182
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 183
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ งานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก 186
ตารางที่ 4.12	ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐาน 189
ตารางที่ 4.13	ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) 190
ตารางที่ 4.14	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD ของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกในแต่ละจังหวัด 192

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง	193
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง	196
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง	199
ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน	201
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและร้อยละเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	202

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์	32
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน	33
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	37
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	40
ภาพที่ 2.5 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	75
ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน	100
ภาพที่ 2.7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	107
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างกรมส่งเสริมการเกษตร	126
ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย	135
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง	145

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วง ค.ศ. 1980-2000 เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยบรรดาประเทศสมาชิกองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ OECD ซึ่งได้แก่ กลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ โดยเฉพาะอังกฤษ คานาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ (รวมถึงรัฐบาลในท้องถิ่นและมลรัฐของสหรัฐอเมริกา) ต่างได้พยายามแก้ไขวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและการคลังความล้มเหลวและขาดประสิทธิภาพของระบบราชการ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอำนาจทางการเมือง ทำให้รัฐบาลอนุรักษ์นิยมของหลายประเทศกลับมาได้รับชัยชนะ และดำรงตำแหน่งติดต่อกันหลายวาระ ส่งผลให้มีการผลักดันแนวทางการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ หรือมาตรการเกี่ยวกับการปฏิรูปของตนออกอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของการผสมผสานแนวความคิดของเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งก็คือ “ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หรือ NPM ซึ่งเป็นความพยายามของนักวิชาการในการอธิบายถึงคุณลักษณะหรือปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 ของบรรดากลุ่มประเทศดังกล่าว โดยในบางครั้งก็มีชื่อที่แตกต่างกันออกไปอยู่บ้าง เช่น Market Based Public Administration Reinventing Government หรือ Entrepreneurial Government เป็นต้น

แนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหาร และเทคนิควิธีการจัดการว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐ ไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม เป็นการหันมามุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่

ของผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic management) การวัดประเมินผลงาน (performance measurement) การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) การรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

โพลิต (Politt) (อ้างใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ 2547:59) พยายามรวบรวมมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อหาข้อสรุปว่าหลักการ NPM เป็นอย่างไร เขาพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่จะเห็นประเด็นสำคัญตรงกัน ซึ่งพอสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการจากการเน้นปัจจัยนำเข้าและกระบวนการมาเป็นปัจจัยส่งออกและผลลัพธ์ และการให้ความสำคัญแก่การวัดมากขึ้น โดยการสร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (performance indicators) และการกำหนดมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ กล่าวได้ว่า การบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการนั้น ได้หันมามุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความประหยัดมากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้าและวิธีการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งมีการประเมินผล โดยการวัดผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในเรื่องปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน (งบประมาณที่ใช้ดำเนินงาน และกำหนดการปฏิบัติงาน)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งรับใช้ประชาชนและคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก (ทิพาวดี เมฆสวรรค์. อ้างถึงใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ 2547:61) ได้สรุปคุณลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การบริหารที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มความเป็นอิสระในการจัดการ
3. การกำหนดการวัดและการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงาน สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อความคิดในเรื่องการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานของเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตนเองว่าภารกิจใดสมควรทำต่อไป ภารกิจใดควรปล่อยให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน

การพัฒนากระบวนการราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำหรับในประเทศไทยประสพภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี 2540 ส่งผลต่อการบริหารหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน รวมถึงการดำรงชีวิตของประชาชนด้วย หน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง รวมถึงเจ้าหน้าที่ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สนองตอบต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาของชาติอย่างจริงจัง ปัจจัยดังกล่าวนี้ได้ผลักดันให้รัฐบาลและส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเอง ด้วยการเปลี่ยนจากรูปแบบการบริหารและการจัดการในรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ หรือที่เรียกกันว่า “ การบริหารราชการแนวใหม่ ” หรือ New Public Management (NPM) ซึ่งอาจเรียกให้เข้าใจง่าย ๆ ได้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2547)

ระบบราชการเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารราชการแผ่นดิน ทำหน้าที่แปรนโยบายของฝ่ายการเมืองให้เกิดผลในทางปฏิบัติ รวมทั้งการรักษากฎระเบียบกติกาต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และมีความเป็นธรรมในสังคม ระบบราชการมีการวางรากฐานที่ค่อนข้างแน่นหนา และปลูกฝังความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติของระบบราชการในรูปแบบที่เป็นปึกแผ่น ทำให้ไม่สามารถปรับตัวสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้ทันทั่วถึง ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่ยอมรับกันว่า ระบบราชการเป็นระบบที่มีขอบเขตภารกิจกว้างขวาง และผูกพันกับวิถีชีวิตของประชาชนในทุกสาขาอาชีพ การขอรับบริการสาธารณะต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยบริการจากหน่วยงานของรัฐเป็นส่วนใหญ่ ด้วยเหตุนี้ระบบราชการจึงถูกวิพากษ์วิจารณ์จากคนทั่วไปถึงปัญหาและความล้มเหลวในการบริหารงานอยู่เสมอ ทั้งในแง่ของความยุ่งยาก ชับซ้อน ความไม่เสมอภาคในการให้บริการ การทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ และอีกมากมาย ซึ่งส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็นภาพลักษณ์ในเชิงลบแทบทั้งสิ้น

จากสาเหตุต่าง ๆ ที่กล่าวมา แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบราชการปัจจุบัน และเป็นอุปสรรคที่ทำให้ภาคราชการไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงมีการปฏิรูประบบราชการขึ้น โดยกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน ยึดผลสัมฤทธิ์ มุ่งประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น อำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน รับผิดชอบต่อผลงาน ทั้งนี้เป็นไปตามกรอบแนวคิดหรือพาราไดม์ปัจจุบันที่ทางรัฐประศาสน-

ศาสตร์ให้ความสนใจ คือ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. อ้างถึงใน โสภิต จันทรศิริ 2547:3)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) โดยกำหนดเป้าประสงค์หลักไว้ 4 ประการ คือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้น
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
3. ยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง

และเทียบเท่าเกณฑ์สากล

4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หลักดังกล่าว จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ ออกเป็น 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงิน และการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคล และค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 5 ในเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของ ข้าราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะกับระบบ การบริหารจัดการภาครัฐที่ดีก็คือ “ข้าราชการต้องเป็นผู้ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็น ประชาธิปไตย และมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรองรับ การพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ภายใต้อำนาจว่า “I AM READY”

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อ้างใน อุดม รัตนปราการ (2546:9) นอกจากนี้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยแล้ว ยังได้มีการกำหนดกติกาใหม่ ของการบริหารราชการแผ่นดิน โดยการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 เป็นต้นมา เพื่อ เป็นการสร้างแรงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีทางและวัฒนธรรมการทำงานอย่างจริงจัง

รวมไปถึงมาตรการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นั้น เป็นการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และพยายามมุ่งเน้นให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานในทุก ระดับ

3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารที่ต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ให้สามารถวิเคราะห์ความ เป็นไปได้ และคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งการ วางเป้าหมายการทำงาน และวัดผลงานแต่ละบุคคลที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปของศูนย์บริการร่วม แบบเบ็ดเสร็จ

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ได้แก่ การทบทวนและ ปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานใหม่เสมอ ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญ และความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการ ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอ

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการ และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ เป็นหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน และความพึงพอใจของผู้รับบริการใน หลากหลายวิธี และเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบ และวัดผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง ซึ่งจะทำได้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานของ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของ งาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ

ทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนด ผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัด ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน ซึ่ง คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการด้วยแผนงานหลัก 5 แผน โดยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการ บริหารงานของภาครัฐซึ่งกำหนดว่า ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน

กรมส่งเสริมการเกษตร ได้ดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรม- ส่งเสริมการเกษตรได้เริ่มต้นตั้งแต่ พ.ศ. 2544 ที่ได้ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (ก.พ.) ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในหน่วยงานนำร่อง ณ ขณะนั้น ในการจัดทำโครงการวางระบบ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยได้เปิดโครงการเมื่อวันที่ 26 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2544 และปิด โครงการเมื่อวันที่ 27 เดือนกันยายน พ.ศ.2545 ทั้งนี้ ในปลายปี พ.ศ. 2544 กรมส่งเสริมการเกษตร ได้มีการทบทวนเรื่องการจัดทำตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการเกษตรอีก โดยได้มีนโยบายที่เกี่ยวกับ ตัวชี้วัดของ กรมส่งเสริมการเกษตร 4 ข้อ ดังนี้ คือ

1. นำระบบตัวชี้วัดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มาใช้ในการ-บริหารงาน และใช้ในการติดตาม ควบคุม กำกับ เพื่อเร่งรัดและปรับปรุงการดำเนินงาน
2. ทุกหน่วยงานต้องจัดทำตัวชี้วัดของหน่วยงาน ต้องจัดให้มีการวัดผลการทำงานตาม ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และต้องนำไปใช้ในการบริหารงาน บริหารงบประมาณ และบริหารบุคลากร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
3. การจัดทำตัวชี้วัด ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องเป็นที่ ยอมรับและเห็นชอบร่วมกันทั้งผู้วัดและผู้ถูกวัด
4. ให้ถือว่าเรื่องตัวชี้วัดเป็นนโยบายสำคัญของกรมฯ ที่ทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติ

ในปี พ.ศ. 2548 กรมส่งเสริมการเกษตร ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร มุ่ง ผลสัมฤทธิ์และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมา เพื่อเป็นการระดมสมองบุคลากรในการ- ทำงาน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์งานส่งเสริมการเกษตรและ ต่อเนื่องมาจนกระทั่งปัจจุบัน

กรมส่งเสริมการเกษตร ได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และ โครงสร้างตาม กฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 รวมทั้งนำนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้ยุทธศาสตร์เกษตร โดยมีการปรับบทบาท ภารกิจ และ โครงสร้าง หน่วยงานสังกัดส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนัก กอง เขต ส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หลัก (กรมส่งเสริมการเกษตร.2548 :17-19)

กล่าวได้ว่ากรมส่งเสริมการเกษตร เป็นหน่วยงานที่มีภาระหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพการเกษตร ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการประสานงานในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรมีความอยู่ที่ดี โดยมีหน่วยงานและบุคลากรในทุกระดับที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเกษตรกร ให้สามารถเพิ่มผลผลิต เพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร เพื่อสร้างรายได้จากการบริโภคภายในประเทศ และการส่งออก และข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หลักของกรมส่งเสริมการเกษตรเกิดผลสัมฤทธิ์

ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก เพื่อให้ได้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นปัญหาการวิจัย ดังนี้

2.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกอยู่ในระดับใด

2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออก มีความแตกต่างกันหรือไม่

2.3 อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

2.4 ถ้าจะให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ควรทำอย่างไร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียง

3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียง

3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

3.4 เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

4. ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตของการวิจัยในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

4.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** มีขอบเขตศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง โดยศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

4.2 **ขอบเขตด้านพื้นที่** ทำการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียง 9 จังหวัด ประกอบไปด้วย จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง สมุทรปราการ และสระแก้ว

4.3 **ขอบเขตด้านตัวแปร** ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย

4.3.1 **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) ส่วนประกอบในเรื่องของ ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcome) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยได้นำไปเป็นตัวบ่งชี้ในตัวแปรตาม 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ 3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึก-
 รับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า 4) กลุ่มปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับ
 นับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะ
 ผูกพัน ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะ
 ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 5) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I am Ready) ประกอบด้วย I
 (Integrity) คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี A (Activeness) คือ ขยันตั้งใจทำงาน M (Morality) คือ
 มีศีลธรรม คุณธรรม R (Relevancy) คือ รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม E (Efficiency) คือ
 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ A (Accountability) คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม D (Democracy) คือ
 มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส และ Y (Yield) คือ มีผลงาน
 มุ่งเน้นผลงาน 6) สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency)
 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง
 ทางการบริหาร

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรม
 ส่งเสริม-การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง ประกอบไปด้วย ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์
 (Outcomes)

4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

4.4.1 ประชากร หมายถึง ข้าราชการและพนักงานราชการกรมส่งเสริม
 การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง 9 จังหวัด (จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี
 ระยอง สมุทรปราการ และสระแก้ว) รวม 822 คน

4.4.2 กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง ข้าราชการและพนักงานราชการกรมส่งเสริม-
 การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง 9 จังหวัด รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ทั้งนี้ การสุ่มตัวอย่าง
 หรือการเลือกกลุ่มตัวอย่างได้มาจากสูตรการคำนวณ โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane)
 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 และทำการสุ่ม
 แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามจังหวัด และเทียบสัดส่วน เพื่อหา
 ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละจังหวัด

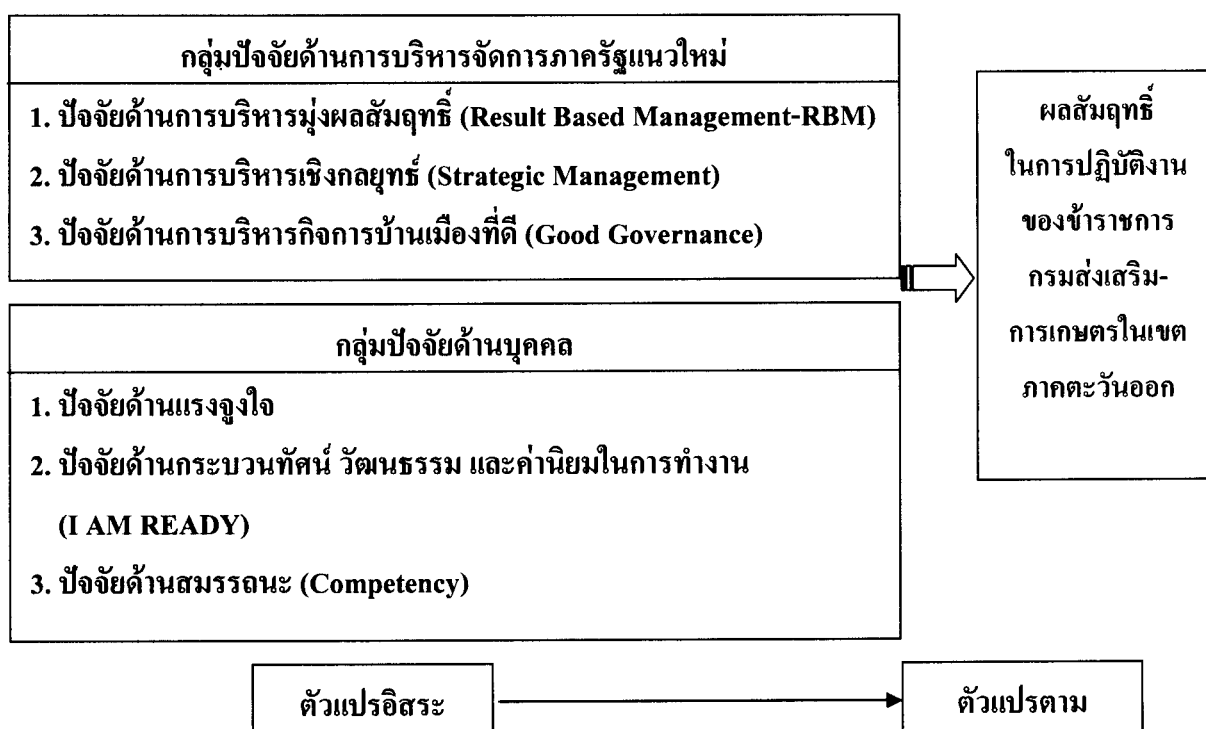
4.4.3 การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นข้อมูล
 เชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริม สำหรับนำไปวิเคราะห์เทียบเคียงกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้
 จากการวิจัยสนามกลุ่มตัวอย่างประมาณ 400 คน ดังกล่าวข้างต้นเป็นข้อมูลหลัก

4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 8 เดือน นับตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2550 ถึงเดือนเมษายน 2551

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวความคิดที่สำคัญมากำหนดเป็นกรอบการดำเนินการวิจัย 6 แนวคิด คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) 2) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 4) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน 5) แนวคิดกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ 6) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ส่วนที่นำมากรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยจะนำไปกล่าวถึงไว้ในบทที่ 2 ต่อไป

6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีมากกว่าร้อยละ 70

6.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน

6.3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) , ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

7.1 **ตัวแปรอิสระ** หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

7.1.1 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการจะบรรลุเมื่อพันธกิจขององค์กรถูกกำหนดขึ้นแล้ว วัตถุประสงค์จะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ

2) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือ การปฏิบัติงาน ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร ทีมงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ แผนงาน / โครงการ และข้อตกลงต่าง ๆ

3) กระบวนการทำงานหรือกิจกรรม (Process) หมายถึง ช่องทางในการนำ ปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี ระบบการบริหารงาน ระบบการทำงาน การจัดองค์การ การวางแผนการปฏิบัติงานตามแผน การติดตามนิเทศ การวัดผล/ประเมินผล

7.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้แก่

1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพ-ลักษณะที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

2) พันธกิจ (Mission) หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่หน่วยงานได้รับ มอบหมายให้ดำเนินการ หรือต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เป็นจุดมุ่งหมายหรือ วัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งหน่วยงาน และเป็นขอบข่ายการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็น ภารกิจหลักที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่และการเจริญเติบโตของหน่วยงาน

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผล-ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับ

4) เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการ ดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมาย ปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ

5) ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัย นำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของ ส่วนราชการ โดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้งหรือแบบหลายตัว ประกอบกัน

6) เป้าหมาย (Target) หมายถึง เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการที่จะ บรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

7) กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ

8) แผนงาน/โครงการ หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

7.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้แก่

1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎระเบียบที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับ การให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกา ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมต่อผู้รับบริการ

2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนมีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การให้ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบ และรวมถึงการเปิดเผยกระบวนการพิจารณา และการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ

4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำปรึกษา

5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ต่อการให้บริการ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และบริการที่มีคุณภาพ

7.1.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่

1) ลักษณะงาน หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายต่อความรู้ ความสามารถ มีความน่าสนใจ

2) การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ

3) ความก้าวหน้า หมายถึง งานที่ปฏิบัติให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ อบรม สัมมนาและดูงาน

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

5) ความสำเร็จ หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น

6) ความต้องการที่จะมีอำนาจ (power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกมส์ ชอบมีอำนาจ ชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น

7) ความต้องการที่จะผูกพัน (affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วย คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายเข้าใจและต่างร่วมมือซึ่งกันและกัน

8) ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ (achievement) หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่าเพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้ เป็นคนที่ปรารถนาจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่น เป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวต่อการทำงานของตน

9) เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนทุกอย่าง เช่น เงินเดือน, เบี้ยเลี้ยง และเงินสวัสดิการอื่น ๆ

10) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความยุติธรรม เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและความสามารถและความสุขุมของผู้บังคับบัญชา

11) ตำแหน่ง ฐานะ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

12) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความยั่งยืน ถาวรของตำแหน่งงานและองค์การในการจ้างงาน การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน

13) สภาพการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ได้แก่ ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม

14) นโยบายและการบริหาร หมายถึง หลักในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

15) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามัคคี ความสนิทสนม ใกล้ชิด ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร

7.1.5 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

1) I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง เป็นการทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่ข้าราชการพึงมี คำนึงถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และผลประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานด้วยความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง

2) A (Activeness) ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง ทุ่มเททำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความรอบคอบและถูกต้อง พร้อมพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ทำงานด้วยใจ รับผิดชอบต่องาน ขยัน มุ่งมั่นทำงาน ตรงต่อเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้

3) M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักศาสนากฎระเบียบ ไม่ทุจริตในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเวลาของราชการ เงินงบประมาณ และทรัพยากรอื่น โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ มีการประเมินผลงานเป็นกลาง

4) R (Relevancy) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม หมายถึง มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการยอมรับเครื่องมือ/แนวทาง ความคิดเห็นใหม่ ๆ มาปรับปรุงใช้และปฏิบัติงาน

5) E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่า

6) A (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม หมายถึง การทำงานเพื่อประชาชนส่วนรวม การตัดสินใจใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบทางลบต่อองค์กรและสังคมโดยรวม รับผิดชอบต่อภาระทำของตนเอง ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้ได้รับผลกระทบทางลบจากนโยบายต่าง ๆ และพยายามลดผลกระทบนั้น ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด

7) D (Democracy) มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส หมายถึง ต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บน (bottom-up) มีการเปิดเผยข้อมูล เพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบองค์กร

8) Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

7.1.6 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้น ที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ อันได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกัน เพื่อส่งผลให้การทำงานบรรลุผล ประกอบด้วย

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (2) บริการที่ดี
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- (4) จริยธรรม
- (5) ความร่วมแรงร่วมใจ

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น

3) สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

- (1) วิสัยทัศน์
- (2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- (3) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง

- (4) การควบคุมตนเอง
- (5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
- 4) กลุ่มนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร
 - (1) การศึกษาวิเคราะห์
 - (2) ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร
 - (3) เป็นศูนย์กลางการประสานงานการถ่ายทอดความรู้ด้านการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร
 - (4) บริการทางการเกษตร และเคหกิจเกษตร
 - (5) ติดตามนิเทศงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - (6) เป็นศูนย์กลางฐานข้อมูล
 - (7) ความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
- 5) กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการ หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานธุรการ
 - (1) บริหารและปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ถูกต้อง
 - (2) บริหารงานด้านบุคลากร
 - (3) บริหารจัดการงบประมาณของสำนักงาน
 - (4) บริหารจัดการด้านพัสดุ
 - (5) ด้านการประชุม
 - (6) เป็นที่ปรึกษาระเบียบข้อบังคับในส่วนที่เกี่ยวข้องแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
 - (7) ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

7.2 ตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 มิติ

7.2.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของส่วนราชการ

7.2.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการ มุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการ ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

7.2.3 มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

7.2.4 มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาองค์กร การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาครั้งนี้จะได้รับประโยชน์ ดังนี้

8.1 ผลที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อนำไปปรับนโยบายและกลวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนสนับสนุนหรือขจัดปัญหา ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานสำนักงานเกษตรจังหวัดทุกจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้บรรลุเป้าหมาย

8.2 นำผลการวิจัยไปพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

8.3 เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานการวิจัยและสร้างเครื่องมือ เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดความชัดเจนของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจะนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมเป็น 11 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)
3. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
4. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
5. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน
7. แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM Ready)
8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
9. ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร
10. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2) ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามลำดับ ดังนี้

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การเปลี่ยนผ่านจากสังคมบรรพกาลเข้าสู่สังคมเกษตรกรรม จากสังคมเกษตรกรรม เข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมเป็นสังคมบริการหรือสังคมสารสนเทศ (Information Society) ในช่วงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงยุคสมัยของสังคมโลกมิได้เป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะ โครงสร้างหรือรูปแบบของระบบการผลิตตามยุคสมัยเท่านั้น แต่ยังมี การเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้าง และรูปแบบของระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยีไปพร้อม ๆ กันอีกด้วย

การเปลี่ยนผ่านจากศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ของสังคมโลกที่กำลังเกิดขึ้น พร้อมกับการเปลี่ยนเป็นสังคมสารสนเทศ จึงเป็นช่วงเวลาที่หลายประเทศกำลังเร่งปรับปรุงระบบการจัดการปกครองของประเทศให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และความเคลื่อนไหวเรียกร้องขององค์กรสถาบันสังคมในประเทศไทยในช่วงปัจจุบัน ให้การปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตไปสู่ระบบเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง การส่งเสริมและการก่อตั้งประชาคมจังหวัด ประชาคมตำบล (ประเวศ วะสี, 2541)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปฏิรูประบบราชการจากแบบดั้งเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ขาดความยืดหยุ่น เน้นกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เปลี่ยนเป็นการลดบทบาทภาครัฐลง โดยถ่ายโอนงานบางอย่างให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ หรือให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ ส่งเสริมการลงทุน และบรรยากาศทางธุรกิจ นอกจากนี้ ต้องเน้นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศแบบต่าง ๆ

1.2 ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายและลักษณะสำคัญไว้มากมาย สรุปที่สำคัญได้ ดังนี้

ปัจจุบันประชาคมทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ได้มีความเห็นที่ตรงกันว่า การบริหารภาครัฐได้ปรับเข้าสู่กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนทางด้านความหมาย เนื่องจากได้มีนักวิชาการรวมทั้งนักปฏิบัติหลายท่านกำหนดนิยาม เพื่อให้คำอธิบายความหมายของคำว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้แตกต่างกัน (ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ, 2545)

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) ได้อธิบายลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ NPM นี้ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่าง ๆ 4 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่

1. ความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Transparency) ของรัฐบาลและฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2. ความรับผิดชอบในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร การปฏิบัติราชการของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาล จะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประชาชน สื่อมวลชน ส่วนราชการด้วยกันเอง หรือฝ่ายการเมืองในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย

3. การบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Result) ของงาน โดยเฉพาะประสิทธิผล (effectiveness), ประสิทธิภาพ (efficiency) และความประหยัด (economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้า (input) และวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (process)

4. มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ (Measure) การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในเรื่อง ปริมาณงาน (quantity) คุณภาพของผลงาน (quality, งบประมาณที่ใช้ดำเนินงาน (cost) และกำหนดการปฏิบัติงาน (time)

ซึ่งจากจุดมุ่งหมายทั้ง 4 ประการของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังกล่าว ทำให้การบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. หน่วยงานภาครัฐจะต้องเลิกและลดที่จะเป็นผู้ให้บริการสาธารณะตามลำพัง หรือผูกขาดเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต คงเหลือไว้เฉพาะภารกิจที่สำคัญ ๆ เท่านั้น

2. ทำการประเมินความคุ้มค่าหรือ Value for money ในการใช้จ่ายงบประมาณ ในการจัดทำบริการสาธารณะ โดยเฉพาะการดำเนินงานโครงการของส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน (cost-benefit analysis) ทั้งนี้ จะต้องทำทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ

3. เชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัลกับผลสัมฤทธิ์ (Results)

4. เน้นความรับผิดชอบที่ผลสัมฤทธิ์ (Accountability for results) แต่จะไม่เน้นที่ความรับผิดชอบที่ผลผลิตและกระบวนการดำเนินงาน

5. ลดขนาดองค์กรหรือ downsizing พร้อมทั้งปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม หรือ right sizing ในส่วนภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักของหน่วยงานก็ให้จ้างเอกชน

ดำเนินการแทน (Outsourcing)

6. บริหารจัดการแบบเอกชน

จากลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า รัฐบาลได้มุ่งเน้นที่จะให้หน่วยงานของทางราชการได้ “บริหารงานเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ Results Based Management : RBM ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) (อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1. มองว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ

2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการ-ให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบาย และการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง และการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว / เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) มองว่าเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการให้คำนิยามของ NPM อันเป็นที่ยอมรับกันอย่างทั่วไป แต่ได้พยายามอธิบายถึงลักษณะสำคัญของ NPM ไว้หลายประการ กล่าวคือ

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน

2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)

3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)

5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

อาร์. เอ. คับเบิลยู. โรดส์ (R.A.W. Rhodes) (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ได้กล่าวถึง NPM ว่ามีความหมายครอบคลุมแนวคิดอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ แนวคิดการจัดการนิยม (managerialism) และ แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (new institutional economics) ซึ่งในระยะแรก (ก่อนค.ศ. 1985) นั้น NPM มีความหมายค่อนข้างแคบและครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระยะเวลาต่อมา (ภายหลังปีค.ศ. 1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการในการปฏิรูปไปสู่การอิงกับ

ระบบตลาด ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับ NPM ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้นและส่งผลให้การจัดการนิคมกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ NPM เท่านั้น

โพลิต (Politt) (อ้างถึงใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ , 2547) พยายามรวบรวมมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อหาข้อสรุปว่าหลักการ NPM เป็นอย่างไร เขาพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่จะเห็นประเด็นสำคัญตรงกัน สรุปได้ 7 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการจากการเน้นป้องกันนำเข้า และกระบวนการมาเป็นป้องกันส่งออกและผลลัพธ์

2. การให้ความสำคัญแก่การวัดมากขึ้น โดยการสร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (performance indicators) และการกำหนดมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ

3. ความนิยมในรูปแบบการจัดการองค์การแนวราบที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ และให้อำนาจอิสระมากกว่านิยมใช้องค์การแบบระบบราชการขนาดใหญ่ที่มีสายบังคับบัญชาลดหลั่นเป็นลำดับชั้นที่ปฏิบัติงานแบบได้หลาย ๆ วัตถุประสงค์ (multi – purpose)

4. การใช้ความสัมพันธ์ในการทำงานในรูปของสัญญาหรือที่เลียนแบบลักษณะสัญญา(contract or contract – like relationships) แทนที่ความสัมพันธ์ตามแบบสายการบังคับบัญชาแบบลดหลั่นเป็นลำดับชั้น

5. ความนิยมใช้กลไกตลาด หรือที่เลียนแบบกลไกตลาดในการส่งมอบบริการ สาธารณะ อาทิ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจ้างเหมางานเอกชน (contracting out) การพัฒนาตลาดภายใน เป็นต้น

6. การลดล้างพรมแดนที่ชัดเจนระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน กล่าวคือ องค์การภาคเอกชนได้เข้ามาให้บริการจัดทำบริการสาธารณะจากรัฐมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์การภาครัฐก็รับวิธีการจัดการองค์การและการจัดการแบบองค์การเอกชนมากขึ้นเช่นกัน

7. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมจากเดิมที่เน้นว่าบริการของภาครัฐต้องจัดให้แก่ประชาชนเหมือนกันหมด รัฐยึดหลักความเป็นธรรม เป็นการเน้นค่านิยมประสิทธิภาพและหลักปัจเจกชนนิยม (individualism) ซึ่งหมายถึง ไม่ได้มองประชาชนแบบมวลรวม แต่มองประชาชนในฐานะเป็นคนแต่ละคนซึ่งมีความคิด ความต้องการที่แตกต่างกัน

เฟอร์ไลน์ (Ferlie) และคณะ (อ้างถึงใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ ,2547) ได้สำรวจแนวคิด NPM และแบ่งประเภทของ NPM ออกเป็น 4 แนวทางได้แก่

1. การผลักดันในเรื่องปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive) แนวทางนี้รับอิทธิพลหรือเลียนแบบการจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูงของธุรกิจเอกชน

2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (downsizing and decentralization)

แนวทางนี้ได้อิทธิพลจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งมุ่งให้กลไกตลาดแทนที่รัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น จึงวิเคราะห์ว่าอะไรคือภารกิจหลักของรัฐซึ่งรัฐหลีกเลี่ยงไม่ได้และอะไรคือภารกิจรองของรัฐซึ่งรัฐสามารถมอบหรือกระจายอำนาจให้องค์การอื่นรับผิดชอบแทน แนวคิดนี้ให้ความสำคัญแก่ตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การทดสอบตลาด (market testing) การเปิดให้มีการแข่งขัน (contestability) การแยกองค์การผู้รับผิดชอบตัดสินใจลงทุนและจัดซื้อบริการสาธารณะ (purchaser) ออกจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะ (provider) การใช้ระบบการสัญญาข้อตกลง (contractualism)

3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence) ซึ่งเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4. การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) อันเป็นรูปแบบที่เน้นคุณภาพของการดำเนินงาน หรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ อดีตเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของไทย ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของ NPM เป็น 5 ประการ ได้แก่ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, 2542)

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มความเป็นอิสระในการจัดการ
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตนเองว่าภารกิจใดสมควรทำต่อไป ภารกิจใดสมควรปล่อยให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน

แม้นักวิชาการจะกล่าวถึงหลักการ NPM อย่างหลากหลาย แต่ไม่ได้หมายความว่า NPM มีหลักการที่ไม่ชัดเจน Hughes เห็นว่า ณ ปัจจุบัน สามารถสรุปหลักการ NPM ได้ชัดเจนเป็น 13 ข้อ ดังต่อไปนี้ ฮักเกส (Hughes) (อ้างถึงใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์, 2547)

1. ใช้แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารราชการแผ่นดินตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นการพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าที่ผ่านมาในการวางแผนระยะยาวและยึดหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์อัน ได้แก่ การกำหนด พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การภาครัฐต่างๆ ตลอดจนการปรับตัวขององค์การกับสภาพแวดล้อมต่างๆ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้การใช้จ่ายทรัพยากรมีประสิทธิภาพกว่าเดิม เพราะมีการผูกโยงระหว่างผลของงานที่เกิดขึ้นกับงบประมาณแบบโครงการ เมื่อรัฐบาลทราบกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการ ทำให้สามารถพิจารณาประเมินตัดสินได้ว่าหน่วยงานใดสมควรได้รับการอนุมัติโครงการใดหรือไม่

2. เน้นการจัดการ ไม่ใช่การบริหาร

การจัดการต่างจากการบริหาร การจัดการภาครัฐในปัจจุบันเรียกร้องให้มีการจัดการแบบมืออาชีพ ในขณะที่การบริหารไม่ได้เคยเรียกร้องเช่นนั้นรัฐบาลในยุคปัจจุบันต้องการทราบว่าหน่วยงานราชการทำงานอะไรอยู่ จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไรใครเป็นเจ้าของหรือผู้รับผิดชอบต่อผลงานการใช้คำว่า ผู้จัดการ (manager) แทนคำว่าผู้บริหาร (administrator) ในปัจจุบันมีความเชื่อมโยงกับบทบาทที่เปลี่ยนไปในเรื่องนโยบาย แทนที่จะมองแบบเดิมที่ฝ่ายบริหารจะไม่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายเลย บทบาทผู้จัดการภาครัฐกลับมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบาย หรือมีส่วนสัมพันธ์กับการเมือง ผู้จัดการภาครัฐจึงมีความรับผิดชอบต่อผลงาน และมีความรับผิดชอบในทางส่วนตัวมากขึ้น

3. มุ่งผลลัพธ์

NPM เน้นให้การปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลและหน่วยงานมุ่งผลลัพธ์หรือปัจจัยส่งออกแทนที่จะเน้นปัจจัยนำเข้า หน่วยงานราชการถูกคาดหวังให้สร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในฐานะเป็นมาตรการที่จะทำให้ทราบว่าการดำเนินงานมีความก้าวหน้า สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ในหนึ่งปี เมื่อครบปีจะนำผลงานมาเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ ซึ่งนำมาสู่การตัดสินให้รางวัลหรือลงโทษ วิธีการประเมินแบบไม่เป็นทางการแบบเดิมจะถือว่าเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิผล และเป็นตัวทำให้ผลลัพธ์ขององค์การด้อยคุณภาพ

4. การปรับปรุงการจัดการทางการเงิน

การจัดการทางการเงินนับเป็นเรื่องหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จอย่างมาก ในการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ และระบบบัญชีแบบเก่ามาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น

ผลงานจะจัดสรรเงินตามโครงการเฉพาะเจาะจงของส่วนราชการโดยมีการระบุต้นทุนกิจกรรมทั้งหมดในโครงการต่างๆ ทุกระดับ

ในด้านการจัดการทางการเงิน การจัดการภาครัฐต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งไม่เพียงแต่หมายถึงการลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของโครงการนั้น ๆ อย่างแท้จริงอีกด้วย ซึ่งทำให้รัฐบาลสามารถมีสารสนเทศที่ดีขึ้นในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยราชการต่างๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

5. ความยืดหยุ่นคล่องตัวในด้านบุคลากร

การจัดการเป็นตัวกำหนดความเข้าใจบทบาทของการเป็นผู้จัดการ ที่มีนัยยะอีกชุดที่แตกต่างจากบทบาทของผู้บริหาร รวมทั้งกำหนดให้ในการแต่งตั้งข้าราชการหรือผู้จัดการภาครัฐระดับสูงไม่จำเป็นต้องตั้งจากบุคคลในสายเทคนิควิชาชีพแขนงนั้น โดยตรง แต่ถือว่าทักษะการจัดการเป็นเรื่องทั่วไป ดังนั้น จึงเกิดระบบที่ยืดหยุ่นคล่องตัวในด้านบุคลากรมากกว่าระบบจำแนกตำแหน่ง (position classification) แต่เดิม

6. การจัดองค์การแบบยืดหยุ่น

การแบ่งหน่วยงานใหญ่หน่วยงานเดียวแต่เดิมออกเป็นหน่วยย่อย โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายแบ่งแยกออกจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หน่วยที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย จะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ส่วนหน่วยนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติหรือหน่วยที่ทำหน้าที่ส่งมอบบริการสาธารณะอาจมีหลายหน่วยงานก็ได้

7. การเปิดให้มีการแข่งขันมากขึ้น

บริการที่ให้แก่ประชาชนจะดีขึ้นถ้ามีการแข่งขัน การให้ประชาชนมีโอกาสเลือกบริการได้ก็โดยการเปิดให้มีการแข่งขัน ทั้งระหว่างภายในองค์กรภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างองค์กร ภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน รูปแบบของการแข่งขันมีอาทิ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจ้างเหมางานเอกชน ฯลฯ การแข่งขันทำให้ต้นทุนบริการสาธารณะลดต่ำลงเมื่อเทียบกับการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมที่ใช้้องค์การแบบราชการเป็นองค์กรดำเนินการ อย่างไรก็ตาม คงต้องมีการพิจารณาว่าสินค้าและบริการสาธารณะประเภทใดที่เปิดให้มีการแข่งขันด้วย

8. การใช้ระบบสัญญาจ้างงานใหม่

ระบบสัญญาจ้างงานแตกต่างจากการบริหารรัฐกิจแบบเก่า เพราะทำให้เกิดความผูกพันจากการมีข้อความที่ระบุชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ไม่เกิดการทำงานที่ไร้ทิศทาง หรือการทำงานที่ขาดการถูกประเมินผล

ระบบสัญญาจ้างงานอาจอยู่ในรูปปัจเจกบุคคลเช่นสัญญาปฏิบัติงาน (performanceContract) อาทิ อธิบดีทำสัญญากับปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงทำสัญญากับรัฐมนตรี หน่วยงานของรัฐต่างๆ ทำสัญญากับประชาชนในรูปแบบ “กฎบัตร” (charters)

9. การเน้นการเลียนแบบลักษณะวิธีการจัดการของภาคเอกชน

ผู้ผลักดันการปฏิรูปภาครัฐ ได้ศึกษาความสำเร็จในการจัดการของภาคเอกชนที่มีความยืดหยุ่นด้านการจ้างบุคลากรและเงินงบประมาณนั้น สามารถนำมาใช้กับภาครัฐได้ ตัวอย่างสำคัญเช่น การจัดบุคลากรให้เหมาะกับตำแหน่ง การยึดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงานจริงๆ และการให้เกิดผลงานดังกล่าวนำไปสู่การแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งด้วยสัญญาการปฏิบัติมีกำหนดระยะเวลาอันสั้น และสามารถเลิกจ้างได้ถ้าบุคคลผู้นั้นทำงานไม่ได้ผล จึงเป็นเรื่องไม่ผิดปกติแต่อย่างใดถ้าบุคลากรระดับสูงจะมาจากคนนอก

10. ความสัมพันธ์กับฝ่ายการเมืองมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ในเชิงการจัดการ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมือง และผู้จัดการ มีความสิ้นไหลใกล้ชิดกันอย่างมาก ผู้จัดการภาครัฐมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือมีความสัมพันธ์กับการเมือง มีความรับผิดชอบส่วนตัวต่อผลงาน ผู้จัดการภาครัฐต้องมีทักษะ

ที่สำคัญ คือ ทักษะการปฏิบัติตนเป็นนักการเมืองแบบข้าราชการ (a bureaucratic politician) ในความหมายที่ว่าผู้จัดการภาครัฐต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักการเมืองและบุคคลภายนอกอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ต่อผลของงาน

11. การมีภาระรับผิดชอบทางตรงในความสัมพันธ์กับสาธารณชน

การบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมมองว่าข้าราชการมีภาระรับผิดชอบทางอ้อมต่อประชาชน โดยภาระรับผิดชอบที่มีกระทำผ่านตามเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชาไปยังรัฐบาล และรัฐบาลมีต่อรัฐสภาในกรณีระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภาอย่างไรก็ตาม สำหรับหลัก NPM ตระหนักว่า ข้าราชการ / ผู้จัดการภาครัฐยังมีภาระรับผิดชอบต่อประชาชนในทางตรง (direct accountability)

12. การแบ่งแยกระหว่างองค์การผู้รับผิดชอบตัดสินใจลงทุนและจัดซื้อบริการ สาธารณะ (purchaser) และองค์การที่ทำหน้าที่จัดหาบริการสาธารณะ (provider)

หลัก NPM แม้รัฐบาลจะเป็นผู้มีหน้าที่ทำงานเพื่อสาธารณะแต่ไม่ได้หมายความว่า รัฐบาลจะต้องมีหน้าที่เป็นผู้จัดทำหรือจัดหาบริการสาธารณะ (provider) ให้แก่ประชาชนโดยตรงเสมอไป บางครั้งการไม่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดหาหรือจัดทำบริการสาธารณะเองกลับทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าด้วยซ้ำ ด้วยเหตุนี้ หลัก NPM จึงถือว่าตามสภาพโดยแท้แล้ว การเป็นผู้จัดซื้อและผู้จัดหาเป็นคนละสิ่ง (entity) รัฐบาลตามหลักประชาธิปไตยมีหน้าที่ที่ไม่อาจปฏิเสธได้

คือการเป็นผู้จัดซื้อแทนประชาชน ส่วนผู้จัดหาจะเป็นองค์กรของรัฐหน่วยนั้นเอง หรือหน่วยงานอื่น หรือองค์กรเอกชนผู้รับมอบอำนาจก็ได้

13. การทบทวนบทบาทของรัฐบาล

หลัก NPM จะพิจารณาภารกิจต่าง ๆ ของรัฐบาลอย่างละเอียดว่าภารกิจใดที่รัฐบาลสมควรดำเนินการเองต่อไป ภารกิจใดสมควรถ่ายโอนให้เอกชนเข้าดำเนินการแทน ประเด็นสำคัญของการจัดการภาครัฐ ไม่ใช่จำกัดอยู่เฉพาะที่รูปแบบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือการว่าจ้างให้เอกชนรับงานเหมืองงานเท่านั้น แต่ความหมายที่กว้างกว่านั้นอยู่ที่รากฐานทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่กำหนดแนวคิดที่รัฐบาลสมควรดำเนินการใดต่างหาก การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและทบทวน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐบาลบรรลุเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นกระแสความคิดที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงานภาครัฐ โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารงานในลักษณะมืออาชีพ เน้นการบริการประชาชนที่มีความอิสระ และคล่องตัวในการบริหาร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลงในลักษณะความเชี่ยวชาญพิเศษ กระจายงานบางอย่างให้เอกชนบริหารงานและดำเนินงานแทนภาครัฐ เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ มีการปรับเปลี่ยนการบริหารที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จากนักวิชาการ Jonathan Boston ซึ่งได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า มีการปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิต และผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) จากลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังกล่าว จะเห็นได้ว่ารัฐบาลได้มุ่งเน้นที่จะให้หน่วยงานของทางราชการได้ “บริหารงานเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ “การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ Results Based Management : RBM

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ลักษณะขององค์กรที่บริหาร

งานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 6) ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 7) การวัดผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ดังนี้

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่มาพร้อมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management (NPM)

กล่าวได้ว่า การบริหารงานของภาครัฐในอดีต เป็นการบริหารที่ดำเนินการภายใต้กรอบของระเบียบกฎหมาย และมีการควบคุม ตรวจสอบก่อนดำเนินการภายใต้สมมติฐานที่ว่า การควบคุม ตรวจสอบก่อนดำเนินการ และการจัด โครงสร้างองค์การแบบลำดับขั้น เพื่อเสริมสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา จะช่วยให้การบริหารของหน่วยงานราชการปลอดจากระบบอุปถัมภ์ มีความเป็นกลาง รวมทั้งจะช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การปฏิบัติงานภายใต้กรอบระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด การควบคุมการตรวจสอบก่อนดำเนินการ และการจัด โครงสร้างองค์การแบบลำดับขั้นลดหลั่นมาโดยต่อเนื่อง ได้มีผลทำให้หน่วยราชการและข้าราชการ มีการปฏิบัติงานและบริหาร โดยยึดเอาระเบียบกฎหมายเป็นสำคัญ แทนที่จะยึดผลลัพธ์ของการทำงานเป็นเป้าหมาย ทั้ง ๆ ที่ระเบียบกฎหมายดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานหรือมีการหลีกเลี่ยงกฎหมายมีการเลือกปฏิบัติในบางเรื่อง การปฏิบัติงานของหน่วยราชการ จึงไม่สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์การภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพหน่วยงานส่วนใหญ่ มักจะให้ความสำคัญต่อการขยายหน่วยงาน การเพิ่มอัตรากำลังและงบประมาณมากกว่าการสร้างผลงานเพื่อส่งมอบหรือทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อประชาชน การใช้จ่ายงบประมาณดำเนินการอย่างขาดประสิทธิภาพ (วรเดช จันทรศร, 2540 อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว ,2545 : 29)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการ

ดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใด ย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสรื้อเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา (สำนักงาน ก.พ, 2547)

องค์กรหรือส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.2 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะขอยกมาเพื่อเป็นตัวอย่าง ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ของผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้ จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

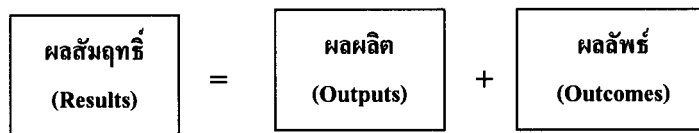
สำนักงาน ก.พ. (2547) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ มีการประเมินผล วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

2.3 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2539) สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผล เป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้าง ในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์

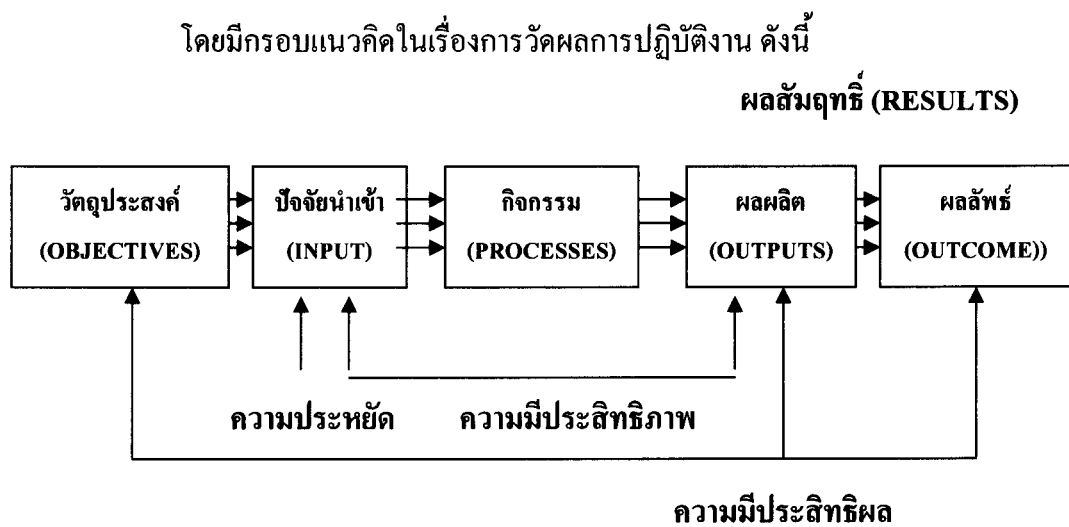
ที่มา : สำนักงาน ก.พ (2547) คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร
สวัสดิการสำนักงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2539) สรุปแนวความคิดดังนี้ คือ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน

ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้า คือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) สามารถแสดงได้ตามรูปภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดความคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2539) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร
คณะกรรมการปฏิรูประบบ

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้ รัฐเป็นผู้จัดหามาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้น ผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลทำให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานโครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547:137) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการวิเคราะห์กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรจำเป็นต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานแก่คนเหล่านี้ ประกอบด้วย ประชาชน ผู้ให้บริการ รัฐบาล สาธารณะชน ฯลฯ

2. การกำหนดรายละเอียดของการวัดผลสัมฤทธิ์ การจะทราบว่าผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละด้านจะเป็นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องกำหนดสิ่งที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

2.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSFs) ทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ

2.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

3. วงจรการวัดผลการปฏิบัติงาน (Cycle of Performance Measurement) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การวัดผล และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.1 การวางแผน เป็นการตั้งเป้าหมายสำหรับ KPIs แต่ละตัวและเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับ CSFs และวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแผนปฏิบัติงานอันจะทำให้องค์กรรู้ว่าควรจะทำอะไรและอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

3.2 การปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้และเก็บข้อมูลต่าง ๆ ให้ครบถ้วน และครบประเภทข้อมูลที่จำเป็น

3.3 การวัดผล นำข้อมูลที่เก็บได้จากการปฏิบัติงานมาคำนวณหาค่าตามตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงาน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.4 การปรับปรุงงาน จากผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตาม KPIs จะพบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานบางตัว บ่งบอกถึงความผิดปกติ โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่มีการคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายเดิมที่วางไว้ จากนั้นจะค้นหาปัญหา / อุปสรรค ที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แล้ววางแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นให้หมดไป

2.4 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคทางการบริหาร ที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) จำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (สุพจน์ ทราญแก้ว 2545, 32)

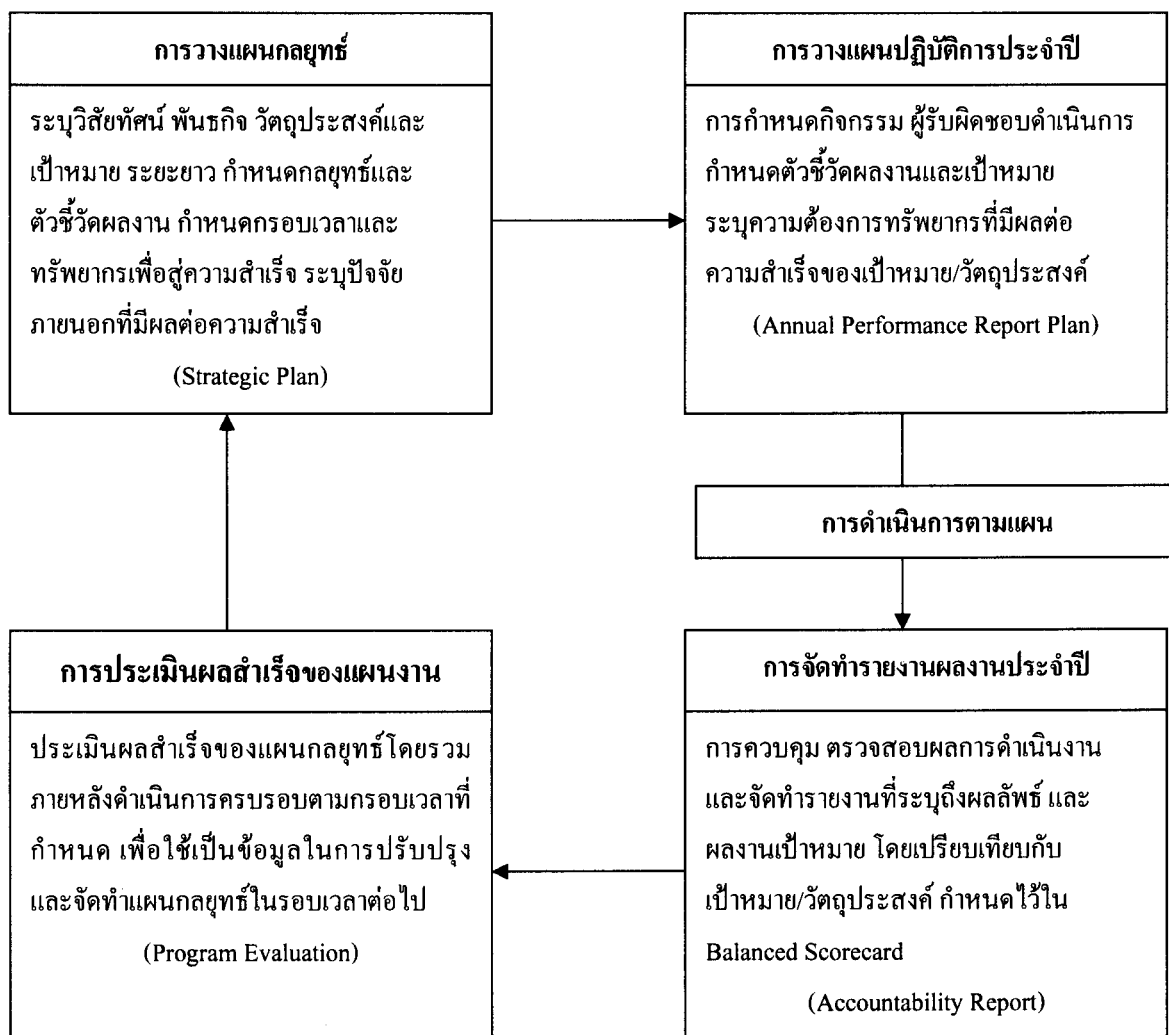
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3 - 5 ของหน่วยงาน/ส่วนราชการที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicators : KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย และการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (balanced scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่ รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการ ได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจกต้องดำเนินการ โดยระบุในรูปแบบของต้นทุน ต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากในส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวม ข้อมูลผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำ ไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงาน โดยรวม หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น สามารถจะสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: สุพจน์ ทราชแก้ว (2545) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ *NEW PUBLIC MANAGEMENT : NPM*.
พระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์เทียนวัฒนา.

2.5 ลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539:21) กล่าวว่า องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้น สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้ว่าเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดี ได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

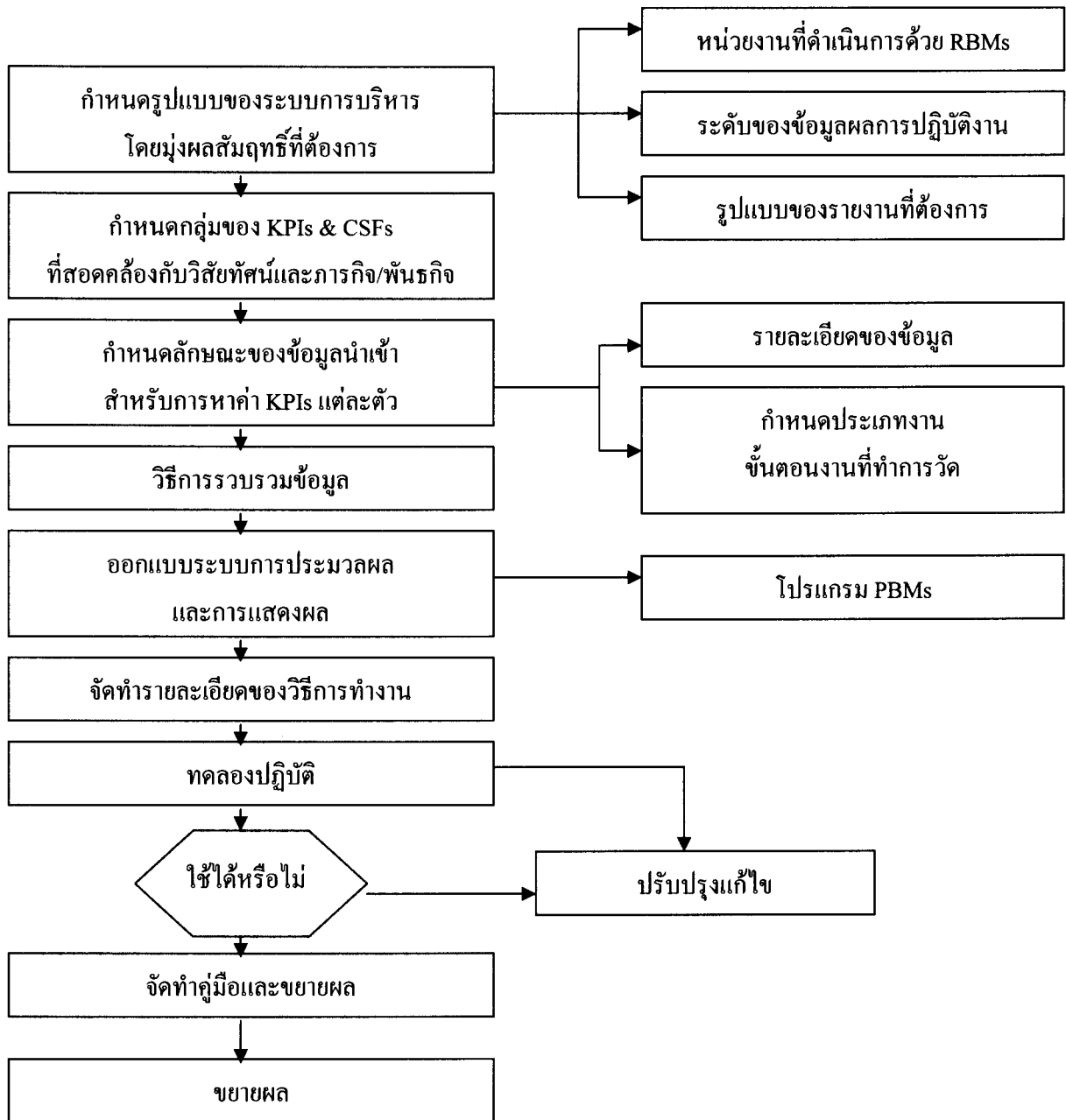
8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.6 ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547:138) ได้สรุปขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าประกอบไปด้วย 9 ส่วน คือ

1. การกำหนดรูปแบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การจำแนก และการจัดประเภท/กลุ่มของปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
3. การกำหนดประเภทของงานที่จะทำการวัดผลการปฏิบัติงาน
4. การจัดทำรายละเอียดของข้อมูลนำเข้า
5. การจัดทำเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน
6. การจัดทำวิธีการประมวลผลและการแสดงผล
7. การจัดทำรายละเอียดของวิธีการทำงาน
8. การทดลองปฏิบัติ
9. การจัดทำเอกสารคู่มือ



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
 ที่มา : เจริมพงษ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” วารสารการจัดการสมัยใหม่
 (กรกฎาคม) 2 : 131-139

2.7 การวัดผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547:131) สรุปไว้ว่า ในการวัดผลงานนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ เครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools) ซึ่งมีหลายชนิด แต่เครื่องมือที่สามารถที่จะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1.1 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้วิธี Balanced Scorecards Applied Model หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Balanced Scorecard หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจ โดยทั่วไปแล้วจะประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) การประเมินทางด้านการเงิน (Financial Perspective)
- (2) การประเมินทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective)
- (3) การประเมินทางด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Perspective)
- (4) การประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

แต่อย่างไรก็ตาม การจะประเมินผลสัมฤทธิ์ในด้านใดบ้างนั้นจะขึ้นอยู่กับผลผลิตและผลลัพธ์ของการบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ หากเป็นกรณีของงานราชการแล้ว ควรจะต้องให้ความสำคัญกับ การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตัวอย่างการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ ใน 4 ด้าน ได้แก่

ก. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกซึ่งเป็น Customer Perspective ประกอบด้วยผู้ใช้บริการของกรมหรือลูกค้าและองค์กรชุมชนต่าง ๆ คนกลุ่มนี้จะบอกได้ว่าผลการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชนตรงกับความต้องการของพวกเขาหรือไม่ มีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานมากน้อยเท่าใด หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนด้วยกัน

ข. ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ซึ่งเป็น Internal Perspective ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการแห่งนี้ทำหน้าที่ให้บริการว่ามีความรู้สึกพึงพอใจบริการที่จัดให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าหรือไม่ องค์ประกอบส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องทำการประเมิน

ค. ด้านการเงิน หรือ Financial Perspective เป็นการพิจารณาในแง่ของควมคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินงบประมาณไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้แก่การดำเนินงานและแก่ผู้รับบริการ

ง. ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ Learning และ Growth Perspective โดยเฉพาะความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ และเทคโนโลยี

1.2 การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่นำมาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึง รอยสลัก หรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ Michael J. Spendolini ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmarking เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร ดังนั้นในการเปรียบเทียบจึงเปรียบเทียบ outputs และ outcomes ของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานกับมาตรฐานทางการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicators หรือ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า บรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ปัจจัยในการกำหนดผลงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ปัจจัยนำสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors หรือ CSF) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภารกิจ/พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นไว้ จะมี 2 ส่วน

ก. ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับองค์กร (Organizational level)

ข. ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ (Operational level)

2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การดำเนินงานขององค์กรมักต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากบ้าง น้อยบ้างต่างกันออกไป การจะจัดการกับความเสี่ยงได้ดี จำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นที่จะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้างที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่นิยมกัน ได้แก่ การหา Expected net present value และวิธี Directed probability calculation

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าการจะทราบว่าการบริหารจัดการจะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่นั้น ต้องมีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อนึ่ง ในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการบริการสาธารณะนั้น จะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Results) ของงาน โดยเฉพาะประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความประหยัด (Economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และวิธีการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการดำเนินงาน (Process) มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเรื่องปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน งบประมาณและกำหนดการปฏิบัติงาน ซึ่งภาครัฐได้นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูประบบราชการ โดยกำหนดไว้ชัดเจนในแผนปฏิรูประบบราชการ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานยุคใหม่ที่เน้นการบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จัดเป็นเครื่องสำคัญที่แต่ละส่วนราชการต้องนำไปดำเนินการให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 4) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามลำดับ ดังนี้

การปฏิรูประบบราชการไทยอยู่บนพื้นฐานแนวคิดซึ่งผสมผสานกันระหว่างหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเน้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขันการบริหารแบบเอกชน การจัดองค์กรให้เหมาะสม หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน

สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ความสามัคคี และเสริมความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

3.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวความคิดที่เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งแนวความคิดนี้ได้ปรากฏขึ้นครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลก เมื่อปี ค.ศ. 1989 (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2547) และต่อมาองค์กรพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวไปวิเคราะห์และอธิบายในรายละเอียด จากนั้นแนวความคิดนี้ได้นำมาใช้ในหลายองค์กร เช่น ธนาคารพัฒนาการแห่งเอเชีย ธนาคารโลกที่ได้นำมาใช้กับประเทศในแถบเอเชียเพื่อแก้ปัญหาทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของภูมิภาคดังกล่าว ซึ่งในส่วนของประเทศไทยที่ประสบภาวะเศรษฐกิจช่วงกลางปี 2540 และจากผลกระทบดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ(IMF) ที่ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้างการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ., 2545)

3.2 ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เมื่อแนวความคิดเรื่อง Good Governance เข้ามาแพร่หลายในประเทศไทย จึงได้มีการบัญญัติศัพท์ขึ้นมาหลายคำ เช่น ประชาธิปไตย ธรรมรัฐ สุประศาสนการ ธรรมภิบาล ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะขอเรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เนื่องจาก มีผู้ที่ใช้คำนิยามและความหมายของคำว่าธรรมภิบาลไว้มาก รวมทั้งมีนักวิชาการหลายท่าน และหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กรได้นำไปใช้ ดังนั้นจึงสรุปความหมายไว้ ดังนี้

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ อธิบายว่า Good Governance หมายถึง การบริหารกิจการของบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิของผู้คนพลเมืองอย่างเสมอกัน มีระบบตัวแทนประชาชนที่สะท้อนความคิดของผู้คน ได้อย่างเที่ยงตรง มีรัฐบาลที่ได้ถืออำนาจเป็นธรรมแต่ใช้อำนาจอย่างที่ประชาชนจะตรวจสอบได้ ตัวรัฐบาลเองก็มีความเอื้ออาทรต่อผู้คนสามัญเป็นอาภรณ์ ประดับตนไม่ดูถูกประชาชนด้วยการเอาความเท็จจริงมาให้ และมีอารยะที่จะแสดงความรับผิดชอบหากบริหารงานผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพ (ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, 2540)

อานันท์ ปันยารชุน อธิบายว่า Good Governance หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐ และเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงในหลายทางมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ โดยสาระของ Good Governance คือ องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดการ

จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐาน เพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลจะสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชน

(อานันท์ ปันยารชุน ,2541)

ธีรยุทธ บุญมี อธิบายว่า Good Governance คือ กระบวนการความสัมพันธ์ (interactive relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดีควรเป็นความร่วมมือแบบสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างรัฐบาล ประชาธิปไตย และฝ่ายสังคม เอกชน องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานรัฐ (NGOs) โดยเน้นการมีส่วนร่วม (participation) ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การร่วมมือกันกำหนดนโยบาย (shared policy making) และการจัดการตนเอง (self-management) ของภาคสังคมเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นธรรมมากขึ้น (ธีรยุทธ บุญมี, 2541)

เสนห์ จามริก เห็นว่า Good Governance หรือการบริหารจัดการที่ดีนั้น มีความหมายถึงระบบการปกครองที่อำนาจรัฐสะท้อนและสนองตอบต่อปัญหา ความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะเห็นว่ามีตัวละครในด้านหนึ่ง คือ อำนาจอรัฐ และอีกด้านหนึ่งคือ คนส่วนใหญ่ของประเทศ การที่จะทำให้เกิดระบบการปกครองที่อำนาจรัฐ ต้องสนองตอบความต้องการของคนส่วนใหญ่ต้องมีตัวเชื่อมก็คือ ประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ถ้าไม่มีตัวเชื่อมสองตัวนี้ Good Governance ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การสร้าง Good Governance ในทางปฏิบัติ นั้น ก็คือ การสร้างฐานชุมชนเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ไม่ใช่เฉพาะเรื่องสิทธิทางการเมือง แต่ต้องเป็นการพัฒนาในลักษณะเพิ่มพลังทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมให้กับกลุ่มชนที่ด้อยโอกาส โดยเฉพาะกลุ่มกรรมกร กลุ่มเกษตรกร ซึ่งประกอบกันเป็นชนส่วนใหญ่ของประเทศ การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนที่จะนำไปสู่ Good Governance นั้น จึงต้องประกอบไปด้วยฐานคติที่สำคัญ 4 ฐาน คือ ฐานเศรษฐกิจ ฐานชุมชน ฐานปัญญา และฐานสภาพแวดล้อม ซึ่งล้วนปฏิสัมพันธ์และเกื้อกูลกัน (เสนห์ จามริก ,2541)

ธนาคารโลก หรือ World Bank (อ้างถึงใน นฤมล ทับจุมพล, 2541) ได้ให้ความหมายว่า Good Governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยของความหมายของธนาคารโลก เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีธรรมาภิบาล เพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระ ที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติ และสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้

United Nations and Development Programme (UNDP) (อ้างถึงใน สุกจิต นิมิตกุล, 2543) ให้นิยามของคำว่า ธรรมชาติบาลว่า หมายถึง การดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกระดับ ประกอบด้วย กลไก กระบวนการ และสถาบันต่าง ๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ปกป้องสิทธิของตนเอง ตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ Asian Development Bank (ADB) (อ้างถึงใน อมรา พงศาพิชญ์, 2543) กล่าวว่า ธรรมชาติบาล คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การบริหารงานของรัฐที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส ไม่มีคอร์รัปชันหรือผลประโยชน์ทับซ้อน มีคุณธรรม เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ และประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

3.3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลังจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ. 2540 แล้ว เพื่อให้กระบวนการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เกิดผลอย่างจริงจัง คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 (สำนักงาน ก.พ., 2545) ประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่

3.3.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล ในการนำหลักนี้มาปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงเรื่องความเป็นธรรมและความยุติธรรม เพราะเมื่อระบบกฎหมายมีความซับซ้อนมากขึ้นคนในสังคมก็เริ่มมองว่า กฎหมายเป็นเรื่องที่เข้าใจยากมีวิธีปฏิบัติที่สับสนและเกิดความระแวงว่าข้าราชการและแสวงหาประโยชน์ในการดำเนินการ โดยจะบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ เหล่านี้อย่างไม่เป็นธรรม ในเรื่องนี้ภาครัฐจะต้องมีการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้เข้าใจง่าย และมีการเผยแพร่ทำความเข้าใจเนื้อหาสาระของกฎหมายกับประชาชน

ให้ดี ให้ประชาชนเข้าใจว่าการตรา และบังคับใช้กฎหมายอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความจำเป็นจริง ๆ มิฉะนั้น ประชาชนจะต่อต้าน ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่บังคับใช้ นอกจากเรื่องความเป็นธรรมแล้ว จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการร่าง ออกกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมาย ให้มีความรัดกุม รวดเร็ว และเป็นธรรมด้วย

3.3.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

ความถูกต้องดีงามเป็นเรื่องของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนกว่าและลึกซึ้งกว่าเรื่องกฎหมายหรือหลักนิติธรรมไปอีกระดับหนึ่ง ปัญหาในการบริหารปกครองของประเทศเราส่วนหนึ่งก็เกิดจากการที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ หลายครั้งยังขาดจิตสำนึก ได้ใช้อำนาจบริหารที่มีไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือเพราะความเกรงกลัวอิทธิพลที่บีบบังคับมา

รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้พยายามแก้ไขปัญหานี้บางส่วน โดยวางมาตรการให้ผู้แทนประชาชนที่เข้าไปบริหารราชการต้องเข้าสู่หน้าที่ด้วยความชอบธรรม โดยการกำกับดูแลขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ ฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญมาตรา 77 ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน จัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและปฏิบัติตามข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537 คือ มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงานต่อผู้ร่วมงานและต่อประชาชนและสังคม

3.3.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้นอกจากนั้น การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส เปิดเผยให้สาธารณชนตรวจสอบได้ เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมของภาคธุรกิจ ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ จะช่วยให้ภาคธุรกิจเอกชนและประชาชนตัดสินใจได้ถูกต้อง และประชาชนจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของภาครัฐมากขึ้นด้วย พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสกว้างขวางในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐ ข่าวสารข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ประชาชน สามารถแสดงความคิดเห็น

และใช้สิทธิทางการเมืองได้โดยถูกต้องกับความเป็นจริงอันเป็นการส่งเสริมให้มีความเป็นรัฐบาล โดยประชาชนมากยิ่งขึ้น

สรุป การปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความโปร่งใส มีแนวทางดำเนินการ เช่น การเผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน หากมีผู้มาติดต่อขอเหตุผล ขอข้อมูล ต้องบริการเปิดเผยแบบตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบได้ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นการติดต่อสื่อสารภายในด้วย

3.3.4 หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการได้สวน สาธารณะการประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

รัฐธรรมนูญกำหนดให้บุคคลมีสิทธิ มีส่วนร่วมในการพิจารณาของ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่จะมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตนในมาตรา 60 ให้รัฐ ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ทุกระดับในมาตรา 76 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่น ได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้าง พื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชน ในจังหวัดนั้น ในมาตรา 78 และให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาอบรมด้วยในมาตรา 81 เป็นต้น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะโดยวิธีประชาพิจารณ์ พ.ศ. 2539 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับฟังการแสดงความคิดเห็นในปัญหาสำคัญของชาติที่มี ข้อโต้แย้งหลายฝ่ายเพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของรัฐในการดำเนินงานอันมีผลกระทบต่อประชาชน และควรมีการสำรวจความเห็นของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงงานให้เกิดประโยชน์ สูงสุด

3.3.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำคัญใน ความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการ แก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน

ประชาชนทุกคนจะต้องทำความเข้าใจเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ตามที่ รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

และใช้อำนาจโดยค้ำบังถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และมีความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ส่วนภาครัฐกิจเอกชนจะมีหน้าที่สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัยให้ผู้บริโภค และไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญกำหนดแนวทางในมาตรา 88 กำหนดให้รัฐบาลแถลงนโยบายต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรีที่จะเข้าบริหารราชการแผ่นดิน ต้องชี้แจงต่อรัฐสภาให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการใดเพื่อบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ และต้องจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเสนอต่อรัฐสภาปีละหนึ่งครั้ง

การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐ ฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ จะต้องมีความชัดเจน โดยให้ฝ่ายการเมืองรับผิดชอบในเรื่องนโยบาย ส่วนฝ่ายประจำรับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุตามนโยบาย กรณีเกิดปัญหาในสังคม ภาครัฐต้องชี้แจงให้ประชาชนเข้าใจและพอใจให้ได้ เพราะที่ผ่านมา เมื่อโครงการของภาครัฐเกิดปัญหา ข้อผิดพลาด หรือเกิดการทุจริตประพาศติมิชอบขึ้น ก็มักจะหาผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ มาชี้แจงให้ประชาชนเข้าใจไม่ได้ ทำให้ประชาชนเสื่อมศรัทธา และเริ่มไม่ไว้วางใจในระบบราชการ

3.3.6 หักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน หลังจากเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ รัฐบาลได้เข้มงวดในการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและทบทวนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างหมุนเวียนและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ โดยการสร้างปลูกทดแทนใหม่ในส่วนของการบริหารราชการ ได้มีแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานของภาครัฐมีบทบาทภารกิจที่ชัดเจน มีการปรับปรุงระบบงบประมาณ ระบบการบริหารบุคคลในภาครัฐ ปรับเปลี่ยนกฎหมายให้ทันสมัยและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทุกหน่วยงานในภาครัฐจะต้องรายงานผลการทำงานและแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะ ในขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในเรื่องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ต้องกำหนดนโยบาย ตรากฎหมาย การน่านโยบายไปปฏิบัติ การบังคับใช้กฎหมาย ต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามระบบ เป็นที่ยอมรับของสังคม มีความยุติธรรม เสมอภาค เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีความโปร่งใส เปิดเผยกลไก และระบบการทำงานต่อสาธารณะ มีการชี้แจงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ขององค์กรภาครัฐแก่ประชาชนและสมาชิกขององค์กรอย่างถูกต้อง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ของรัฐและองค์กรภาครัฐ จะต้องปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของประชาชน รวมถึงความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติของประเทศ

จากแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ซึ่งประเทศไทยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นให้ทุกส่วนราชการทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นได้ใช้เป็นหลักในการบริหารงาน และในปี พ.ศ. 2546 ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกาศใช้ในการบริหารงาน ภาครัฐของไทยอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ซึ่งทุกส่วนราชการจะต้องถือปฏิบัติตัวอย่างเคร่งครัดซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในหัวข้อที่ 3.4

3.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

กฎหมายนี้เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยเหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ คือ โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอและเนื่องจาก มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 บัญญัติให้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทำโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้ (ถวิลวดี

บุรีกุล, 2547) รายละเอียดที่สำคัญปรากฏในหลายมาตราอันเกี่ยวข้องกับภารกิจที่มีส่วนร่วมของประชาชน คือ

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

มาตรา 7 การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มาตรา 8 ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐและจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการ ต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

(3) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการ ต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

- (4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความ-

พึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการให้ส่วนราชการ ดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้น โดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วน ราชการอื่นหรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่ เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไปและให้แจ้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (ก.พ.ร.) ทราบด้วย

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับ ภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้ เป็นไปตามมาตรฐานนี้ด้วยก็ได้

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วน- ราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ไว้เป็นการล่วงหน้า
- 2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ
- 3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติ ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน ที่ ก.พ.ร. กำหนด
- 4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผล กระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทา ผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา 10 ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็น ภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิด การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการจังหวัด หรือหัวหน้าคณะผู้แทน ในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือในต่างประเทศ แล้วแต่กรณี

สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วน ตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

มาตรา 20 เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรา 30 ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอรหัสข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

มาตรา 31 ในศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วมให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐานที่ประชาชนจะต้องจัดหามาในการขออนุมัติหรือ

ขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้นประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้จ่ายเงินการในเรื่องนั้น

ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้ถือว่าเป็นการยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎแล้ว

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตามกฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มาตรา 33 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่ ก.พ.ร.

กำหนด

ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ ให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป

ในกรณีที่ ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่า ภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการใดรับผิดชอบ ดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลังของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนด

ระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็น ระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติได้ ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบ ให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตาม กำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 38 เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชน หรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือ ภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตามมาตรา 37

มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่อ อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่ง ต้องจัดทำในระบบเดียวกับที่กระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นตาม มาตรา 40

มาตรา 40 เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับ ส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่าย สารสนเทศกลางขึ้น

ในกรณีที่ส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วน ราชการได้ อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการจัดทำระบบ เครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวก็ได้ ในกรณีนี้ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารจะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการ ดำเนินการก็ได้

มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็น เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและ สารระตามสมควรให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และใน กรณีที่มีที่อยู่ของบุคคลนั้นให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบ ผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของ ผู้ร้องเรียนเสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

มาตรา 42 เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความ สะดวกรวดเร็วให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับ

ส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป

ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน

การร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสองจะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตามวรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิกต่อไปโดยเร็ว

มาตรา 43 การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้นและสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง

ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา 45 นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตาม มาตรา 9 (3) แล้วให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าว ต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการ ผู้ นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

สรุปได้ว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายหลักที่เป็นแนวปฏิบัติแก่ข้าราชการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และจากเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 7 ประการ นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้อง เสมอภาค และเป็นธรรม

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นความโปร่งใสในการตัดสินใจของรัฐบาล และฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ การบริหารจัดการของผู้บริหาร องค์กร การปฏิบัติงานของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาล จะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย นอกจากนี้จะต้องใช้หลักนิติธรรม คุณธรรมในการบริหาร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ และมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ภาครัฐหรือองค์กรต่าง ๆ จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งปัจจุบัน แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้เป็นหลักหนึ่งในการบริหารงานที่มุ่งเน้นให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในลำดับต่อไป

4. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

โดยจะขอนำเสนอออกมาเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ และ 3) กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ 4) กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ และ 5) ปัจจัยสำคัญในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ ดังนี้

4.1 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพิ่มมากขึ้น ทำให้กระแสการบริหารภาครัฐสมัยใหม่มุ่งที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (business-like approach) มากขึ้น ซึ่งแนวคิดหนึ่งในปัจจุบันที่ให้ความสนใจกันอย่างมาก แนวคิดนั้นก็คือ การทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนมาเป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานในหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization เขียนโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด ฟินนอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ.2001 ซึ่งทั้งแคปแลน และนอร์ตัน มีความเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธุ์, 2548)

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational items)
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone's Everyday Job)
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (Mobilize Change through Executive Leadership)

Fred R. David เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้น จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับ การกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการ- จัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการ ทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึง การพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการ ประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกลำนำไปใช้ การประเมินระดับ ความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กล่าวโดยสรุป การบริหารยุทธศาสตร์ จะทำให้องค์การภาครัฐมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ชี้ทิศทางของการบริหารขององค์การในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยทุกยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนด ขึ้นมา จะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมาก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ โดย องค์การที่มีการนำแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ จะทำให้เกิดการทำงานในเชิงรุกที่จะ มุ่งสร้างผลสำเร็จให้ได้ตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ในระยะยาว จะทำให้มีการ ประสานแผนต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้เกิดการระดมสรรพ กำลังของหน่วยงานต่าง ๆ และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งในการ นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือการนำแต่ละยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ กำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ ทั้งหมดขององค์การออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนโดยจัดทำออกมาเป็นแผน ดำเนินงานประจำปี อีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ถูก นำไปใช้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือเชิงกลยุทธ์ มีการใช้กันอย่างแพร่หลายใน ภาคเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” และมีการนำมาใช้ในองค์การภาครัฐ ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการบางท่าน ใช้คำว่าการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 : 43-45) ได้ให้ ความสำคัญและสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารองค์การภาครัฐทุกประเภท ตามแนวทางการปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินงานของ องค์การภาครัฐ ภายใต้ระบบพันธะสัญญาทางการจัดการปกครอง (governance) ที่รัฐพึงมีหรือส่ง มอบให้แก่ประชาชน และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (participation) สำหรับใน

ส่วนขององค์การภาครัฐในประเทศไทยนั้น รัฐบาล คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นนโยบายและออกแนวปฏิบัติให้ส่วนราชการทุกแห่งต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งยังจะต้องระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผน (key performance indicator) ของหน่วยงานขึ้น โดยในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการ และสำนักงบประมาณ ได้กำหนดเป็นโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณที่มุ่งผลงาน ซึ่งจะมีผลทำให้้องค์การภาครัฐทุกแห่ง ต้องจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเองขึ้นในทุกระดับในช่วงอนาคตอันใกล้นี้ อันหมายถึง กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์จะ ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในระบอบราชการไทย โดยสมบูรณ์ในเชิงรูปแบบ

การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันของการตัดสินใจ เพื่อทำให้องค์การได้มาซึ่งทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การในแต่ละช่วงเวลา ที่จะช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่คาดหวัง และการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือแนวทางที่กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ อย่างถึงพร้อมในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

หลังจากองค์การทราบถึงทิศทางหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานที่จะช่วยบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว ้องค์การที่นำเทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ยังจะต้องจัดให้มีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรการบริหาร และผลิตภัณฑ์ มาตรการสนับสนุนอื่น ๆ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ และยังจะทำการกำกับติดตามและประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมงาน/โครงการ และแผนงาน ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค อันจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนทิศทางกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสม และประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอน/กระบวนการทางการบริหารที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การและการจัดทำแผนปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ให้มีการดำเนินงานตามแผนการควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนและการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2 ลักษณะสำคัญของการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 46) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารงานที่มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ อันได้แก่

1. การมุ่งเน้นอนาคต (future-oriented) โดยการสร้าง/กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ที่ยาวไกลด้วยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนทำการตัดสินใจในการพิจารณาทบทวนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด และกลุ่มลูกค้าให้มีความเหมาะสมต่อไป ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารแบบวันต่อวันหรือการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ
2. การเน้นความสำคัญต่อการจัดการเปลี่ยนแปลง (change-oriented) องค์กรทั้งระบบโดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยี และบุคลากรตามทิศทางการดำเนินงานใหม่ที่แปรผันไปตามสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นคล่องตัวในการดำเนินงานค่อนข้างสูง รวมทั้งภาวะการณ์นำที่กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจโยกย้ายถ่ายเททรัพยากรหรือทำการยกเลิกกิจกรรมบางอย่างที่หมดความจำเป็นออกไป และริเริ่มกิจกรรมใหม่ที่มีความสำคัญและจำเป็นมากกว่า
3. การมองภาพรวม (holistic approach) โดยมุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์ องค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะบางแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้น อิทธิพลหรือผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องเป็นเวลายาวนาน
4. การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (result-based focus) โดยทำการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างชัดเจนในรูปของผลผลิต (จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนผู้รับบริการ) และผลลัพธ์ (ความเปลี่ยนแปลง/ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชากรเป้าหมาย) รวมทั้งเชื่อมโยงกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรภายใน และการตรวจสอบพันธะหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร/บุคลากรแต่ละระดับจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และผลลัพธ์ตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์
5. การยึดถือความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน (customer-oriented) โดยทำการวิเคราะห์เพื่อระบุถึงกลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการ สำหรับใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละระดับ

4.3 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 :47) ได้อธิบายในเชิงกรอบแนวคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรทั่วไป จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicator : KPI) และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2. การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญ ตัวชี้วัดผลงาน ความต้องการทรัพยากร (คน เงิน) และระบุความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้มาซึ่งรายละเอียดของแผนงาน แผนความต้องการ อัตราค่าจ้าง และแผนงบประมาณขององค์กร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การดำเนินมาตรการสนับสนุน หรือทำการพัฒนาองค์กรหรือปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผน ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยมาตรการสนับสนุนที่สำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ การจัดหาและพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร

4. การควบคุมและทบทวนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามกำกับ และวัดผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจัดระบบการรายงาน รวบรวมข้อมูลผลงานที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในแต่ละระดับ ให้ทราบถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในรอบต่อไปให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานและวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผน

4.4 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ

กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติการ จะมีกรอบแนวทางการดำเนินงาน โดยละเอียดที่แตกต่างกันไป ตามกรอบแนวทางของนักวิชาการที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ หรือของหน่วยงานแต่ละแห่ง สำหรับบทความนี้จะยึดแนวทางการจัดแบ่งขั้นตอนตามแนวทางของ Department Of The Navy Total Quality Leadership Office ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่จำแนกกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ออกเป็นขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 49)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน (Pre-Planing) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญเกี่ยวกับ

1. การเตรียมการวางแผนเบื้องต้น (Pre-Planning Activity)

การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิคและกระบวนการบริหารที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญค่อนข้างดี ทั้งในส่วนของความรู้ในกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจในหน้าที่ในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร และเป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างคณะผู้บริหารระดับสูง กับคณะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการภายใต้หลักการดังกล่าว องค์กรที่ประสงค์จะนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์กร จึงควรจะต้องจัดให้มีการเตรียมการในเบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในหลักการ เทคนิควิธี รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่พึงดำเนินการ ให้แก่คณะผู้บริหาร และคณะบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยจัดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

1.1 การเสริมสร้างความรู้และทักษะการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ให้แก่บุคลากร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่จำเป็นต้องใช้ ให้มีการเสริมสร้างความรู้ ทักษะและทักษะในเรื่องการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ให้แก่คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดเสียก่อน เพื่อจะได้ช่วยทำให้คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนมีความรู้ ทราบหลักการ และบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ มีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกัน อันจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกิจกรรมที่สำคัญในส่วนนี้ 3 กิจกรรม คือ

- การประชุมสัมมนาผู้บริหารเกี่ยวกับระบบนิเวศวิทยาของการบริหารงานภาครัฐ
- การจัดทำเอกสารคู่มือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ และทักษะการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับ

1.2 การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร

คณะทำงานวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ขององค์กร ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ควรแต่งตั้งจากคณะผู้บริหารและกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งควรมีความรู้ความเข้าใจในงานขององค์กรมากพอสมควร และควรมีองค์ประกอบของคณะทำงานที่มาจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยธุรกิจ หรือแต่ละกลุ่มหน้าที่ขององค์กรในแต่ละระดับของแผนกลยุทธ์ที่จะกำหนดขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว การวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรขนาดใหญ่ มักจะดำเนินการ โดยแบ่งแยกออกเป็น 3 ระดับ

อันได้แก่

- แผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate-Level Strategic Plan)
- แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-Level Strategic Plan)
- แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level Strategic Plan)

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับจะเชื่อมโยงสอดประสานกันผ่านเป้าหมายสำคัญและตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์กร และอาจมีความแตกต่างกันได้ในส่วนของกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารของคณะผู้บริหารและบุคลากรแต่ละระดับ

การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับในองค์กร จะมีหลักการและแนวทางในการดำเนินการวางแผนที่คล้ายคลึงกัน และหากมีทรัพยากรที่เพียงพอ องค์กรควรจัดหาหรือดำเนินการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มาร่วมเป็นกรรมการดำเนินงานเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา หรือเป็นผู้ดำเนินการ นำสัมมนาเชิงปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์ ตามกรอบแนวทางการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่กล่าวถึงต่อไป ก็จะช่วยให้องค์กรได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และนำไปปฏิบัติได้จริง

2. การประเมินองค์กร (Organization Assessment)

การประเมินองค์กร หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา และแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปแล้วจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นสภาพข้อเท็จจริงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์กร 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment)

จะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสถานการณ์ที่สำคัญแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล องค์กรคู่แข่งและพันธมิตร ตลาดและกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์กร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เป็น โอกาสและภัยอุปสรรคหรือทำการประเมินช่องว่าง (gap analysis) ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์กร อาจจะมีประเด็นย่อยที่จำเป็นสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจที่องค์กรรับผิดชอบ หรือตามที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นใดบ้าง

2.2 ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) การประเมิน องค์กรภายใน เป็นกระบวนการในการศึกษาข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงขององค์กรเกี่ยวกับ โครงสร้าง บุคลากร ระบบงาน ระบบการเงิน การคลัง ฯลฯ สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการ ประเมินระดับขีดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในส่วนของขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็ง และขีดสมรรถนะในเชิงจุดอ่อน หรือการวิเคราะห์ช่องว่างในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์กร อาจจะมีประเด็นปลีกย่อยที่จำเป็นสำหรับแต่ละองค์กร บางส่วนคล้ายคลึงกัน และหรือแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจที่แต่ละองค์กร รับผิดชอบ หรือที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บรวบรวม

ในกรณีของการวางแผนกลยุทธ์รอบแรก การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสอง ส่วนควรจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนที่จะมีการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 แต่หากเป็นการ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในรอบที่สอง ข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมดนี้ก็คือ ผลผลิต ที่ได้จากการวัดผลและประเมินผลตามขั้นตอนที่ 5 ของกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่คณะผู้บริหารขององค์กรมาร่วมกัน ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กรใน รูปแบบของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรว่า ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า เป็นกระบวนการในการแสวงหาทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม ขององค์กร เป็นความพยายามในการที่เหมาะสมขององค์กร เป็นความพยายามในการที่จะระบุ ถึงสถานภาพและบทบาทหน้าที่ขององค์กรว่าจะมีลักษณะอย่างไร ภายใต้บริบทที่แวดล้อมทาง สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการ ที่มุ่งตอบคำถามสำคัญ 4 ประการ อันได้แก่

- องค์กรของเรากำลังจะเดินทางไปสู่เป้าหมายใด
- สภาพแวดล้อมที่องค์กรของเราจะต้องเผชิญเป็นอย่างไร
- องค์กรของเรามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน
- องค์กรของเราจะไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร

คำตอบของคำถามทั้ง 4 ประการข้างต้น จะช่วยให้องค์กรทราบถึง 1)

วิสัยทัศน์ภารกิจหลัก และเป้าประสงค์ (vision, mision, goal) ที่ต้องการจะบรรลุถึงขององค์กร 2)

ผลกระทบในเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค (opportunity & threat) ของการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้น

ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และ/หรือ อาจเกิดขึ้นหากสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป

3) จุดแข็งและจุดอ่อน (strength & weakness) ขององค์กรในช่วงปัจจุบัน และ 4) กลยุทธ์หรือ

แนวทางการดำเนินงานที่จะนำองค์การให้ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการหรือบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Deployment)

ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับ

1. การจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์ (Complete the Plan)

ข้อมูลอันเป็นผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในขั้นการเตรียมการวางแผน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ขององค์การทั้งหมดในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ จะถูกนำมาเรียบเรียงในรูปของเอกสารแผนกลยุทธ์ขององค์การแต่ละระดับ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานความเข้าใจของผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์การในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และในการกำกับติดตามผล ประเมินผล การจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะประกอบด้วยข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความเป็นมาข้อเท็จจริง สภาพแวดล้อมขององค์การ กรอบทิศทางการพัฒนา อันได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์การดำเนินงาน และกรอบของแผนงาน โครงการที่จะดำเนินการ

2. การเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากร (Communication the plan)

นอกจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรบางส่วนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์โดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์แล้ว การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของบุคลากรอื่น ๆ ภายในองค์การและรวมทั้งหน่วยงาน บุคลากรภายนอกที่เป็นพันธมิตรในการดำเนินงานบางส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ทราบถึงเนื้อหาสาระที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ที่องค์การร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกองค์การพึงดำเนินการ เพื่อที่จะได้ช่วยให้บุคลากรทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่ตนเองพึงมีต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ให้มีโอกาสรอบถึงรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation)

1. แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์การ

โดยจะเป็นแผนที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจ (สำนัก/กอง) และระดับฝ่ายปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ จะประกอบด้วย กระบวนการกำหนดรายละเอียดของกลุ่มกิจกรรม งาน โครงการ พร้อมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องการสำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน หนึ่ง โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติงาน มักจะดำเนินการในลักษณะของแผน

รายปี โดยหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะต้องระบุให้เห็นถึงสัมพันธภาพของผลงานที่จะสร้างให้เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ อันได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักจะดำเนินการ โดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ (logical framework project planning) อันได้แก่ การชี้ให้เห็นถึงสัมพันธภาพของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ แผนงาน และแผน กับทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน / โครงการ

2. การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน โครงการและ กิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยแผนปฏิบัติการที่โดยทั่วไปแล้ว มักมีการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

ก. กลุ่มของแผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งาน ตามกลยุทธ์หรือตาม ลักษณะธุรกิจของหน่วยงาน/องค์การ ที่อาจจำแนกออกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า หรือ หน่วยธุรกิจภายในองค์การ ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการได้พร้อมกันมากกว่า 1 แผนงานในคราว เดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์การ

ข. แผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งานเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร อัน ได้แก่การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์การ หรือการพัฒนาองค์การและการ จัดการ (management development) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ช่วยเสริมสร้างขีด- สมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์การมีความพร้อมที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง อันเป็นมาตรการ เชิงสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินการตามแนวกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจหลัก ๆ ขององค์การเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักประการหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการ บริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมักเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหากับการพัฒนาขีดสมรรถนะ การทำงานขององค์การ ซึ่งมักเป็นประเด็นปัญหาหลักขององค์การภาครัฐส่วนใหญ่ที่ประสบอยู่ให้ ลดน้อยลง

3. การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเป็นกิจกรรมและเครื่องมือที่สำคัญของ ผู้บริหารที่จะช่วยทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การมีพลวัตไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถผลิตผลงาน ออกมาตรงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ จะช่วย ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และใช้เป็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนแนวกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หรือการพิจารณาปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสม มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาการบริหารและองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบัน

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ จะหมายถึงความถี่ การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละรอบเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายสามเดือน ฯลฯ ของกิจกรรมงานโครงการต่าง ๆ ตามองค์ประกอบเชิงพหุของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีแนวทางการดำเนินการในลักษณะของการออกแบบระบบการรายงานข้อมูลจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ หรือออกแบบระบบการประมวลผลข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง ที่มีการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงาน ตามรายการของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับแผนงานและระดับงาน/โครงการ

4. การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละรอบเวลาได้แล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลควรจะต้องทำการสรุปผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งนำเสนอให้ผู้บริหารหรือต่อที่ประชุมของคณะผู้บริหาร ให้ได้รับทราบถึงความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และร่วมกันปรึกษาหารือถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขร่วมกัน รวมทั้งควรจะต้องส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยกระตุ้นเตือนและช่วยเหลือให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละระดับ/ฝ่าย ดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดผลดีในภาพรวมต่อองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดผลประเมินผลที่ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล (analyze and evaluate) และการนำเสนอผลการประเมิน (communicate results) นี้ จะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในภาพรวม หลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามแผนไปแล้วในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะได้นำเอาผลการประเมินที่ได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์การ ทั้งนี้ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงมักจะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน อันได้แก่ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการสร้างตัวชี้วัดผลสำเร็จ และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินองค์การ ซึ่งได้เคยมีการดำเนินการเก็บรวบรวมมาครั้งหนึ่งแล้ว ในช่วงที่จัดให้มีการวางแผนในรอบที่ผ่านมา ดังนั้น การวัดผลประเมินผลในขั้นตอนนี้ จึงมีแนวทางและประเด็นข้อมูลที่ควรจัดเก็บที่ไม่แตกต่างไปจากการดำเนินการที่ผ่านมาแล้ว คือ การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินองค์การ และการประมวลผลข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวม

4.5 ปัจจัยสำคัญในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 :61-63) กล่าวว่า การนำกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นเครื่องมือบริหารงานขององค์กรหรือวิสาหกิจต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ (critical success factor) หลายประการ องค์กรหรือผู้บริหารที่จะดำเนินตามแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงควรให้ความสนใจและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทำให้ปัจจัยสำคัญที่จะกล่าวต่อไปนี้ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ไปปฏิบัติ รายละเอียดของปัจจัยสำคัญประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่น เอาใจใส่ อย่างต่อเนื่องในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือวิสาหกิจต่าง ๆ การที่ผู้บริหารระดับสูงมักมีภารกิจหลายด้าน จึงทำให้ในบางครั้งไม่สามารถแบ่งเวลาให้แก่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ได้เต็มที่ ถือเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ จะมีประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูงต้องร่วมให้ความคิดเห็นหรือตัดสินใจเป็นจำนวนมาก ทั้งในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ชีตสมรรถนะหรือความพร้อมขององค์กร สถานภาพปัจจุบันขององค์กร เป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรควรกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน หากผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมุ่งมั่นเอาใจใส่ และให้เวลากับการวางแผนกลยุทธ์อย่างเต็มที่ ย่อมจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดความครบถ้วน สมบูรณ์และขาดความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ และนำไปสู่ความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

2. การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อกลยุทธ์ของคณะผู้บริหารทุกระดับ

โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ขององค์กรจะมีหลายระดับและเกี่ยวข้องกับองค์กรย่อย ๆ หลายองค์กร ในหลายองค์กรหรือวิสาหกิจ ดังนั้น บุคคลที่ควรมีบทบาทสำคัญในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจึงได้แก่ ทีมงานที่มาจากคณะผู้บริหารทุกระดับขององค์กร เนื่องจากการเปิดโอกาสให้คณะผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้กลยุทธ์แต่ละด้านและแต่ละระดับที่กำหนดขึ้น มีสัมพันธภาพซึ่งกันและกัน ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้คณะผู้บริหารที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์นั้น ๆ ขึ้นมา และยังคงช่วยทำให้คณะผู้บริหารมีความผูกพันที่จะนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังอีกด้วย

3. การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และมีความต่อเนื่องของการดำรงตำแหน่ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดและการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารทุกระดับ โดยควรจะต้องเป็นผู้มองการณ์ไกลที่กล้าตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน และมีความรับผิดชอบ มีความกล้าที่จะดำเนินการโยกย้าย ยุบเลิก หรือถ่ายโอนงาน ทรัพยากรที่มีอยู่ไปดำเนินการในส่วนที่เหมาะสมมากขึ้น เพื่อจะได้ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และควรมีระยะเวลาของการเป็นผู้นำที่ยาวนานพอสมควร เพื่อที่จะได้ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความต่อเนื่อง ตรงกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้นำทราบถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถ้วน

4. การมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารที่มีกรอบแนวคิดเฉพาะด้าน มีขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานหลายขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้ และทักษะเชิงกระบวนการหลายอย่างที่สอดคล้องประสานกัน ดังนั้น การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเชิงหลักการ กรอบแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งทักษะเชิงกระบวนการที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ให้แก่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะต้องดำเนินการในเบื้องต้น หรือการจัดหาทีมงานที่ปรึกษาเชิงกระบวนการเข้ามาเป็นผู้ช่วยเหลือในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในรอบแรก เพื่อจะได้ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้เกิดการเรียนรู้จากการที่มีโอกาสฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง

5. การมีความคิดสร้างสรรค์และการไม่ติดยึดของทีมงานวางแผน

การวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานจำเป็นต้องอาศัยทักษะการคิดเชิงสังเคราะห์ เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งอาศัยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ เกี่ยวกับการไม่ติดยึดในกฎเกณฑ์หรือหลักการเดิม ๆ เพราะการติดยึดในกฎเกณฑ์หรือหลักการแบบเดิม ๆ มากเกินไป จะเป็นต้นเหตุสำคัญของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีหน้าที่กระตุ้นให้ทีมงานวางแผน หรือคณะผู้บริหารที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ ไม่ติดยึดในหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่จนเกินไป รวมทั้งจะต้องเร่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อสภาพการณ์ดังกล่าว และควรจัดให้มีการเผยแพร่แนวคิดทิศทาง และรายละเอียดของกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และไม่เกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ

6. การมีฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และตรงต่อความต้องการ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ และมีความเป็นไปได้ในแง่ของการนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ จะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ที่ครอบคลุมประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างทั่วถ้วน ในการนี้ ข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้ในกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และตรงต่อความต้องการจะช่วย บังชี้ถึง โอกาส ภัยอุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การได้อย่างถูกต้องหรือตรงต่อความเป็นจริง องค์การจึงควรจัดให้มีการสร้างฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้เรียกใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในสังคมยุค โลกาภิวัตน์ องค์การทุกองค์การจะต้องมีการปรับตัวเองจากองค์การเดิมไปสู่องค์การใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ องค์การที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ถือเป็นสัญญาณเตือนที่ชี้ให้เห็นได้ว่าองค์การนั้นกำลังเข้าสู่วิหิงษาภาพ และอาจนำไปสู่การ อสังกรรมขององค์การนั้น ได้ในท้ายที่สุด

กล่าวโดยสรุป การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิค/เครื่องมือทางการบริหารที่ องค์การภาครัฐในหลายประเทศ ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และได้มีผลช่วยทำให้องค์การ ภาครัฐในประเทศเหล่านั้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับในบทบาทด้าน การเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสามารถเชิงแข่งขันให้แก่องค์กรทุกระดับ ปัจจุบันในส่วนของ ประเทศไทย รัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการทุกแห่ง จัดให้มีการวางแผน กลยุทธ์ของส่วนราชการขึ้นในทุกระดับ

หากพิจารณาโดยภาพรวม จะพบว่าการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิง บริหารที่ประกอบด้วย กระบวนการย่อย/ขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุม และการวัดผลงาน ในการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว ให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และการตัดสินใจร่วมกัน โดยอาศัยข้อมูลประกอบที่ครบถ้วน สมบูรณ์ รวมทั้ง ทำการติดตามสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การนำหลักการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานภายในองค์การ ที่ครบทั้งกระบวนการ จะมีผลทำให้องค์การพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ สามารถปรับตัวและปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่องทันสมัย แต่ทั้งนี้ยังจะต้องอาศัยภาวะการนำที่เข้มแข็งของคณะผู้บริหารภายในองค์กรทุกระดับ เนื่องจากการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ในภาคปฏิบัติ จะต้องมีการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นองค์ประกอบสำคัญ การมีคณะผู้ภายในที่กล้าคิด ตัดสินใจ และมีความมุ่งมั่น จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงาน และขั้นตอนการทำงาน ซึ่งการที่รัฐบาลและระบบราชการจะทราบได้ว่าการบริหารงานภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เครื่องมือที่ถูกให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการวัดผลสำเร็จของการบริหารงานภาครัฐ คือ Balanced Scorecard ในลำดับต่อไป

5. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความหมายและความเป็นมาของแนวคิด Balanced Scorecard 2) กระบวนการของ Balanced Scorecard และ 3) ประโยชน์ของ Balanced Scorecard ตามลำดับ

5.1 ความหมายและความเป็นมาของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างสมดุลในการส่งค่าตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงในระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2547:2)

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ.1992 โดย Robert S.Kaplan David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชน ใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านองค์กร และด้านการเงิน ต่อมาได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยราชการหลายประเทศ

Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์กร เวลากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งนำมาอยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้น เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ซึ่งจะสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ต่อไป

5.2 กระบวนการของ Balanced Scorecard

กระบวนการของการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

5.2.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

5.2.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

5.2.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5.2.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

5.2.6 ภายใต้วัดดูประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบันเป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

- 1) การจัดทำตัวชี้วัด
- 2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
- 3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5.2.7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

สำนักงาน ก.พ. ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยการพิจารณาจากมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน และปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาจากมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณะชนที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ มุมมองนี้ ช่วยขยายทัศนะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานราชการให้กว้างขึ้น หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงประเทศชาติ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม และควรเน้นหนักที่การบริหารจัดการแนวทางการบริหารองค์กรที่ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องรวดเร็ว และเป็นที่ยังพอใจยิ่งขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมองค์กร

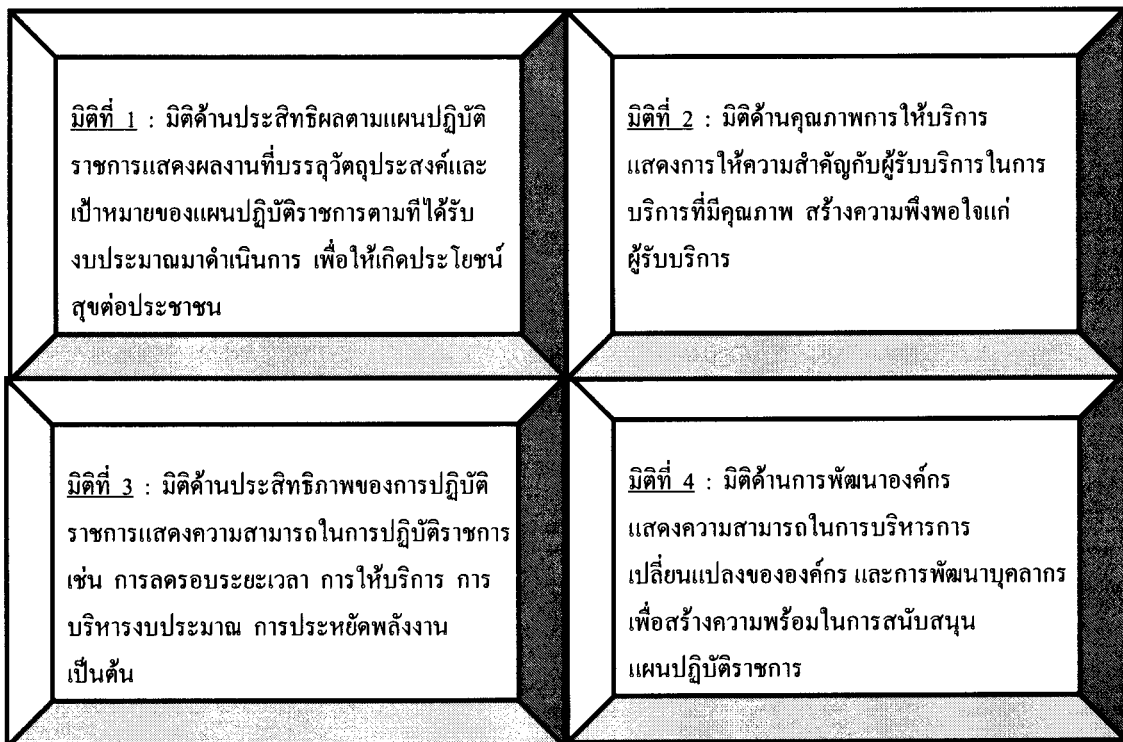
3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถองค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

จากการกำหนดกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการที่แบ่งออกเป็น 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการนำกรอบของการบริหารงานแบบ Balanced Scorecard มาใช้ โดยที่ในมิติแรก คือ มิติด้านการเงินจะมีเหมือนกัน เพียงแต่แตกต่างกันที่ในการบริหารงานภาครัฐจะเน้นที่การประหยัดทรัพยากรและการประหยัดงบประมาณ ซึ่งถ้าเป็นการบริหารงานในภาคธุรกิจจะเน้นเรื่องของต้นทุน รายได้ และผลกำไร ในมิติที่สอง คือ มิติด้านลูกค้า ในการบริหารงานภาครัฐจะเน้นให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรทั้งหมด เนื่องจากการบริหาร

งานภาครัฐจะส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ในขณะที่ในภาคธุรกิจจะเน้นเรื่องการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ในมิติที่สาม คือ มิติด้านกระบวนการภายในธุรกิจ ซึ่งในการบริหารงาน ภาครัฐเรียกว่าองค์ประกอบภายในองค์กร และในมิติที่สี่ ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ในการบริหารงานภาครัฐเรียกว่า ด้านนวัตกรรม ซึ่งในสองมิติหลังนี้แตกต่างกัน คือ ในภาครัฐจะเน้นที่กระบวนการและนวัตกรรมในขอบเขตของสาธารณกิจ แต่ถ้าเป็นการบริหารในภาคธุรกิจจะเน้นที่กระบวนการและนวัตกรรมในขอบเขตที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยตรง

สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้น จะให้ความสำคัญต่อการประเมินผลของการปฏิบัติราชการในรอบการบริหารราชการใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 2.5 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. จาก <http://www.opdc.go.th/> คำนวณวันที่ 15 กันยายน 2550 คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ข้าราชการ

ซึ่งแต่ละมิติได้กำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนักในแต่ละตัวชี้วัด คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร และการพัฒนาระบบฐานข้อมูล (Data base)

5.3 ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้สรุปประโยชน์ของ BSC ไว้ดังนี้

1. BSC สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงานได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. BSC สามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและอย่างเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3. BSC สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

4. BSC สามารถช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย ทุกแผนกอย่างยั่งยืน

และยังระบุว่าในการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กร จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ พอสมควร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กร ควรจะเตรียมตัวองค์กรให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้จริง ๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น และสิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อม คือ

1. ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ชัดเจน
4. ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังที่จะทำให้ Balanced Scorecard ประสบผล
5. เตรียมความพร้อมในระบบข้อมูลภายในองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ภายใต้แนวคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการผลักดันให้การบริหารภาครัฐ ได้หันมาสนใจต่อเรื่องของผลสำเร็จของการบริหารงานมากขึ้น จึงได้มีการใช้เครื่องมือ ซึ่งเป็นเทคนิคการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (Key Performance Indicators-KPI) และเทคนิค Balanced Scorecard ที่สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของการทำงานราชการแบบเดิมมาเน้นที่ผลสำเร็จของงาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และการที่จะต้องนำไปเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานราชการ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความหมายของแรงจูงใจ 2) ประเภทของแรงจูงใจ 3) แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ และ 4) ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจตามลำดับ ดังนี้

การบริหารงานภาครัฐ แม้จะมีการปฏิรูประบบราชการมาอย่างต่อเนื่องสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีการกำหนดตัวชี้วัด บริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการกำหนดคยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างเป็นขั้นเป็นตอนก็ตาม แต่ถึงระบบจะคืออย่างไร ถ้าผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำนโยบาย งาน โครงการ ไปปฏิบัติ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ก็ยากที่จะเกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

6.1 ความหมายของแรงจูงใจ

พนมพร แสนมีมา (2547) ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

กิวฟอร์ด และ เกรย์ (Guilford and Gray) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่จะนำช่องทาง และเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมของมนุษย์ ส่วน Goods (1973:375) กล่าวว่าเหตุจูงใจ หมายถึง กระบวนการเร้าและสนับสนุนให้บุคคลกระทำกิจกรรมอย่างมีระบบ

บราวน์ (Brown) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความคิดซึ่งเป็นแรงขับอยู่ภายใน

ซึ่งประกอบด้วยอารมณ์ ความปรารถนา ซึ่งเป็นเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาซึ่งมีปริมาณ มากน้อยไม่เท่ากัน

กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์ กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิด พฤติกรรมการเรียนรู้ขึ้นด้วยสิ่งเร้าหนึ่ง แรงจูงใจประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แรงจูงใจ (Motive) ได้แก่ ความต้องการ ความสนใจ ทศนคติ ลักษณะนิสัย ฯลฯ ซึ่งเกิดจากภายในร่างกาย

2. สิ่งจูงใจ หรือเครื่องล่อ (Incentive) ได้แก่ สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกในร่างกาย ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางพฤติกรรม การจูงใจจะมีพลังมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับส่วนสำคัญทั้งสอง ส่วนนี้

มณฑล รอยตระกูล (2546) ได้รวบรวมความหมายของการจูงใจไว้ ดังนี้ เดฟ (Deft) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่าเป็น แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดัน ให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และเป็นแรงกระตุ้นที่ให้คุณคณาวิชาพฤติกรรมนั้นไว้

บีช (Beach) กล่าวถึงการจูงใจว่า การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์ (Goal) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน ร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

เอ็ด สารภูมิ กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้การ-กระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะการณ์กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความเข้มแข็ง มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความ สำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังประสบความสำเร็จใน เป้าหมายหรือรางวัลที่เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ทำให้คน ไปถึงซึ่ง วัตถุประสงค์ที่จะได้รับรางวัล

จากที่มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่านนั้น พอสรุปเพื่อใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

6.2 ประเภทของแรงจูงใจ

ฮิลการ์ด (Hilgard)(อ้างใน มณฑล รอยตระกูล, 2546) แบ่งแรงจูงใจเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด (The Survival Motives) หมายถึง ความต้องการทาง ภาย (Physiological) ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการน้ำ ความต้องการอุณหภูมิที่พอเหมาะ ความต้องการขับถ่ายของเสีย ความต้องการพักผ่อนและ

ความต้องการทำกิจกรรม

2. แรงจูงใจทางสังคม (The Social Motives) หมายถึง แรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการทางสังคม (Social Needs) ของมนุษย์ในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ความต้องการความรัก (Needs for Affection) ความต้องการตำแหน่งในสังคม (Needs For Social Status) ความต้องการทางเพศ (Sex Needs) ความต้องการเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motives) ให้คนเรากระทำพฤติกรรมทางสังคม (Social Behavior)

3. แรงจูงใจทางอวดตน (Ego Intergrative Motives) หมายถึง แรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการความสำเร็จ (Needs for Successful Need) ความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ความต้องการสร้างและประดิษฐ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกนับถือตนเอง (Self – Respect) ซึ่งจะเป็นทางให้บุคคลสามารถหลีกเลี่ยงจากการมีปมด้อย (Inferiority Complex) และความรู้สึกว่าตนไม่มีค่า (Self-Depreciation) หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าตนจะได้มีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ (Sense of Attainment) ส่วนแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจ (Satisfying Philosophies of Life) นั่นก็เพื่อบุคคลจะได้เป็นที่น่านิยมนกย่องของคนอื่นในสังคมด้วย

มอร์แกน และคิงส์ (Morgan and King) (อ้างถึงใน มณฑล รอยตระกูล, 2546) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงจำเป็นต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นนอกเหนือจากพ่อแม่ พี่น้อง ความผูกพันกันนั้น ทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจ ในการที่จะอยู่ร่วมกันหรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อสนองความต้องการต่าง ๆ

2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในชุมชนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมาก การแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามจะสร้างฐานะของตนเองให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง (Rank) อยากได้เกียรติยศและอำนาจ (Prestige and Power)

แรงจูงใจยังสามารถแบ่งตามเหตุผลของเบื้องหลังในการแสดงออกของพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท กมลรัตน์ หล้าสุวรรณย์ (อ้างถึงใน มณฑล รอยตระกูล, 2546) คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตัวเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง นักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจในภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้น

ในตัวบุคคล ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิดหวัง เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า แรงจูงใจของบุคคลสามารถแบ่งออกได้เป็นแรงจูงใจด้านร่างกาย ซึ่งเกิดจากอิทธิพลภายนอก แรงจูงใจทั่วไปซึ่งเกิดจากความอยากรู้อยากเห็นเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อต้องการความรัก ความอบอุ่น หรือต้องการแสดงความสามารถด้วยตนเองและจูงใจด้านสังคมเป็นความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการได้รับการยกย่องเกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนความสำเร็จในชีวิต แรงจูงใจแบ่งตามเหตุผลของการแสดงออกโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายใน จะมีคุณค่ามากกว่าแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในเกิดได้โดยที่บุคคลได้รับอิทธิพลหรือประสบการณ์จากสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นทำให้เกิดความต้องการ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

6.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มของทฤษฎีออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้าง ความพอใจ (content theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่สนับสนุนให้องค์การตระหนักถึงการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรให้ได้มากที่สุด 2) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ (process theories) โดยมีข้อสมมติที่ว่าบุคลากรต้องการปฏิบัติงานเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน และ 3) กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง (reinforcement theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับการให้รางวัล (สุภชัย ยาวะประภาส, 2548)

6.3.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้าง ความพอใจ

กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า หากองค์การทราบ และเข้าใจถึงความต้องการภายในของบุคลากรแล้ว องค์การจะสามารถกำหนดระบบการให้รางวัลที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจขณะเดียวกันก็สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นักทฤษฎีหลักในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) 2) เฟรดเดอริก เฮอริซเบิร์ก (Frederick Herzberg) 3) เดวิด แมคเคลแลนด (David McClelland) 4) เคลย์ตัน เอลเดอร์เฟอร์ (Clayton

Alderfer) 5) เฮนรีเอ มูเรย์ (Henry A. Murray) 6) คริส อากิริส (Chris Argyris) และ 7) แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) สาระโดยสรุปของแนวคิดของแต่ละคนมีดังนี้

1) อับราฮัม เอช มาสโลว์

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (hierarchy of needs) ของมาสโลว์ที่ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นเสมือนขั้นบันได มีทั้งหมด 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน เมื่อความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจึงจะเกิดความต้องการในระดับต่อไปตามลำดับ

2) เฟรดเดอริก เฮอรัชเบอร์ก

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยสุขวิทยา (two factor theory) ของเฮอรัชเบอร์ก เสนอว่า การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานต้องสร้างปัจจัยจูงใจ (motivator factors) อันได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ การยกย่อง ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน สำหรับปัจจัยสุขวิทยา (hygiene factors) อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินใจ การทำงาน นโยบายขององค์กร และรูปแบบการบังคับบัญชา นั้น สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน แต่สร้างความพอใจในงานไม่ได้

3) เดวิด แมคเคลเลนด

ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของแมคเคลเลนด มี 3 เรื่อง คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ (achievement:nAch) ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (affiliation:nAff) และความต้องการอำนาจ (power:nPow) และความต้องการที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน

4) เคลย์ตัน เอลเดอร์เฟอร์

เอลเดอร์เฟอร์ ประยุกต์ทฤษฎีของมาสโลว์โดยปรับลำดับชั้นของความ ต้องการจาก 5 ลำดับเหลือแค่ 3 ลำดับ และนำเสนอในชื่อทฤษฎี ERG ซึ่งได้แก่ ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence needs) ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Relatedness needs) และ ความต้องการที่จะเติบโต (Growth needs)

5) เฮนรี เอ มูเรย์

มูเรย์ ได้ระบุความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความ ต้องการขั้นพื้นฐาน (Primary) หรือเพื่อการดำรงขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่เรียกว่า viscerogenic เช่น อาหาร น้ำ การตอบสนองทางเพศ การขับถ่าย และความต้องการ ขั้นที่สอง (secondary) ที่เรียกว่า psychogenic เช่น ความสำเร็จ ความผูกพันกับผู้อื่น ความเป็นเอกเทศ การครอบงำ และอำนาจ เป็นต้น

6) คริส อากริส

อากริส เสนอมุมมองที่ว่า มนุษย์ต้องการเติบโตและผ่านกระบวนการพัฒนาการเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องจัด โครงสร้างที่เน้นการควบคุมให้น้อยลง และส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์การให้มากขึ้น

7) ดักลาส แมกเกรเกอร์

แมกเกรเกอร์ มีข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานว่าผู้ปฏิบัติมีอยู่ 2 ประเภท คือ ประเภท X และประเภท Y ซึ่งแต่ละประเภทต้องการการตอบสนองต่างกัน คือ ผู้ปฏิบัติงานประเภท X ต้องการบังคับ ขาดความรับผิดชอบ และไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ปรารถนาชีวิตการทำงานมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานประเภท Y มีความรับผิดชอบในงานสูง มีวินัยในตนเองสูง ดังนั้นองค์การต้องใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท

6.3.2 กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ

ทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมุ่งอธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจ โดยไม่อธิบายถึงรายละเอียดส่วนปลีกย่อย โดยอาศัยฐานแนวคิดว่า บุคคลมีความพยายามในการทำงานจากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่าความพยายามที่ทุ่มเทลงไปจะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง นักทฤษฎีหลักในกลุ่มนี้ ได้แก่ 1) เจ สเตซซี อัดัมส์ (J. Stacey Adams) 2) วิกเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) ร่วมกับลายแมน ดับเบิลยู พอร์ตเตอร์ และเอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์ (Lyman W. Porter and Edward E. Lawler) 3) เกร็ก อาร์ โอลแฮมและริชาร์ด แฮกแมน (Greg R. Oldham and Richard J. Hackman) และ 4) เอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A. Locke)

1) เจ สเตซซี อัดัมส์

อัดัมส์ ได้เสนอทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) ที่มองว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน

2) วิกเตอร์ เอช วรูม ร่วมกับลายแมน ดับเบิลยู พอร์ตเตอร์ และเอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์

วรูม พอร์ตเตอร์ และลอว์เลอร์ นำเสนอทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำตัวแปร 3 ปัจจัยมาสนับสนุนทฤษฎี คือ 1. ปัจจัยความคาดหวัง (ถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่) 2. ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ

(หากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ และ 3. ปัจจัยระดับของความพึงพอใจ หรือ valence (แล้วผลลัพธ์ที่จะได้นั้นเป็นสิ่งที่ตนได้ตระหนักถึงคุณค่าหรือไม่)

3) เกร็ก อาร์ โอลแฮมและริชาร์ด แสกแมน

โอลแฮม และแสกแมน เสนอทฤษฎีที่ชื่อว่าลักษณะงาน (job characteristics) มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ลักษณะงานที่ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในงาน(skill variety) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน (task significance) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) และการได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (feedback) และนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงานไว้ซึ่งเรียกว่า Motivating Potential Score (MPS)

4) เอ็ดวิน เอ ลีค

ลีค เสนอทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (goal setting theory) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม (participation) ของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และผลที่จะได้จากการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นได้ว่า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานอย่างไร ได้รับผลตอบแทนอย่างไร และสามารถสนองความพึงพอใจส่วนตัวได้อย่างไร

6.3.3 กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง

ทฤษฎีนี้เน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและผลที่ตามมาโดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีก หรือป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น ผ่านวิธีการต่าง ๆ คือ

- ให้ผลตอบแทนที่น่าพึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (positive reinforcement)
 - ขจัดผลตอบแทนที่ไม่พึงปรารถนาภายหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (avoidance learning)
 - ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (extinction)
- นักทฤษฎีคนสำคัญ คือ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ได้เสนองานอันเป็นที่มาของแนวคิด Organizational Behavior Modification หรือ O.B.Mod ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสัมพันธ์กับผลที่เกิดขึ้นตามมา ดังนั้นองค์การจึงต้องเลือกวิธีการจัดการกับผลของพฤติกรรมเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งเรียกหลักการนี้ว่า “Law of effect” องค์การจึงจำเป็นต้องออกแบบและระบบการตอบกลับและระบบสิ่งจูงใจที่สนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จและทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสนุกกับงาน

6.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจได้อาศัยแนวทางด้านจิตวิทยา และแนวทางด้านการบริหาร เพื่ออธิบายพฤติกรรมของบุคคล โดยการวิเคราะห์ตัวบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ควรจะจูงใจทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรของตนเองอย่างไร ปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นสิ่งกระตุ้นและผลักดันหรือจูงใจให้เกิดพฤติกรรม รวมถึงกระบวนการในการกระตุ้นพฤติกรรมด้วย ซึ่งในการศึกษาเรื่อง ขอนำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานต่าง ๆ จำนวน 5 หัวข้อ ประกอบด้วย

6.4.1 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภทเหลือเพียง 3 ประเภท ดังนี้ (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

1. ความต้องการในการอยู่รอด (existence needs (E)) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (related needs (R)) มีลักษณะเป็นรูปธรรม น้อยลงประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) พบว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความปลอดภัย) ในขณะเดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ยังค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลอีกด้วย

ทฤษฎี ERG ยังสรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

6.4.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ

เฮอริเบิร์ก (Herzberg) (Herzberg's two – factor theory) (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (no satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (motivation factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (no dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (hygiene factors)

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (2) ปัจจัยการ-ธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (motivation factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

2. ปัจจัยการธำรงรักษา (maintenance factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจกับการทำงาน (job dissatisfiers) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ เฮอริเบิร์ก (Herberg) แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายของบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

6.4.3 ทฤษฎีทวิปัจจัย (two factor theory)

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) (อ้างถึงใน ปิติ วัลยะเพ็ชร, 2549) ได้เสนอทฤษฎีทวิปัจจัย (two factor theory) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้ตนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกัน

ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชยแสดงความคิดเห็นให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานชิ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้ความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กรติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮอริเบอร์ก ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์กรประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์กรประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์กรประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะบำรุงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮอริเบอร์ก (Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่ามีปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

6.4.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow) (อ้างถึงในปีติ วัลยะเพ็ชร์, 2549) ได้สรุปทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการซึ่งมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะหมดไป และความต้องการอันอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตายไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (hierarchy needs) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่อง อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ (Maslow) ได้กำหนดตำแหน่ง ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป (needs)

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security of safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และยังคงต้องการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน ทรัพย์สินที่อยู่อาศัย และการส่งเสริม เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสภาพแรงงานที่มีฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้วยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนชอบมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ คนต้องการเพื่อนไม่ว่าเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง รวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชีวิตบุคคลสำคัญที่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องของสังคม ความต้องการนี้เป็นทฤษฎีการพึงพอใจอำนาจ (power) ความภาคภูมิใจ (prestige) สถานะ(status) และความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence)

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดใฝ่ฝัน (self-actualization needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ซึ่งก่อให้เกิดความมานะ และมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งท้าทายที่ต้องเอาชนะให้ได้ เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถเป็นต้น

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่มากมาย ทั้งในด้านปริมาณและขอบเขต ซึ่งหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพอใจ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารจัดการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์กรที่ทำงานเพื่อองค์กร แต่สภาพความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพฐานะของบุคคล สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทัศนคติ ค่านิยมของแต่ละบุคคล ย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจสรุปได้ว่าบุคคลมักจะมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้

1. โอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่กิจการงาน
2. ความมั่นคงของชีวิต
3. สภาพการทำงานที่ดี
4. มีผู้บังคับบัญชาที่ดี
5. การยอมรับในสังคม
6. ได้รับความจ้างที่ยุติธรรม
7. เป็นงานที่น่าสนใจ
8. การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน
9. ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

6.4.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

แมคเกรเกอร์ (McGregor) (อ้างถึงใน บุญชัย นรินทร์พงษ์, 2549) ได้แสดงความคิดว่า ความคิด Theory X นี้เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของ Weber บางที Theory X ใช้ได้ทั้ง ๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ฯลฯ ตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบ Theory X

เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ Theory X เพื่อที่จะเป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการ เนื้อหาของทฤษฎี X ดังนี้

1. มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส
2. เามาจากลักษณะการไม่ชอบการทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือการข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ
3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด
4. มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เนือชชาติต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แนวความคิดเรื่องนี้เป็นผลสะท้อนจากการจัดองค์กรทางการเมือง แม้ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ก็ยังคงมีอยู่โดยคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งแต่เพียงผู้เดียว การควบคุมจะใช้วิธีการออกคำสั่งอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (centralization) ตามทฤษฎีนี้ผู้บริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มาก ค่าจ้างก็จะสูงมีฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่น คนงานต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์กรเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากเบื้องต้น หรือผู้บริหารซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการหรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (man is a social man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แมคเกรเกอร์ได้เสนอทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. การควบคุมและการบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ
2. มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม
3. คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สมใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะถืองานเป็นสิ่งซึ่งตอบสนองความต้องการหรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งซึ่งต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร

5. คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยอย่างเดียว ไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของบุคคล

6. ความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จินตนาการ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร จะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งสิ้น

ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
 2. ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 3. ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
 4. ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วยการทำงานเป็นอย่างดี
- ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จัก

ตัวเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนร่วมด้วยนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับชั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป น่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการ เป็นต้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลของผู้บังคับบัญชา สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบำรุงขวัญและกำลังใจด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เนื่องจากทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

6.4.6 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's achievement motivation theory)

แมคเคลแลน (McClelland) (อ้างถึงใน ปีติ วัลยะเพ็ชร, 2549) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (achievement) คนมีความต้องการประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูงเป็นความต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย
2. ความเป็นพวกพ้อง (affiliation) เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรไมตรีและความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสนิทชิดชอบ หวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น
3. ความต้องการมีอำนาจ (power) เป็นความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมในทางสังคมและมีความต้องการให้คนอื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่น หรือคิดไปจากที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุปว่า การเลือกใช้แรงจูงใจจากความต้องการของคน มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เช่น คนที่มีความต้องการหรือแรงจูงใจด้านสังคมสูงและด้านอำนาจต่ำ แต่ทำงานในตำแหน่งที่ต้องการคนมีอิทธิพลและอำนาจสูงเพื่อประสิทธิภาพของงาน เขาจะทำงานสำเร็จด้วยดีไม่ได้ เพราะแรงจูงใจหรือความต้องการ ไปกันคนละทิศทาง ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือคนที่ต้องการด้านอำนาจ และความต้องการด้านสังคมต่ำ นอกจากนี้ การมีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงเป็นเรื่องจำเป็นต่อการที่มีประสิทธิภาพ และเน้นว่าผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลจะปฏิบัติงานได้ดี ถึงแม้จะมีหรือไม่มีสิ่งจูงใจที่เป็นเงินก็ตาม

กล่าวคือ โดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะถูกกำหนดโดยแรงจูงใจหรือความปรารถนาที่จะทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อม ถ้าจูงใจอย่างเพียงพอ หรือได้รับการสนับสนุนโดยสภาพแวดล้อมของงานและองค์กรแล้ว ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ก็จะทำให้ทั้งในส่วนของระดับบุคคลและระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายด้วย

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล การกำหนดการวัดและการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคคล เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม

สนับสนุนเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานทำงาน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ จะเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็น สิ่งจูงใจที่สำคัญยิ่งที่จะส่งเสริมให้บุคลากรขยันตั้งใจทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี โดยมุ่งเน้นที่ผลงานที่มี ประสิทธิภาพเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ซึ่งจะได้อธิบายในหัวข้อต่อไป

7. แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ ทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และ 3) แนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ตามลำดับ ดังนี้

7.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

(อาวุธ วรรณวงศ์, 2547) กล่าวว่า กระบวนการทัศน์ยุคปัจจุบันนับได้ว่าเป็นกระบวนการ ทัศน์ยุคใหม่ เนื่องจากการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง แนวความคิดในการปฏิรูประบบ ราชการได้มีการพูดถึงกันมากในช่วง 10-20 ปีมา ก่อนการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 จะเห็นว่า โครงสร้างและบทบาทอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของระบบราชการล้าหลังไม่ทันสมัย ไม่สามารถตอบสนองการพัฒนาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในปี 2540 รัฐบาล พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้ประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) ขึ้น เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติราชการ ต่อมาในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ก็ได้กำหนดแผนปฏิรูป ระบบบริหารภาครัฐขึ้นมา โดยเน้นการปฏิรูป 5 ด้าน คือ

1. ปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ
3. การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. การปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

จนกระทั่งรัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร เข้ามาบริหารราชการแผ่นดิน ก็ได้ประกาศนโยบายการปฏิรูประบบราชการอย่างชัดเจน และเริ่ม ผลักดันให้เกิดผลอย่างจริงจัง มีการวางเป้าหมายชัดเจนว่าจะเริ่มมีผลปฏิบัติ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป โดยมีการจัดสัมมนาระดมสมองครั้งใหญ่จากบุคคลทุกแวดวง เพื่อจัดบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างราชการใหม่ พร้อมทั้งการร่างกฎหมายสำคัญ 2 ฉบับ เพื่อเป็นกลไกในการ ปฏิรูประบบราชการ คือ ร่าง พรบ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และร่าง พรบ. ระเบียบบริหาร

ราชการแผ่นดิน การปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ได้วางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ครอบคลุมทุกด้านในการบริหารภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญ คือ

1. ยกระดับความสามารถและสร้างประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยราชการ เพื่อที่ภาครัฐจะสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพมาสู่ประชาชน
2. มีระบบการทำงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
3. สร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการ
4. สร้างระบบราชการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
5. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
6. สนับสนุนภาคประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนให้เติบโต มีความเข้มแข็ง และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ

โดยเป้าหมายดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการและเหตุผล ดังนี้

1. ตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศเป็นส่วนรวม
2. มีความโปร่งใส สะอาด ซื่อสัตย์ สุจริต สามารถตรวจสอบได้ทั้งในด้านการใช้อำนาจและการใช้จ่ายเงินของแผ่นดิน
3. มีเป้าประสงค์ ภารกิจที่ชัดเจน และรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
4. รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน

ในขณะเดียวกันก็มีเจตนารมณ์ที่จะแก้ไขปัญหาพื้นฐานของระบบราชการที่เรื้อรังมานานจนประชาชนลดความศรัทธา นั่นคือ ปัญหาประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรที่ตั้งตัวไม่ยืดหยุ่น การรวมศูนย์อำนาจและตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางมากเกินไป กฎ ระเบียบ และเทคโนโลยีไม่ทันสมัย เงินเดือน และค่าตอบแทนข้าราชการไม่จูงใจ คำนิยมข้าราชการแบบดั้งเดิม ข้าราชการด้อยคุณภาพ รวมไปถึงปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ

จุดเน้นที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ก็คือ การปรับราชการให้มีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพสูง เปิดโอกาสให้ประชาชนและประชาสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมใช้งบประมาณแนวใหม่ เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการปฏิรูประบบราชการ และจัดระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนเพื่อสร้างข้าราชการมืออาชีพ ซื่อสัตย์ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่

วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป

ซึ่งการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) ก็ด้วยเหตุผลที่จะปรับปรุงระบบบริหารราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับกำหนดยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการ จัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ (Agenda based) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้น โดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อให้การจัดการบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบอำนาจการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ รวมทั้งให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการ และปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันก็ได้มีการจัดโครงสร้างส่วนราชการใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เป็น 20 กระทรวง อีกด้วย

อย่างไรก็ดีการปฏิรูประบบราชการโดยการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการเท่านั้น การที่ระบบราชการไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนกันได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นที่จะต้องการพัฒนากระบวนการไทยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ให้คณะรัฐมนตรี

พิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบ ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ “ พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน”

2. เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย

1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)

2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)

3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) และ

4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

โดยที่ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ได้กำหนดให้การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาฝึกรวมหรือการฝึกรวม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ เพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียน โดยแท้

กระบวนทัศน์ของระบบราชการ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ก็คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงาน

อย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทย มีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์

7.2 ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไว้ดังต่อไปนี้

กระบวนการทัศน์ คือ กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชน ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป (Webster's New World Dictionary)

วัฒนธรรม คือ วิถีชีวิตของหมู่คณะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน) วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติในองค์การว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน

ค่านิยม หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนิยมถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำ ๆ บ่อย ๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อไปเป็นวัฒนธรรมได้ (พจนานุกรมสังคมวิทยาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2532 หน้า 412)

กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ (I AM READY) มีดังต่อไปนี้

1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกงไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

2. ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่เต็มความ

สามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

3. มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายความว่า การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมเสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

4. รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

6. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูล การปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

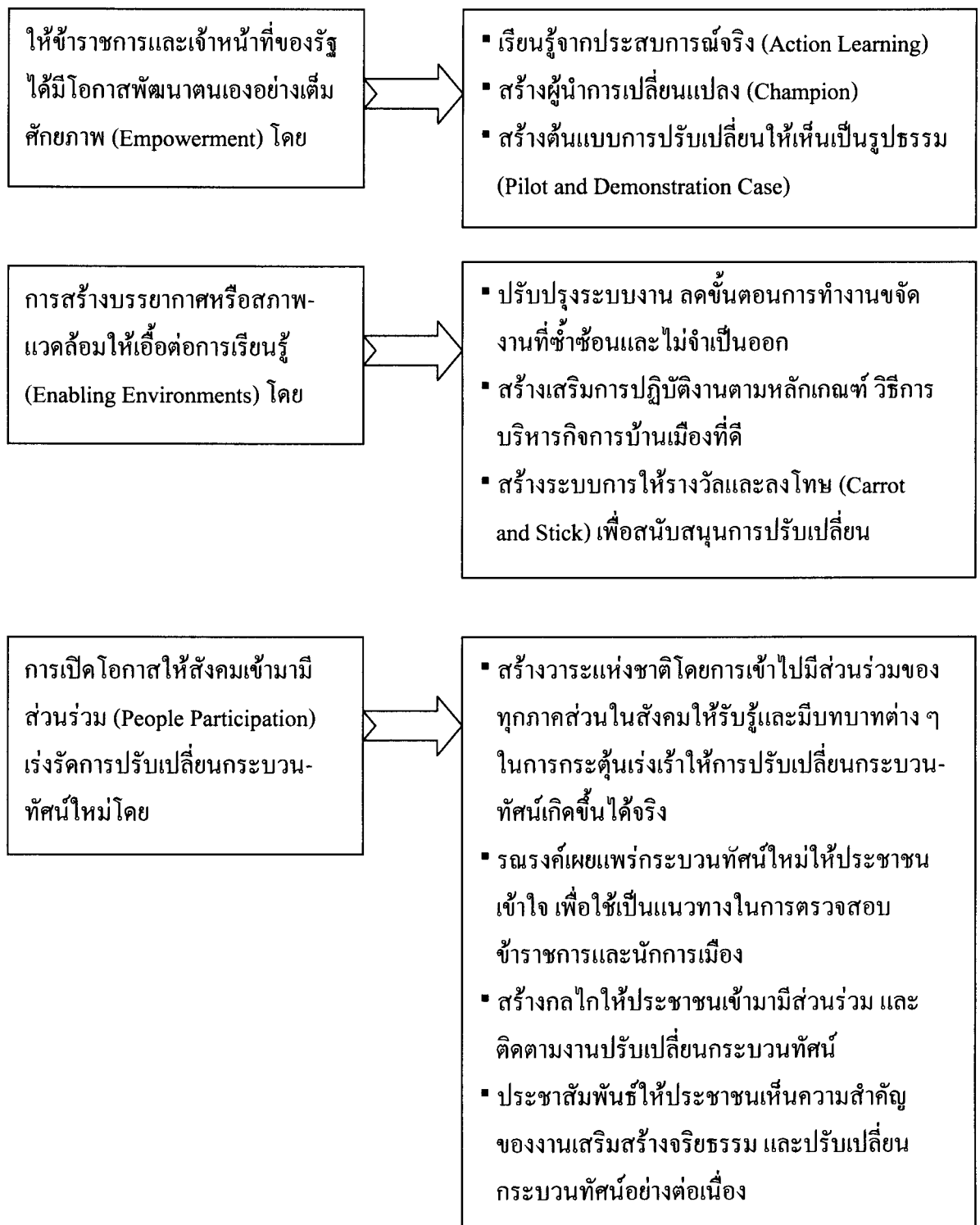
8. มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

7.3 แนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

7.3.1 การเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เป็นเรื่องที่ไม่สามารถวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินการอย่างเป็นทางการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ที่ตายตัวได้ เนื่องจากมีปัจจัยที่มีอิทธิพลสนับสนุนส่งเสริม เอื้อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานอยู่มากมายหลายประการ ทั้งที่เกี่ยวข้องกันกับวิถีปฏิบัติของแต่ละบุคคลและระบบสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวคน แนวความคิดในการเสริมสร้างจริยธรรม และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ จึงจำเป็นจะต้องมุ่งเน้นการ

ดำเนินงานในลักษณะมนุษย์หรือคนเป็นศูนย์กลาง แบบองค์รวม (Holistic People Centered Approach) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรก ๆ มีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวย (Empowering and Enabling)

7.3.2 ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดดังกล่าวข้างต้นไว้ 3 แนวทางหลัก ๆ ด้วยกัน



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
 หมายเหตุ : สำนักงาน กพร. “คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีแนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ข้าราชการ”

7.3.3 เมื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว เป็นที่คาดหวังว่าจะทำให้ได้ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ ที่มีวัฒนธรรมในการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจ ทำงาน ในเชิงรุกมีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก สามารถปรับตัวได้ทันโลก ทันสังคม มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผลงานและสังคม มีใจและการกระทำแบบมีส่วนร่วมเป็นประชาธิปไตย โปร่งใสและทำงาน โดยมุ่งเน้นผลงาน มีความพร้อมที่จะทำงานเพื่อประชาชน “I AM READY”

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ ได้นำหลักการบริหาร ราชการแนวใหม่ และนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นเครื่องมือใน การบริหารราชการ ซึ่งส่งผลให้ทุกหน่วยงานในภาคราชการต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ภายในองค์กรด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เป็นราชการที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถบริหารราชการจนบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาระบบ ราชการ กล่าวคือ 1) เกิดประโยชน์ต่อประชาชน 2) เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อภารกิจแห่งรัฐ 3) มี ประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่าง สม่าเสมอ นอกจากการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรมในระดับองค์กรดังกล่าว แล้ว ยังมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานใหม่ของข้าราชการ ให้เป็นข้าราชการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ของข้าราชการ ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการ เพราะถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการเข้าสู่การบริหารราชการแนวใหม่ ที่เน้นที่สมรรถนะของข้าราชการ ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของสมรรถนะ 2) ความหมายของสมรรถนะ 3) องค์ประกอบของสมรรถนะ 4) ประเภทของสมรรถนะ 5) โครงสร้างและรูปแบบของกรอบสมรรถนะ 6) ขั้นตอนการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะ ในระบบราชการพลเรือนไทย และ 7) ประโยชน์ของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ ดังนี้

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ จึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมาย องค์ประกอบ ประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

8.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency)

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549) กล่าวว่า จุดกำเนิดของ Competency เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในต่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้ “เป็นคนผิวขาว” เกือบทั้งหมด ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการ ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้ คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบมีจุดอ่อน ดังนี้

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสินใจ ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้ มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า David C. McClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer)

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ David C. McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performer นี้ว่า Competency

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่น สู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ต้องทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้น ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษา เรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

8.2 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) มักถูกนิยามหรือให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไปตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษา (Competency) แต่ละคนหรือแต่ละสถาบัน ด้วยเหตุนี้คำจำกัดความของ Competency จึงยังหาข้อสรุปไม่ได้ องค์กรชั้นนำหลายแห่งที่ต้องการนำ Competency ไปใช้จึงมักต้องเสียเวลาอย่างมากไปกับความพยายามหาคำจำกัดความเพื่อสร้างคำจำกัดความว่า “Competency”

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับ Competency เกือบทั้งหมดจะอ้างอิงความหมายของ David C. McClelland ที่ได้สร้างไว้ ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2549)

Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สก๊อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry) (อ้างถึงในสุกัญญา ยาวะประภาส, 2548) นิยาม Competency ว่า คือกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เคลม จี โอ (Klomp, G.O.) (อ้างถึงในสุกัญญา ยาวะประภาส, 2548) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายของ Competency ว่าคือ บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซน์ี เอ็ม สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer) (อ้างถึงใน สุกัญญา ยาวะประภาส 2548) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือ ประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด หรือสูงกว่า

นอกจากนี้ สเปนเซอร์ (Spencer) (อ้างถึงใน สุกัญญา ยาวะประภาส, 2548) ยังได้อธิบายขยายความเพิ่มเติม คือ

1. ลักษณะที่เป็นฐานราก (underlying characteristic) หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังอยู่ก่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคลและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะ และสถานการณ์ที่หลากหลาย และกว้างขวาง

2. การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (casually related) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน

3. การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (criterion – referenced) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง ตัวอย่างของเกณฑ์ได้แก่ ยอดขายคิดเป็นคอลลาร์ของพนักงานขาย หรือจำนวนผู้ใช้บริการ (clients) ที่ประสบความสำเร็จในการเลิกแอลกอฮอล์ เป็นต้น

คำ 3 คำที่ประกอบกันเป็นความหมายของคำว่า สมรรถนะ ยังมีรายละเอียด
อีกดังนี้ คือ

1. ลักษณะที่เป็นฐานราก (underlying characteristic) ลักษณะที่เป็นฐานราก
สามารถแยกออกเป็น 5 ประเภทที่สำคัญ คือ

1.1 เหตุจูงใจ (motives) 2. ลักษณะเฉพาะ (traits) 3. มโนภาพของตัวเอง (self-
concept) 4. ความรู้ (knowledge) และ 5. ทักษะ (skills)

1.1.1 เหตุจูงใจ (motives)

เหตุจูงใจ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลา หรือมัก
ต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับ ชี้ทาง และคัดสรร
พฤติกรรมให้ไปยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับ ชี้ทาง และคัดสรร
พฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ

1.1.2 ลักษณะเฉพาะ (traits)

ลักษณะเฉพาะ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่ทำให้
สม่ำเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ เช่น ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดีเป็น
สมรรถนะด้านลักษณะทางกายภาพของนักบินรบ

1.1.3 มโนภาพของตัวเอง (self-concept)

มโนภาพของตัวเอง คือ ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อถือ หรือ
ทัศนคติของบุคคล เช่น ความเชื่อมั่นในตัวเอง คือ ความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบ
ผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่าเป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง

บุคคลที่มีคุณค่าความเชื่อที่อยากทำงานระดับบริหารจัดการแต่โดย
ด้านลึกแล้วไม่ชอบ หรือไม่สามรถคิดแบบจับพล้นได้ในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ณ ระดับ
เหตุจูงใจ (motive level) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริการแล้วมักล้มเหลวมากกว่าประสบผล
สำเร็จ

1.1.4 ความรู้ (knowledge)

ความรู้ คือ ข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ
เช่น ศัลยแพทย์ มีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อ และระบบประสาทในร่างกายมนุษย์

ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คະแนนที่ปรากฏในผลการ
ทดสอบเป็นความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัด
ความรู้ และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมากเพียงแต่วัดความจำ ทั้งที่สิ่งที่สำคัญจริง

ๆ คือ ความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำในข้อเท็จจริงบางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่าการรู้ว่ ข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่ และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้น ๆ และที่ควรจะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้ข่าวสาร นั้น ๆ นอกจากนั้น ข้อสอบวัดความรู้มักคิดว่าผู้ตอบสามารถให้คำตอบที่ถูกต้องจากคำถามที่กำหนดให้ ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำบนพื้นฐานของความรู้ที่มีอยู่ได้ หรือไม่

1.1.5 ทักษะ (skills)

ทักษะ คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็น งานด้านจิตใจหรือกายภาพ เช่น นักเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีความสามารถที่จัดระบบรหัส 50,000 บรรทัดให้เป็นไปตามลำดับเหตุผล

สมรรถนะระดับ/ประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ/ประเภทมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่อาจมองเห็น ได้ (visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง และเหตุจูงใจเป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็นและซ่อนลึก (invisible & hidden) อยู่ภายในใจของบุคลิกภาพของบุคคล

8.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ Competency ตามแนวคิดของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ สมรรถนะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

8.3.1 องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ เป็น ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

8.3.2 ทักษะต่าง ๆ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัด เอกสาร ทักษะการฉีดยาให้คนไข้ไม่รู้สึเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและ ประทับใจ เป็นต้น

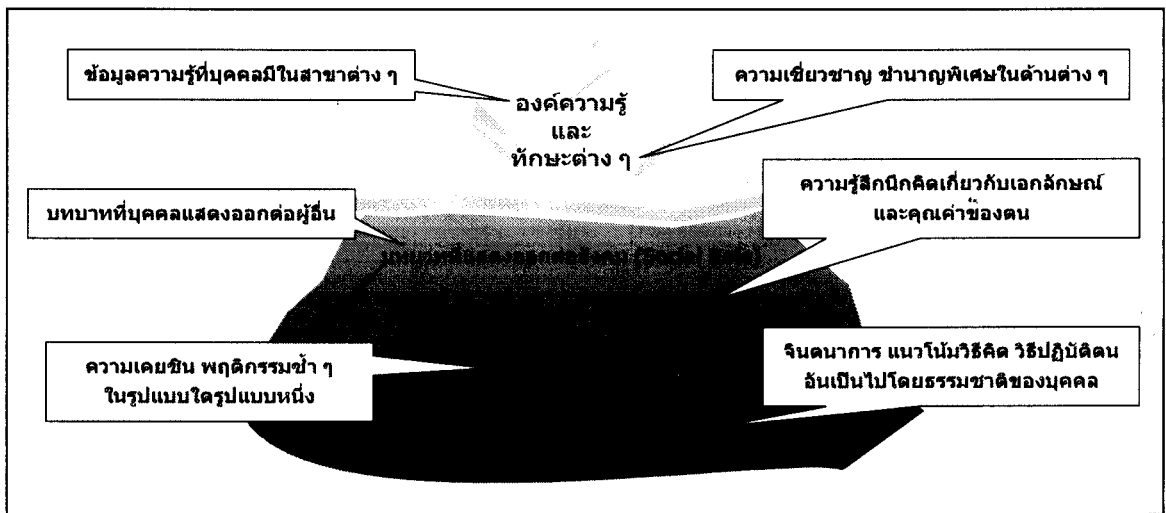
8.3.3 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออก ต่อผู้อื่นซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทาง กลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ๆ นั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทใน ฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือ ขอบเขตความรับผิดชอบ

8.3.4 ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับ เอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

8.3.5 อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

8.3.6 แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติ อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น



ภาพที่ 2.7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพมหานคร
 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

องค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว อาจแสดงโดยใช้ภาพภูเขาน้ำแข็งเพื่ออธิบาย โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่าง ๆ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษา ค้นคว้า และการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือซึ่งได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits)

แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้น จัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งซึ่งอยู่ใต้น้ำ รวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาในส่วนนี้ทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลานาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำว่า “Soft Skills”

อย่างไรก็ตาม จากแนวคิดเรื่องสมรรถนะของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์สรุปได้ว่า สมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้ กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ พฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม อุดมคติ ศักดิ์ศรี และแรงขับ และที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน (outcome) ได้ ตลอดจนต้องมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

8.4 ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

การแบ่งประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลัง หรือค่านิยมที่ใช้เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ลักษณะของงาน และลำดับชั้นในองค์กร ดังนี้

8.4.1 ประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง

บริษัทที่ปรึกษา McBer (อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2549) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมี เพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่า สมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

2) สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงาน ว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่า สมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance Competencies

การจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนก มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด

8.4.2 ประเภทของสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

1) สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น (ก) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ (ข) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

2) สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related Function/Technical Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นกำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

8.4.3 ประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีการกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็น โดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

สรุปได้ว่า การจำแนกหรือการจัดประเภทของสมรรถนะในองค์กร มีความสำคัญเพราะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์กรนั้น ๆ ที่จำเป็นสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน

8.5 โครงสร้างและรูปแบบของกรอบสมรรถนะ

การจัดทำกรอบสมรรถนะ มักประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น กลุ่มของสมรรถนะ ประเภทและชื่อของสมรรถนะ ความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก และระดับของสมรรถนะ ซึ่งบริษัท McBer (อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2549) ได้เสนอแนะกระบวนการประเมินสมรรถนะสำหรับการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น จากข้อมูลผลการดำเนินงาน หรือดัชนีตัวชี้วัดผลผลิต การกำหนดของผู้บังคับบัญชา การประเมินของกลุ่มเพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 ระบุตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ประเมิน โดยต้องระบุทั้งตัวอย่างของการเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่มีผลงานเฉลี่ยปกติ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioural Event Interview) ซึ่งอาจใช้คณะกรรมการสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา การใช้ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ หรือการสังเกต

ขั้นตอนที่ 4 ระบุงานที่ปฏิบัติ (Job Task) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้น (Job Related Competencies) ซึ่งก็คือ การกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะนั่นเอง (Competency Model)

ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของตัวแบบกรอบสมรรถนะ ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญ การทดสอบ การใช้ศูนย์รวมการประเมิน ซึ่งเป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่

ขั้นตอนที่ 6 นำตัวแบบกรอบสมรรถนะที่ผ่านการทดสอบแล้ว ไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

8.6 ขั้นตอนการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย สามารถจำแนกสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย ออกเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ

8.6.1 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะในกลุ่มนี้ จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) บริการที่ดี (Service Mind-SERV) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

8.6.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยรูปแบบของสมรรถนะกำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ ซึ่งแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ที่ระบบราชการต้องการในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือ วิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์

อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring&Developing Others-DEV) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ“ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงการไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิด

ใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication&Influencing-CI) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

14) สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

8.6.3 สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

นอกจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้ว ยังมีการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมี 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1) วิสัยทัศน์ (Visioning-VIS) หมายถึง ความสามารถในการให้ทิศทางที่ชัดเจน และก่อความร่วมมือแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO) หมายถึง ความเข้าใจ กลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ ถึงทิศทางระบบราชการ ในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่ม ให้เกิดความต้องการที่จะปรับเปลี่ยน ไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการ ให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4) การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT) หมายถึง การระงับอารมณ์และ พฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP) หมายถึง ความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึงมอบหมายอำนาจ และหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่น มีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตน เพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

8.7 ประโยชน์ของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีประโยชน์หลาย ประการ ดังนี้

8.7.1 ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่างาน หนึ่งต้องการความสามารถใด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกจ้างคนที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ ในการทำงานหรือสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น ขณะเดียวกัน ก็จะช่วยลดการลงทุนและ ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคล อันเกิดจากการที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กร คาดหวัง นอกจากนี้ สมรรถนะยังช่วยให้การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากรเป็นระบบมากขึ้น รวมทั้งองค์กรหรือฝ่ายบริหารยังสามารถแยกแยะได้ว่าสมรรถนะใดที่พัฒนาได้ง่ายหรือยาก

8.7.2 ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะจะช่วยให้เน้นทักษะ ความรู้และ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหรือการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และที่สำคัญจะช่วยให้โครงการและมาตรการในการอบรมและพัฒนาบุคลากร มีความประสานสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ การนำสมรรถนะมาใช้เป็นฐานสำหรับการอบรมและพัฒนาจะทำให้การใช้ทรัพยากร เช่น เงินและเวลาในการพัฒนาบุคคลมีประสิทธิภาพ มากที่สุดนอกจากนี้ สมรรถนะยังอาจใช้เป็นกรอบสำหรับการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ สำหรับการพัฒนาผลงานด้วย

8.7.3 ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนว่า บุคลากรควรได้รับการประเมินและติดตามผลด้วยเกณฑ์อะไร ช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถพูดคุยกันเรื่องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ เพราะสมรรถนะจะเป็นแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

8.7.4 ในด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่า ตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ว่างลงนั้น ต้องใช้ทักษะความรู้ และคุณลักษณะใด เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งงานนั้นเกิดประสิทธิผล และองค์กรสามารถใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าบุคลากรมีความพร้อมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้สืบทอดตำแหน่งเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแผนการฝึกอบรม และพัฒนาสมรรถนะที่ยังขาดไปหรือไม่เพียงพอ นอกจากนี้ สมรรถนะยังจะเป็นตัวชี้ว่าองค์กรมีบุคลากร ซึ่งมีขีดความสามารถในการทำงานสูงอย่างไร

สมรรถนะของบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันและอนาคตที่จำเป็นต้องลดบุคลากรภาครัฐลง เพื่อประหยัดงบประมาณหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องสรรหาและใช้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เพิ่มขึ้น และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า Competency หรือ สมรรถนะ อันประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรได้ดี หากข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบและองค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

9. ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ประวัติกรมส่งเสริมการเกษตร 2) ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการเกษตร 3) อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ 4) แนวทางการบริหารราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ 5) แนวทางการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร

9.1 ประวัติกรมส่งเสริมการเกษตร

วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2504 กระทรวงเกษตรได้เสนอโครงการจัดตั้งกรมส่งเสริมการเกษตร ไปยังคณะรัฐมนตรีแยกเป็น 2 แผน แผนที่หนึ่ง ขอจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการเกษตร ซึ่งถือว่าเป็นแผนขั้นเตรียมการก่อนจัดตั้งกรม คือเตรียมทั้งการวางแผนงาน วางอัตรากำลังคน ปรับปรุงวิชาการ เปลี่ยนทัศนคติเจ้าหน้าที่ ตลอดจนรูปบริหาร และการแก้ไขพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เพื่อจัดตั้งกรมในแผนขั้นที่สอง ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2504 เห็นชอบในหลักการตามที่กระทรวงเกษตรเสนอ

ต่อมาก็ได้มีคำสั่งกระทรวงเกษตรตั้งสำนักงานส่งเสริมการเกษตรขึ้นเมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2505 เพื่อเตรียมการต่างๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว และได้ปฏิบัติการ ในรูปงานส่งเสริมการเกษตรตามแนวใหม่ไปพลางพร้อมกันนั้น ก็ได้รายงานผลก้าวหน้าต่อคณะรัฐมนตรีเป็นครั้งคราว จนถึงวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2505 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้พิจารณารายงานของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรแล้วมีคำสั่งว่า **น่าจะตั้ง เป็นกรมได้ และได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีได้ทราบ** ระเบียบข้อบังคับทุกกรม ก็ต้องรับภาระหนักในการประชุมปรึกษา เพื่อให้ได้สถาบันที่เหมาะสม และ ทันสมัย และพร้อมที่จะต้องชี้แจงเจ้าหน้าที่วิเคราะห์จากหน่วยงานต่าง ๆ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ และคณะที่ปรึกษา ระเบียบบริหารทั้งระดับอนุกรรมการและกรรมการใหญ่ การแก้ไข ปรับปรุง ชี้แจง ได้ตอบได้ ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผลที่สุดก็ผ่านการพิจารณา ของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2509 แต่ให้เรียก ชื่อ **กรมแพร่ขยายการเกษตร** โดยโอนงานส่งเสริมการเกษตรจากทุกกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรมารวมอยู่ในกรมนี้ ส่วนเจ้าหน้าที่ให้เรียกพนักงานแพร่ ขยายจังหวัดและอำเภอ เมื่อผ่านการพิจารณาของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร แล้ว ประธานคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารก็ได้นำเสนอต่อ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี แต่ข้อความในหนังสือชื่อกรมได้เปลี่ยนไปจาก **กรมแพร่ขยายการเกษตร เป็นกรมบริการเกษตร** ส่วนเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคให้ยุบสิทธิกรมจังหวัด อำเภอ เป็น เกษตร จังหวัด เกษตรอำเภอ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบด้วยในหลักการ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2510 และต่อมา กระทรวงเกษตรได้เสนอร่างพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม เพื่อขออนุมัติ และขอให้คณะที่ปรึกษากฎหมายช่วย พิจารณาก่อนส่งสภาร่างรัฐธรรมนูญในฐานะรัฐสภา พร้อมกันนั้นก็ได้ขอเปลี่ยนชื่อ **กรมบริการเกษตร เป็น กรมส่งเสริมการเกษตร** ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็ได้รับหลักการ ร่างพระราชบัญญัติและอนุมัติให้แก้ไขชื่อได้ตามที่กระทรวงเกษตรเสนอ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2510

ฉะนั้น วันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2511 เป็นวันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา จึงเป็นวันที่กรมส่งเสริมการเกษตร ได้รับเข้าช่วงการบริหารงานกรมส่งเสริมการเกษตร ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

9.2 ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการเกษตร

9.2.1 คำขวัญ ได้กำหนดไว้ คือ กรมส่งเสริมการเกษตรมีคณอยู่ที่ทั่วทิศ เป็นมิตรแท้ของเกษตรกร

9.2.2 วิสัยทัศน์ ของกรมส่งเสริมการเกษตร คือ

กรมส่งเสริมการเกษตร เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมและพัฒนาให้ครอบครัวเกษตรกรอยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน

9.2.3 พันธกิจ กรมส่งเสริมการเกษตร ได้กำหนดไว้ 4 ข้อ กล่าวคือ

- 1) ศึกษา วิจัย และพัฒนางานด้านการส่งเสริมการเกษตร และถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการผลิตสินค้าและบริการทางการเกษตร
- 2) ส่งเสริมและพัฒนาครอบครัว และสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ให้มีขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการทางการเกษตร ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
- 4) การให้บริการแก้ไขปัญหาตามความต้องการของเกษตรกร และชุมชนเกษตรกรอย่างพอเพียง

9.2.4 ภารกิจ มีทั้งหมด 10 ข้อ ประกอบด้วย

- 1) การส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร และองค์กรเกษตรกร
- 2) การดำเนินการส่งเสริมและประสานงานการถ่ายทอดความรู้การผลิตและจัดการผลผลิตพืช ประมง ปศุสัตว์
- 3) การดำเนินการฝึกอบรมอาชีพเกษตรกร
- 4) การดำเนินการให้บริการทางการเกษตรเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร
- 5) การดำเนินการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์พืชเศรษฐกิจ
- 6) การดำเนินการผลิตและเผยแพร่เอกสาร คำแนะนำ และสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเกษตร
- 7) กำกับ ดูแล การดำเนินงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการเกษตร (ปชส.8)
- 8) การดำเนินการเกี่ยวกับการประสานงานการช่วยเหลือเกษตรกร

ผู้ประสภกัษธรรมชาติ

9) การดำเนินการด้านความร่วมมือในการเชื่อมโยงและพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร

10) การกำหนดระบบและดำเนินการเกี่ยวกับวิสาหกิจเกษตร

ในส่วนของวัตถุประสงค์หลักและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตร นั้น ได้จัดทำแผนกลยุทธ์โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักรวม 6 ข้อ เพื่อเป็นหลักในการวางแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ รวมทั้งได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ รวม 8 ประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลัก ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ

9.2.5 วัตถุประสงค์หลัก ประกอบด้วย

- 1) เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐาน
- 2) องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย
- 3) เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร
- 4) เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนา
- 5) บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร
- 6) องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี

9.2.6 ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตร ระหว่างปี 2549-2552 ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ กล่าวคือ

วัตถุประสงค์หลัก 1 เกษตรกรมีความสามารถในการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างขีดความสามารถของเกษตรกรในการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรที่ปลอดภัย และได้มาตรฐาน : มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถของเกษตรกรในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตร ที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีคุณภาพได้มาตรฐาน ทั้งผลิตผลเกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูป เพื่อการบริโภคในประเทศและส่งออก โดยใช้ตลาดนำการผลิตและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นภายใต้ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาระบบเตือนภัยด้านการระบาดของศัตรูพืชและภัยธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการผลิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง : มุ่งเน้นลดรายจ่าย สร้างรายได้ ขยายโอกาส โดยส่งเสริมการเกษตรแบบยั่งยืน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้เกษตรกรมีรายได้เสริมภายใต้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกษตรกรพึ่งพาตนเอง และพึ่งพากันเอง

วัตถุประสงค์หลักที่ 2 องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และเกิดเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร : มุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน : ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร/ชุมชน ให้ดำเนินงานตามแนวทางวิสาหกิจชุมชน ด้วยการรับรองสถานภาพ วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายประสานความร่วมมือกับภาคีส่วนต่างๆ เพื่อให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน เสริมสร้างการเรียนรู้ ในการบริหารทุนชุมชน และสนับสนุนองค์กรเครือข่าย

วัตถุประสงค์หลักที่ 3 เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรอย่างรวดเร็ว ทัดถึง ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตร: พัฒนาข้อมูลข่าวสาร และบริการทางการเกษตรที่ตรงกับความต้องการของเกษตรกร สร้างช่องทางที่เกษตรกรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็วและเบ็ดเสร็จ ทั้งในส่วนของ การให้บริการ ณ จุดให้บริการ และการให้บริการในลักษณะ เคลื่อนที่ไปหาเกษตรกร รวมทั้งประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการแก่เกษตรกร

วัตถุประสงค์หลักที่ 4 เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วน เกิดการเรียนรู้และเครือข่าย ในการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายการเกษตร : ส่งเสริมและพัฒนา ให้เกษตรกรและชุมชนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเกิดเครือข่ายการพัฒนาการเกษตรของทุกภาคส่วนและในทุกระดับ โดยเน้นการจัดการความรู้ และปรับกระบวนการทำงานส่งเสริมการเกษตรเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในลักษณะบูรณาการและการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยยึดเกษตรกร พื้นที่ และสภาวะแวดล้อมการทำงานเป็นหลัก

วัตถุประสงค์หลักที่ 5 บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้อำนวยการและมีจิตสำนึกในการทำงาน ร่วมกับเกษตรกร : โดยพัฒนาคณาจารย์ให้มีสมรรถนะในการทำงานตามสาขาวิชาชีพได้อย่างมืออาชีพและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตลอดจนเสริมสร้างจิตสำนึกการทำงานร่วมกับเกษตรกร

วัตถุประสงค์หลักที่ 6 องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 8 เสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร : โดยบริหารจัดการตามแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงานบุคคลโดยใช้หลักคุณธรรม

9.3 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ

9.3.1 สำนักงานเกษตรจังหวัด มีอำนาจหน้าที่

1) ส่งเสริมการผลิตพืช ธุรกิจเกษตร และการดำเนินการของสถาบันเกษตรกร รวมทั้งประสานการพัฒนาการเกษตรในจังหวัดท้องถิ่น

2) กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ

3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โดยแบ่งงานภายใน ออกเป็น 2 ฝ่าย 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ได้แก่ งานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ การจัดทำและบริหารงบประมาณ งานพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร งานการเจ้าหน้าที่ งานประชุม และงานประสานราชการทั่วไปของสำนักงาน

2. ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ

1) ศึกษา วิเคราะห์การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรด้านการผลิตพืช การพัฒนาอาชีพของเกษตรกร และส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อผนวกเป็นแผนพัฒนาจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัด

2) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบูรณาการงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรในจังหวัด

3) พัฒนาสารสนเทศระดับจังหวัด รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล สถานการณ์การปลูกพืชผลผลิตการเกษตร วิสาหกิจชุมชน และข้อมูลมือสองอื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และประชาสัมพันธ์งานส่งเสริมการเกษตรในระบบสารสนเทศ

- 4) ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร งานวิจัยและพัฒนาในจังหวัด
 - 5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนของชุมชน
 - 6) สนับสนุนสำนักงานเกษตรอำเภอในการจัดทำแผนงาน/โครงการส่งเสริมการเกษตรและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศระดับอำเภอ
 - 7) ติดตาม ประเมินผล รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานเกษตรจังหวัด
 - 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร มีหน้าที่
- 1) ศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและเครือข่ายให้เข้มแข็ง
 - 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชนและการพัฒนาวิสาหกิจเกษตรของชุมชน
 - 3) ปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด
 - 4) ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการดำเนินงานศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล
 - 5) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่และให้บริการข้อมูลสารสนเทศการเกษตร
 - 6) ประสานและดำเนินงาน โครงการพระราชดำริและพื้นที่เฉพาะ และช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติ
 - 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
4. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต มีหน้าที่
- 1) ศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการผลิตและจัดการผลผลิตพืช ประมงน้ำจืดและปศุสัตว์ขั้นพื้นฐาน
 - 2) ศึกษา พัฒนา และคัดเลือกรูปแบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น
 - 3) ดำเนินการส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตและจัดการผลผลิตพืช ประมงน้ำจืดและปศุสัตว์ขั้นพื้นฐาน

4) ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการส่งเสริมการผลิต การจัดการผลผลิต และการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตร

5) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิตในพื้นที่

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

9.3.2 สำนักงานเกษตรอำเภอ มีอำนาจหน้าที่

- 1) วางแผนและส่งเสริมการวางแผนการผลิตการเกษตรในอำเภอ
- 2) ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจเกษตรกรของชุมชน
- 3) ส่งเสริมและประสานถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต การจัดการผลผลิตพืช ประมง และปศุสัตว์
- 4) ให้บริการและส่งเสริมอาชีพการเกษตรทุกสาขา
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเกษตรอำเภอ ไม่แบ่งโครงสร้างภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร (เกษตรอำเภอ) ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าสำนักงานเกษตรอำเภอ มีหน้าที่
 - 1) ศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
 - 2) ควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรให้เป็นไปตามเป้าหมาย แผนงานที่กำหนด
 - 3) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของเกษตรอำเภอ หรือตามที่กรมส่งเสริมการเกษตร หรือเกษตรจังหวัดมอบหมาย
2. เจ้าหน้าที่ธุรการ มีหน้าที่
 - 1) รับผิดชอบงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชี และพัสดุ และการติดต่อประสานงานทั่วไปของสำนักงาน
 - 2) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร มีหน้าที่
 - 1) ศึกษา วิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่ เกษตรกร และชุมชน เพื่อเป็นข้อมูล

และแนวทางการส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่รับผิดชอบ

2) ส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตการจัดการ
ผลผลิตพืชประมงน้ำจืดและปศุสัตว์ขึ้นพื้นฐาน โดยใช้ศูนย์บริการและถ่ายทอด
เทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล เป็นกลไกการดำเนินงาน

3) บริการและส่งเสริมอาชีพการเกษตร และดำเนินการเกี่ยวกับการ
ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน

4) ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนให้เกษตรกร และชุมชน มีส่วน
ร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการเกษตร

5) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

9.4 แนวทางการบริหารราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ

การปรับปรุงระบบการทำงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อให้มีขีด
ความสามารถและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง มีความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการในทุกระดับได้
อย่างเหมาะสมและเป็นเอกภาพ สามารถเชื่อมโยงการทำงานในมิติและส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้
เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีการพัฒนาขีด
ความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีต่อ
งาน ต่อองค์กร และต่อลูกค้า โดยมีแนวทางดำเนินการบริหารงาน การบริหารบุคคล การบริหาร
งบประมาณ และการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ดังนี้ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2546)

โดยมีแนวทางการบริหารงาน 3 ด้าน คือ 1) การบริหารงาน 2) ด้านการบริหาร
บุคคล 3) ด้านการบริหารงบประมาณ

1. ด้านการบริหารงาน มี 4 แนวทาง คือ 1) การจัดรูปแบบการทำงาน 2) การ
กำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ 4) การควบคุมกำกับ
การปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 การจัดรูปแบบการทำงาน โดยวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ของหน่วยงานให้
ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ลูกค้าและเป้าหมายของการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามา
มีส่วนร่วม จัดรูปแบบการบริหารงานของสำนักงานในเชิงบูรณาการ มีลักษณะแบบเมตริกซ์เพื่อ
สนับสนุนงานให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่ง และแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
มีการแบ่งและมอบหมายงานในลักษณะภาพรวมของสำนักงาน มีผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องสำคัญ
จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามแผนและการใช้จ่ายงบประมาณ

1.2 การกำหนดกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน ศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของ
พื้นที่และชุมชนอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและนำมาใช้ในการจัดทำ

แผนการปฏิบัติงาน การประสานงาน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนอย่างมีส่วนร่วมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการจัดทำแผนพัฒนาการเกษตร แผนชุมชนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพใช้แนวคิดในเรื่องแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น มีการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอก มีการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธี หรือวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพพื้นที่ แล้วจัดทำแผนปฏิบัติงานรายสัปดาห์ รายเดือน รายปี กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด สามารถใช้ปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกัน

1.3 การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เน้นการพัฒนาตัวเกษตรกรผู้ผลิตและส่งเสริมพัฒนาอาชีพการเกษตรที่ครอบคลุมทุกสาขาให้เบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ใช้ระบบส่งเสริมการเกษตรเป็นหลักในการปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยมีศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลเป็นกลไกในการปฏิบัติงานกับชุมชน นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ถ่ายทอดความรู้ เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล การติดต่อประสานงาน ทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นทีมงาน มีการระดมกำลังเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานและประสานเชื่อมโยงการทำงานทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน จัดสำนักงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการให้บริการประชาชน มีการจัดทำผังการให้บริการต่าง ๆ มีการบันทึกข้อมูลการให้บริการ เพื่อรวบรวมเป็นผลปฏิบัติงาน

1.4 การควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน วางระบบการควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันในการกำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เป็นข้อตกลงร่วมกันของสำนักงาน ประชุมหารือร่วมกันภายในหน่วยงานเป็นประจำ เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และร่วมกันวิเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะและปรับแผนในการปฏิบัติงาน ร่วมกันปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน และของกรม

2. แนวทางการบริหารบุคคล

2.1 การจัดสรรบุคลากร มอบหมายหน้าที่ภารกิจให้เหมาะสมกับบุคคล มีปริมาณงานที่รับผิดชอบเท่าเทียมกันตามระดับตำแหน่ง หมุนเวียนและเกลี่ยบุคลากรเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเรียนรู้การปฏิบัติงาน

2.2 การพัฒนาบุคลากรส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.3 การประเมินผลงาน มีการกำหนดมาตรฐาน และเป้าหมายการทำงานรายบุคคล และมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยการทำพันธะสัญญาในภารกิจอย่างชัดเจน

3. แนวทางบริหารงบประมาณ

3.1 การวางแผนงบประมาณ ใช้ระบบการวางแผนแบบมุ่งผลงานและให้สอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและแผนปฏิบัติงาน

3.2 การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยประหยัด มีประสิทธิภาพ เหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใสและตรวจสอบได้

3.3 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ถูกต้อง คุ่มค่า ครบถ้วน และทันเวลา

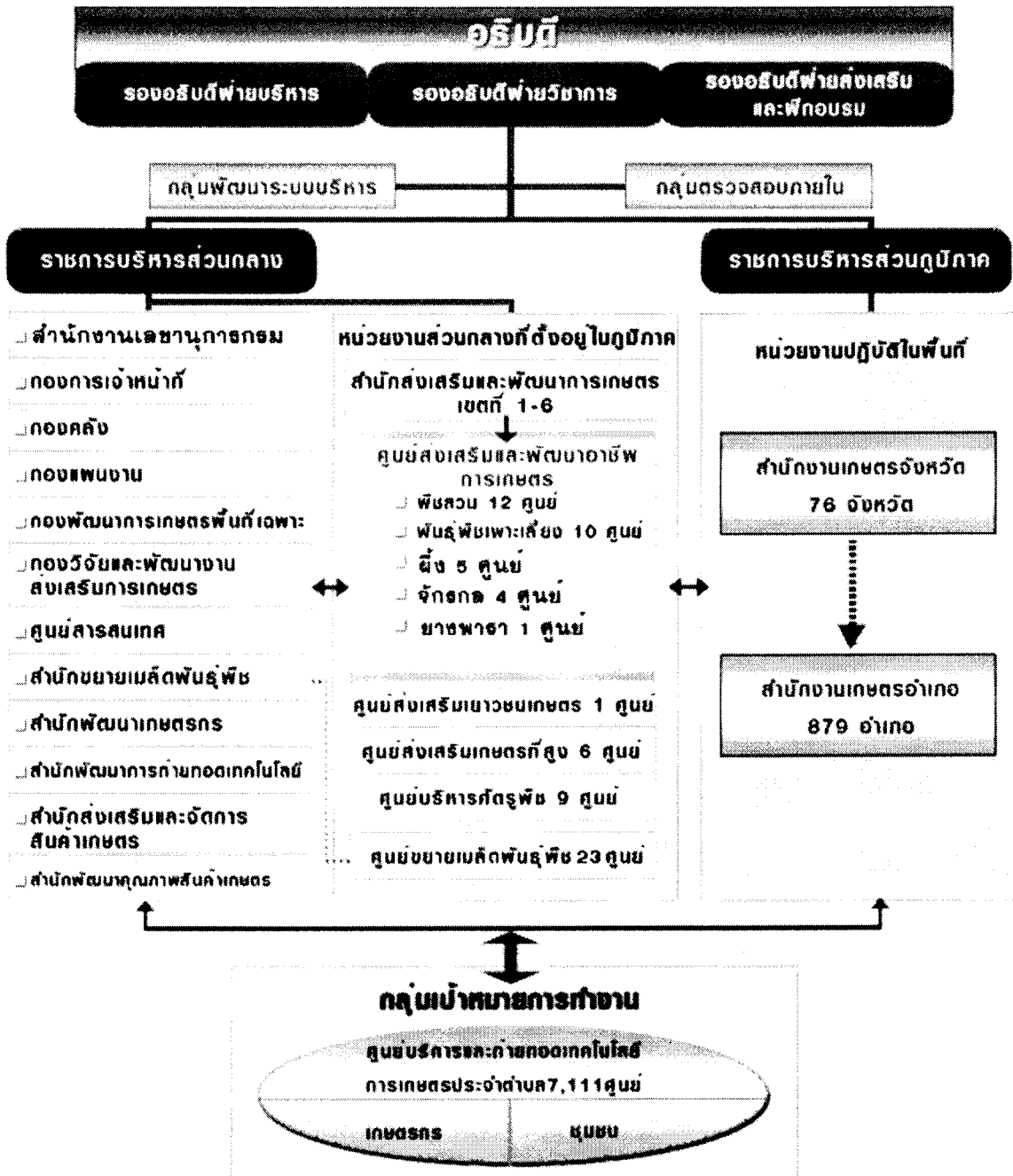
9.5 แนวทางการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร

ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ตำบล บทบาทการประสานงานในชุมชน บทบาททางวิชาการ และบทบาทในสำนักงานเกษตรอำเภอ คือ

9.5.1 บทบาทเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในการปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยยึดตัวเกษตรกรเป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมและให้บริการทางการเกษตร เน้นบทบาทเป็นที่ปรึกษา การพัฒนาอาชีพและประสานการส่งเสริมการผลิตการจัดการผลผลิตเกษตร การถ่ายทอดเทคโนโลยีในพื้นที่ โดยใช้ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลเป็นกลไกในการปฏิบัติงาน ให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ทุกกระบวนการ เพื่อให้เกษตรกรสามารถบริหารจัดการและวางแผนการผลิตได้ด้วยตนเอง มีการจัดทำแผนการเยี่ยมเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร เพื่อนำมาใช้วางแผนส่งเสริมและจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรประจำตำบล ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและพื้นที่

9.5.2 บทบาทในการประสานงาน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ต้องเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงานในพื้นที่รับผิดชอบ สนับสนุนร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการเตรียมเกษตรกรเพื่อรับบริการทางการเกษตรหรือถ่ายทอดความรู้ด้านการเกษตร และจัดการผลผลิตเกษตร

9.5.3 บทบาททางวิชาการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเป็นตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ศึกษา วิเคราะห์วิจัยงานด้านวิชาการส่งเสริมการเกษตร วิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่และชุมชนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อสามารถวางแผนพัฒนาการเกษตร การรายงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างกรมส่งเสริมการเกษตร

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร (2550) “โครงสร้าง การกิจ และอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร” คำนวันที่ 25 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://www.doae.go.th>

10. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภูมิวิทย์ เวชกามา (2543) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ดำรวจสายตรวจ ศึกษา กรณีกองบังคับการตำรวจนครบาล 6 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ จากการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ และด้านการสนับสนุนงบประมาณอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ ได้แก่ ด้านความร่วมมือจาก ประชาชน พบว่า อยู่ในระดับน้อย ด้านความชัดเจนของนโยบาย พบว่า อยู่ในระดับมาก

มนต์ชัย กวินัญชานนท์ (2544) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ ตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี และ 3) เพื่อนำผลที่ได้ จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วน ตำบล จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ ด้านการประเมินผลงาน ด้านการ- วางแผน ด้านการตัดสินใจ ด้านการบริหารงบประมาณ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วน ตำบล ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

ชัยวัฒน์ สีกขยาด (2545) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ บริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ 2) เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ และ 3) เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ บริหารส่วนตำบล จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในรายด้านพบว่า มีประสิทธิภาพใน

การปฏิบัติงานมากที่สุด ในด้านการวางแผน รองลงมา คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการประเมินผลงาน และน้อยที่สุด สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน ในองค์การบริหารส่วนตำบล ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ อายุ

ปิยะวัฒน์ ขวัญศรี (2547) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในเขต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในเขต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานสอบสวนในเขต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพิจารณาสั่งคดีของพนักงานอัยการ และด้านการพิจารณาคดีชั้นศาล และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับแจ้งความของพนักงานสอบสวน ด้านการสรุปและเสนอสำนวนการสอบสวน และด้านการสอบสวนของพนักงานสอบสวน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา โดยผู้ที่จบปริญญาโท มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่จบปริญญาตรี

พัชรอร วงศ์กำแหง (2547) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบล ที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาล ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 3) เพื่อทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนัก

ทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบล ที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลในเขตจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีประสิทธิภาพ
มากที่สุดในด้านความโปร่งใส รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการให้บริการและด้านคุณภาพ
ของงานตามลำดับ

ดาเรศ ชูยก (2549) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมนำบล
สถานสัมพันธ์ ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของทีมนำบลสัมพันธ์ในพื้นที่จังหวัดยะลา 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมนำบลสถานสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของทีมนำบลสถานสัมพันธ์มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อาชีพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์
ทำงาน การประสานงานภายในทีม การได้รับการฝึกอบรม การได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ
และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ ความรู้ความเข้าใจในบทบาท
หน้าที่ของทีมนำบลสถานสัมพันธ์

พลวิษณุ ขยันทาน (2549) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชา-
สัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการ-
ปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ อายุ
ระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ประชาสัมพันธ์ รายได้ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านนโยบาย
การบริหาร โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้เพิ่มความรู้ อบรม สัมมนา ความสัมพันธ์กับ
เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน ความมีอิสระแสดง
ความคิดเห็นในงาน และสภาพการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านระดับการศึกษา และความรู้
ความเข้าใจ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ควรรคิด ชโลธรังษี (2542) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
คณะกรรมการสุขาภิบาล จังหวัดอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขาภิบาล จังหวัดอุบลราชธานี (2) ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความ-
สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขาภิบาล และ (3) ให้ข้อเสนอแนะ
ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขาภิบาล ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 49 ปีขึ้นไป มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ต่ำกว่า 10 ปี จบการศึกษาสูงกว่าระดับประถมศึกษา และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 5,000 บาท

2. กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สุขภาพส่วนมากมีรายได้ และงบประมาณสำหรับการบริหารงานไม่เพียงพอและเหมาะสม แต่วัสดุและบุคลากรของสุขภาพนั้นเพียงพอและเหมาะสมแล้ว

3. การประสานงานภายในของคณะกรรมการสุขภาพอยู่ในเกณฑ์สูง และส่วนมากพอใจในการปฏิบัติงาน

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง

5. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพ ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และหน้าที่ การได้รับการฝึกอบรม ความสามารถของประธานกรรมการ การประสานงานของคณะกรรมการ และความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่

นันทนา อุดมมันถาวร (2548) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (2) ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และ (4) กำหนดแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมของงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ยกเว้นในเรื่องของรายได้ สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการได้รับการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการทำงาน ผลการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการทำงานที่ส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่มีความมั่นคง แม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนค่อนข้างน้อย ผลการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประมาณร้อยละ 50 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และร้อยละ 50 อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องคุณภาพของงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความรู้และความสันทัดชัดเจนเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตนเองและตัดสินใจ ซึ่งมี

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

วิศิษฐ์ จุลปานนท์ (2544) ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2543 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาลักษณะพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคมของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ (2) ศึกษาความคิดเห็นในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ และ (4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน คือ หน้าที่ และความรับผิดชอบ สถานที่ทำงาน และการฝึกอบรมด้านส่งเสริมสหกรณ์ สำหรับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ความร่วมมือและการประสานงาน หน้าที่การทำงานในกรอบตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน และปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านส่งเสริมสหกรณ์

จริญญา ลำไย (2546) ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (3) เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษา พบว่า

1. ลักษณะทั่วไปของประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 74 คน เพศชาย 21 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 36-40 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1-10 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี

2. ระดับการได้รับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร มีแนวคิดเกี่ยวกับการอบรมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับการสนับสนุนทางสังคมของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

4. ระดับสุขภาพจิตของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวก
อยู่ในระดับสูง
5. ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวก
นักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
6. ระดับความเชื่ออำนาจในคนในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงาน
ช่วยอำนวยความสะดวกนักบริหารอยู่ในระดับสูง
7. ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วย-
อำนวยความสะดวกนักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
8. ระดับทัศนคติต่อหน่วยงานปัจจุบันของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วย-
อำนวยความสะดวกนักบริหารอยู่ในระดับสูง

9. ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวก
นักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง โดยแยกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

9.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ อยู่ในระดับปานกลาง

9.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านอำนวยความสะดวกนักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

10. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วย-
อำนวยความสะดวกนักบริหาร ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม การได้รับการฝึกอบรม สุขภาพจิต
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ขวัญกำลังใจในการทำงาน และทัศนคติต่องานปัจจุบัน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล
ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกนักบริหาร คือ ความเชื่ออำนาจในตนเองในงาน

ปริษา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) ศึกษา เรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรง
ตำแหน่งเกษตรอำเภอ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) สภาพสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรอำเภอ
(2) สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ

ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ
ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็น
สมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายประเด็น ได้แก่ 1) ด้านองค์ความรู้
เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม 3) ด้านการประสานความ
ร่วมมือจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก 4) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการพัฒนา
ผู้ได้บังคับบัญชา 6) ด้านการบริหารงานพัฒนาระบบ 7) ด้านทักษะในการสื่อสารเพื่อประสาน
ความร่วมมือ 8) ด้านการส่งเสริมการสร้างมูลค่าผลิตผลเกษตร 9) ด้านการบูรณาการเครือข่าย
10) ด้านการพัฒนาการบริการ พบว่า สมรรถนะทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก ปัญหาและ

ข้อเสนอแนะพบว่า เกษตรอำเภอมีปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ รวม 36 ประเด็น เช่น ไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาการเกษตรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น และมีข้อเสนอแนะว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ควรมีสมรรถนะเพิ่มเติมอีก 11 ประเด็น เช่น ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความซื่อสัตย์ และความรู้ความชำนาญ เป็นต้น

เสนาะ สภภาพไทย (2549) ศึกษา เรื่อง หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามความคิดเห็นของนักเรียนเสนาธิการทหารบก มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามความคิดเห็นของนักเรียนเสนาธิการทหารบก และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของรัฐบาล

ผลการศึกษา พบว่า นักเรียนเสนาธิการทหารบก ให้ความเห็นว่าการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีของรัฐบาลมีความสำคัญอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความโปร่งใส ด้านความมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า ด้านนิติธรรม และด้านคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า นักเรียนเสนาธิการทหารบกที่มีอายุ สถานภาพ การศึกษา ระดับรายได้ ชั้้นยศ ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นเรื่องการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีของรัฐบาลแตกต่างกัน

จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ศึกษา เรื่อง การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาสภาพพื้นฐานทั่วไปบางประการของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก(2) ศึกษากระบวนการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานและศักยภาพการดำเนินงานของจังหวัดนครนายก (3) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเกี่ยวกับการนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร การพัฒนาเจ้าหน้าที่ และการส่งเสริมการเกษตร

ผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัดใน 5 ประเด็น คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเทคโนโลยี ภูมิปัญญา ทีมงาน บุคลากร โครงการ/กิจกรรม ทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่ยั่งยืนงบประมาณ นโยบายและแผน ในส่วนกระบวนการ (Process) ได้แก่ตัวชี้วัดการมอบหมายสั่งการ การดำเนินงานตามคำสั่ง วิธีการดำเนินการ กระบวนการแบบมีส่วนร่วม การวางแผน การถ่ายทอด การจัดองค์กร การติดตามและนิเทศ ผู้รับผิดชอบในส่วนผลผลิต/ผล ได้ (Output) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านต้นทุนผลผลิต โครงการมาตรฐานสินค้าเกษตรกร ผลตอบแทน มูลค่าเพิ่ม ในส่วนของผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านข่าวสารการถ่ายทอดความรู้ แผนงาน/โครงการ เทคโนโลยี การรายงานและในส่วนของผลกระทบ(Impact) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านแก้ปัญหา ด้านตนเอง รายได้ ความ

ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินคุณภาพชีวิต ความเข้มแข็งของชุมชน เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตร จังหวัดนครนายกเห็นด้วยมากกับตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด โดยเห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความน่าเชื่อถือมีความสะดวกในการเก็บข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริม ในการบริหาร มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานส่งเสริมในระดับมากและเห็นด้วยกับการใช้ประโยชน์ตัวชี้วัดในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ และด้านการส่งเสริมเกษตรกร

รัชฎา ฅ น่าน (2550) ศึกษา เรื่อง สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) วิเคราะห์สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน (2) ศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน

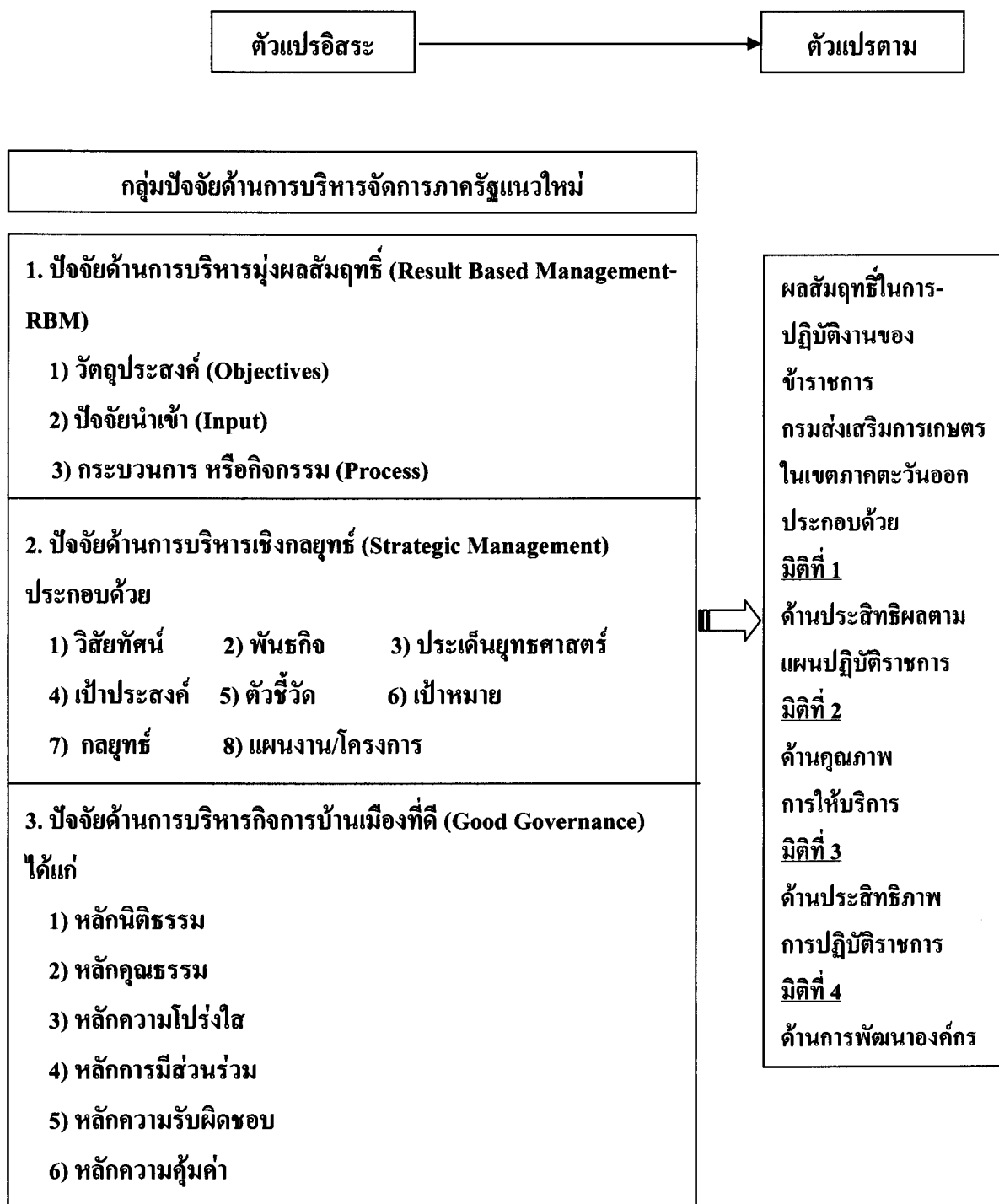
ผลการศึกษา พบว่า

1. สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีจำนวน 68 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ จำนวน 17 ข้อ ด้านทักษะ จำนวน 15 ข้อ ด้านความสามารถ จำนวน 15 ข้อ และด้านคุณสมบัติอื่น ๆ จำนวน 21 ข้อ ทั้งนี้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการบริหารงบประมาณสมรรถนะหลักด้านความสามารถที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ


2. สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า ในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ทั้งนี้ จากการสำรวจแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 2.9

11. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.9 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล	
<p>1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย</p> <p>1) ลักษณะงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ความก้าวหน้า 4) ความรับผิดชอบ 5) ความสำเร็จ 6) ความต้องการที่จะมีอำนาจ 7) ความต้องการที่จะผูกพัน 8) ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ 9) เงินเดือน 10) การปกครองบังคับบัญชา 11) ตำแหน่ง ฐานะ 12) ความมั่นคงในงาน 13) สภาพการทำงาน 14) นโยบายและการบริหาร 15) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p>	
<p>2. ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน</p> <p>(I AM READY)</p> <p>1) I (Integrity) คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี 2) A (Activeness) คือ ขยันตั้งใจทำงาน 3) M (Morality) คือ มีศีลธรรม คุณธรรม 4) R (Relevancy) คือ รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม 5) E (Efficiency) คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 6) A (Accountability) คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม 7) D (Democracy) คือ มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส 8) Y (Yield) คือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน</p>	
<p>3. ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย</p> <p>1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น 3) สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ทักษะเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น</p>	

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ
งานของข้าราชการ
กรมส่งเสริมการเกษตร
ในเขตภาคตะวันออกเฉียง
ประกอบด้วย
มิติที่ 1
ด้านประสิทธิผล
ตามแผนปฏิบัติราชการ
มิติที่ 2
ด้านคุณภาพ
การให้บริการ
มิติที่ 3
ด้านประสิทธิภาพ
การปฏิบัติราชการ
มิติที่ 4
ด้านการพัฒนาองค์กร

จากกรอบแนวความคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวความคิดการวิจัย ได้ดังนี้

11.1 ตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM)

โดยนำมาจากกรอบแนวความคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ หรือกิจกรรม (Process) ส่วนประกอบในเรื่องของ ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcome) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยได้นำไปเป็นตัวบ่งชี้ในตัวแปรตาม

11.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นำมาจากกระบวนการที่สำนักงาน กพร. กำหนด ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ

11.3 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นการนำมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ออกมา เพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

11.4 ตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความรู้สึกของคน que แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีทวีปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) แนวคิดการให้สิ่งจูงใจ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีความต้องการสามประการ (Three-Needs Theory) ของแม็คคลีแลนด์ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Three-Needs Theory) และทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

11.5 ตัวแปรกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I Am Ready) เป็นการนำมาจากที่สำนักงาน กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ประกอบด้วย I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง เป็นการทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่ข้าราชการพึงมี คำนึงถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และผลประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานด้วยความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง A (Activeness)

ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง ทุ่มเททำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความรอบคอบและถูกต้อง พร้อมพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ทำงานด้วยใจ รับผิดชอบต่องาน ขยัน มุ่งมั่นทำงาน ตรงต่อเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ **M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม** หมายถึง ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักศาสนากฎระเบียบ ไม่ทุจริตในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเวลาของราชการเงินงบประมาณ และทรัพยากรอื่น โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ มีการประเมินผลงานเป็นกลาง **R (Relevancy) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม** หมายถึง มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการยอมรับเครื่องมือ/แนวทาง ความคิดเห็นใหม่ ๆ มาปรับปรุงใช้และปฏิบัติงาน **E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ** หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่า **A (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม** หมายถึง การทำงานเพื่อประชาชนส่วนรวม การตัดสินใจใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบทางลบต่อองค์กรและสังคมโดยรวม รับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนเอง ให้ความ-สำคัญกับประชาชนผู้ได้รับผลกระทบทางลบจากนโยบายต่าง ๆ และพยายามลดผลกระทบนั้น ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด **D (Democracy) มีน้ำใจ** และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส หมายถึง ต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บน (bottom-up) มีการเปิดเผยข้อมูล เพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบองค์กร และ **Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน** หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

11.6 ตัวแปรด้านสมรรถนะ (Competency) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน, สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) และตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ของแมคเคลแลนด์ (David McClelland)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีการกำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบวิธีการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทั้งนี้ เพราะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่สุ่มตัวอย่างมาจากประชากรจำนวนมาก เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ช่วงเวลาหนึ่งโดยเน้นการวัดครั้งเดียว และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการและพนักงานราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 จังหวัด จำนวน 822 คน ประกอบด้วย

2.1.1 สำนักงานเกษตรจังหวัดจันทบุรี

- 2.1.2 สำนักงานเกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา
- 2.1.3 สำนักงานเกษตรจังหวัดชลบุรี
- 2.1.4 สำนักงานเกษตรจังหวัดตราด
- 2.1.5 สำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก
- 2.1.6 สำนักงานเกษตรจังหวัดปราจีนบุรี
- 2.1.7 สำนักงานเกษตรจังหวัดระยอง
- 2.18 สำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรปราการ
- 2.19 สำนักงานเกษตรจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ 3.1 สรุปกรอบอัตรากำลังข้าราชการ และพนักงานราชการ สำนักงานเกษตรจังหวัด 9 จังหวัดในสังกัดสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 3 จังหวัดระยอง กรมส่งเสริมการเกษตร

ที่	จังหวัด	จ.บริหาร งานการ เกษตร 8 (กษจ.)	จ.บริหารงาน การเกษตรหรือ นวส.(กษอ.)	นักวิชาการ ส่งเสริม การเกษตร	จ.บริหาร งานทั่วไป	จ.ธุรการ	จ.การเงิน และบัญชี	จ.บันทึก ข้อมูล	พนักงาน ราชการ	รวมทั้งสิ้น
1	จันทบุรี	1	10	71	1	11	2	1	14	111
2	ฉะเชิงเทรา	1	11	86	1	11	2	1	20	133
3	ชลบุรี	1	11	68	1	9	1	1	21	113
4	ตราด	1	7	37	1	7	1	1	15	70
5	นครนายก	1	4	39	1	5	1	1	14	66
6	ปราจีนบุรี	1	7	47	1	8	1	1	22	88
7	ระยอง	1	8	65	1	7	1	1	11	95
8	สมุทรปราการ	1	6	33	1	6	1	1	11	60
9	สระแก้ว	1	9	45	1	8	1	1	20	86
	รวม 9 จังหวัด	9	73	491	9	72	11	9	148	822

หมายเหตุ: กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตร
ณ เดือนกันยายน 2550

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการและพนักงานราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออก 9 จังหวัด รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ e = ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{822}{1 + 822(0.05)^2}$$

$$n = \frac{822}{2.0575}$$

$$n = 400$$

และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามจังหวัดและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละจังหวัด ดังแสดงในตารางที่ 2

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละจังหวัด} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในจังหวัด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าสูตร โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละระดับ ปรากฏว่า จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ดังแสดงผลในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

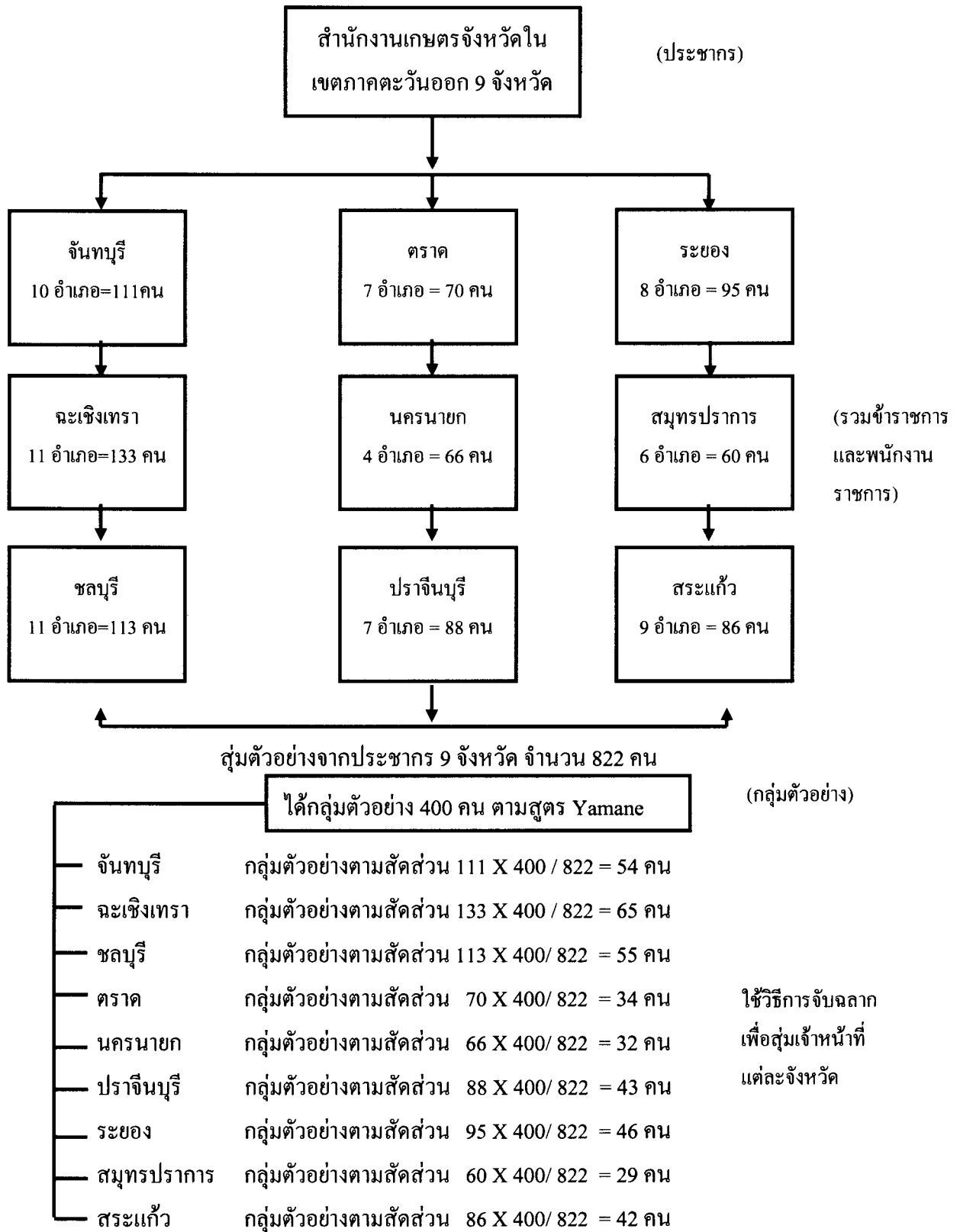
จังหวัด	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
จันทบุรี	111	54
ฉะเชิงเทรา	133	65
ชลบุรี	113	55
ตราด	70	34
นครนายก	66	32
ปราจีนบุรี	88	43
ระยอง	95	46
สมุทรปราการ	60	29
สระแก้ว	86	42
รวม	822	400

หมายเหตุ : กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตร
ณ เดือนกันยายน 2550

2.2.1 วิธีการสุ่มตัวอย่าง สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามจังหวัดและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละจังหวัด โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างตามสูตรของ Yamane และกำหนดค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05 จากจำนวนประชากร 822 คน จึงคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ 400 คน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้จำนวนตัวอย่าง 400 ราย ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายชั้นตอน โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างจากจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการในแต่ละจังหวัด และสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ จากฐานข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกตัวอย่างตามจังหวัดและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละจังหวัด และสำหรับการสุ่มเจ้าหน้าที่ในแต่ละจังหวัดนั้น ใช้การจับฉลาก เพื่อเลือกข้าราชการและพนักงานราชการในสำนักงานเกษตรจังหวัดแต่ละจังหวัดทั้ง 9 จังหวัดในภาคตะวันออก

8) สมุทรปราการ จำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ 60 คน สุ่มมา 29 คน โดยคำนวณจากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด คือ 400 คน (ตามสูตร Yamane) คูณด้วย จำนวนข้าราชการและพนักงานราชการทั้งหมดในจังหวัดสมุทรปราการ คือ 60 คน และหารด้วยจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการทั้งหมด คือ 822 คน (ในเขตภาคตะวันออก 9 จังหวัด) ได้ค่าเท่ากับ 29 คน

9) สระแก้ว จำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ 86 คน สุ่มมา 42 คน โดยคำนวณจากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด คือ 400 คน (ตามสูตร Yamane) คูณด้วย จำนวนข้าราชการและพนักงานราชการทั้งหมดในจังหวัดสระแก้ว คือ 86 คน และหารด้วยจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการทั้งหมด คือ 822 คน (ในเขตภาคตะวันออก 9 จังหวัด) ได้ค่าเท่ากับ 42 คน
ปรากฏผลดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง

3. เครื่องมือการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 480 ชุด (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน) และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

3.1 แบบสอบถาม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลโดยทั่ว ๆ ไป ของผู้ตอบแบบสอบถามหรือที่เรียกว่า ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร และจังหวัดที่ปฏิบัติงานอยู่ คำถามที่ถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งออกเป็น (1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ หรือกิจกรรม (Process) (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ (3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า (4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ เงินเดือนการปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (5) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I am Ready) ประกอบไปด้วย I (Integrity) คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี A (Activeness) คือ ขยันตั้งใจทำงาน M (Morality) คือ มีศีลธรรม คุณธรรม R (Relevancy) คือ รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม E (Efficiency) คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ A (Accountability) คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม D (Democracy) คือ มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส และ Y (Yield) คือ มีผลงาน มุ่งเน้น

ผลงาน (6) สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งตาม Likert's Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น คำถามที่ถามจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 แบบสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 คน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทั้งนี้ โครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ตารางแสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์(Result Based Management : RBM)		
1.1 วัตถุประสงค์ (objectives)	หมายถึง สิ่งที่ต้องการจะบรรลุเมื่อพันธกิจขององค์กรถูกกำหนดขึ้นแล้ว วัตถุประสงค์จะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ	
	1. ระดับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 1
	2. ระดับแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่	ตอนที่ 2 ข้อ 2
1.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)	หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร ทีมงาน เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ แผนงาน/โครงการ และข้อตกลงต่าง ๆ	
	3. ระดับการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด	ตอนที่ 2 ข้อ 3
	4. ระดับการมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 4
	5. ระดับการได้รับงบประมาณที่เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	ตอนที่ 2 ข้อ 5
	6. ระดับการได้วัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ตอนที่ 2 ข้อ 6
	7. ระดับความพร้อมของระบบสารสนเทศในการเข้ามาสนับสนุนการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 7

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
1.3 กระบวนการหรือกิจกรรม (Process)	หมายถึง ช่องทางในการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้	
- ขั้นตอนการทำงาน	8. ระดับกระบวนการทำงานตอบสนองกับความต้องการของเกษตรกรได้รวดเร็ว	ตอนที่ 2 ข้อ 8
- การมีส่วนร่วม	9. ระดับการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของข้าราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 9
- การติดตามประเมินผล	10. ระดับการให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสำนักงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 10
	11. ระดับการติดตามประเมินผลการทำงานของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 11
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)		
2.1 วิสัยทัศน์	หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นไปในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต	
	12. ระดับการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 12
2.2 พันธกิจ	หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่หน่วยงานได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ หรือต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เป็นจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงาน และเป็นขอบข่ายการดำเนินการของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นภารกิจหลักที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่และการเจริญเติบโตของหน่วยงาน	
	13. ระดับการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 13

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์	<p>หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ประโยชน์ในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>14. ระดับการกำหนดยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก</p> <p>15. ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อ 14</p> <p>ตอนที่ 2 ข้อ 15</p>
2.4 เป้าประสงค์	<p>หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ</p> <p>16. ระดับการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่อยุทธศาสตร์</p>	ตอนที่ 2 ข้อ 16
2.5 ตัวชี้วัด	<p>หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้งหรือแบบหลายตัวประกอบกัน</p> <p>17. ระดับการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน</p>	ตอนที่ 2 ข้อ 17
2.6 เป้าหมาย	<p>หมายถึง เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ</p> <p>18. ระดับการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัด</p>	ตอนที่ 2 ข้อ 18
2.7 กลยุทธ์	<p>หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้“เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ</p> <p>19. ระดับการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์</p>	ตอนที่ 2 ข้อ 19

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
2.8 แผนงาน/โครงการ	หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียง แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ	
	20. ระดับการกำหนดแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์	ตอนที่ 2 ข้อ 20
3. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)		
3.1 หลักนิติธรรม	หมายถึง การตรากฎหมาย กฎระเบียบที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ และความยุติธรรมต่อผู้รับบริการ	
	21. ระดับการมีความรู้ ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ตอนที่ 2 ข้อ 21
	22. ระดับการให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพ	ตอนที่ 2 ข้อ 22
	23. ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 23
3.2 หลักคุณธรรม	หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนมีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทนมีระเบียบวินัย	
	24. ระดับการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	ตอนที่ 2 ข้อ 24
	25. ระดับการมีกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุมการตรวจสอบเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 25
	26. ระดับความชัดเจนทางการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม	ตอนที่ 2 ข้อ 26
	27. ระดับการยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานภายในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 27

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
3.3 หลักความโปร่งใส	หมายถึง การให้ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบ และรวมถึงการเปิดเผยกระบวนการพิจารณา และการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ	
	28. ระดับการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 28
	29. ระดับการมีกระบวนการในการพิจารณาความดี ความชอบที่เปิดเผย	ตอนที่ 2 ข้อ 29
	30. ระดับการมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	ตอนที่ 2 ข้อ 30
	31. ระดับการมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส	ตอนที่ 2 ข้อ 31
	32. ระดับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนได้รับทราบ	ตอนที่ 2 ข้อ 32
3.4 หลักการมีส่วนร่วม	หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำปรึกษา	
	33. ระดับตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว	ตอนที่ 2 ข้อ 33
	34. ระดับการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อ 34
3.5 หลักความรับผิดชอบ	หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ต่อการใช้บริการความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา	
	35. ระดับการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 35
	36. ระดับการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	ตอนที่ 2 ข้อ 36
	37. ระดับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 37
	38. ระดับการทำงาน โดยยึดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 38

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
3.6 หลักความคุ้มค่า	หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และบริการที่มีคุณภาพ 39. ระดับการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ 40. ระดับการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแก่บุคลากร 41. ระดับการบูรณาการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจคล้ายกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 39 ตอนที่ 2 ข้อ 40 ตอนที่ 2 ข้อ 41
4. กลุ่มปัจจัยด้านแรงจูงใจ		
4.1 ลักษณะงาน	หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายต่อความรู้ความสามารถ มีความน่าสนใจ 42. ระดับการมีความสำคัญ ท้าทาย และต้องอาศัยความคิดริเริ่ม	ตอนที่ 2 ข้อ 42
4.2 การยอมรับนับถือ	หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ 43. ระดับการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 43
4.3 ความก้าวหน้า	หมายถึง งานที่ปฏิบัติให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะจากการปฏิบัติงานตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ อบรม สัมมนา และดูงาน 44. ระดับการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 44
4.4 ความรับผิดชอบ	หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย(ตรงกับข้อ 5 หลักความรับผิดชอบในส่วนของเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
4.5 ความสำเร็จ	หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา และความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ เมื่องานประสบความสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจและภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น 45. ระดับการตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ตอนที่ 2 ข้อ 45
4.6 ความต้องการที่จะมีอำนาจ	หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกมส์ ชอบมีอำนาจชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น 46. ระดับการมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 47. ระดับการมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 46 ตอนที่ 2 ข้อ 47
4.7 ความต้องการที่จะผูกพัน	หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วย คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายเข้าใจ และต่างร่วมมือซึ่งกันและกัน 48. ระดับการมีความรักและผูกพันต่อองค์กร	ตอนที่ 2 ข้อ 48
4.8 ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ	หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่าเพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้ เป็นคนที่ปรารถนาจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่น เป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ทำตายและเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวต่อการทำงานของตน(ตรงกับข้อ 4.5 ในเรื่องของความสำเร็จ) Maslow, Alderfer, Herberg	
4.9 เงินเดือน	หมายถึง ค่าตอบแทนทุกอย่าง เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และเงินสวัสดิการอื่น ๆ 49. ระดับการได้รับเงินเดือนในปัจจุบัน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 49

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
4.10 การปกครองบังคับบัญชา	หมายถึง ความยุติธรรม เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและความสามารถและความสุขของผู้บังคับบัญชา	
	50. ระดับการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่าน	ตอนที่ 2 ข้อ 50
	51. ระดับการมีความยุติธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่าน	ตอนที่ 2 ข้อ 51
4.11 ตำแหน่ง ฐานะ	หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี (ตรงกับในส่วนของความมั่นคงในงาน ข้อ 4.12)	
4.12 ความมั่นคงในงาน	หมายถึง ความยั่งยืน ถาวรของตำแหน่งงานและองค์การในการจ้างงานการมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน	
	52. ระดับการรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความมั่นคง	ตอนที่ 2 ข้อ 52
4.13 สภาพการทำงาน	หมายถึง สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ได้แก่ ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม	
	53. ระดับการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	ตอนที่ 2 ข้อ 53
4.14 นโยบายและการบริหาร	หมายถึง หลักในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ	
	54. ระดับการมีนโยบายที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 54
4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	หมายถึง ความสามัคคี ความสนิทสนมใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านการงานและส่วนตัวความสามารถในการทำงานร่วมกัน และมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร	
	55. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน มีลักษณะกลมเกลียวเป็นกันเอง และมีความอบอุ่น	ตอนที่ 2 ข้อ 55

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
5. กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)		
5.1 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	หมายถึง เป็นการทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่ข้าราชการพึงมี คำนึงถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงานและผลประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานด้วยความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง	
	56. ระดับการทุ่มเทความอดุสสาหะ พยายาม อุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ	ตอนที่ 2 ข้อ 56
	57. ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม	ตอนที่ 2 ข้อ 57
5.2 ขยันตั้งใจทำงาน	หมายถึง ทุ่มเททำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความรอบคอบ และถูกต้องพร้อมพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้	
	58. ระดับการมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 58
	59. ระดับการมีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 59
5.3 มีศีลธรรม คุณธรรม	หมายถึง ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักศาสนา กฎระเบียบ ไม่ทุจริตในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเวลาของราชการ เงินงบประมาณ และทรัพยากรอื่น โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ มีการประเมินผลงานเป็นกลาง	
	60. ระดับการยึดหลักความถูกต้องในการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 60
	61. ระดับการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	ตอนที่ 2 ข้อ 61

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
5.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม	หมายถึง มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการยอมรับเครื่องมือ/แนวทางความคิดเห็นใหม่ ๆ มาปรับปรุงใช้และปฏิบัติงาน 62. ระดับการมีความสนใจในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 63. ระดับการมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ 64. ระดับการมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 65. ระดับการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 62 ตอนที่ 2 ข้อ 63 ตอนที่ 2 ข้อ 64 ตอนที่ 2 ข้อ 65
5.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยได้ ประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่า 66. ระดับการบริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์ คุ้มค่า 67. ระดับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 68. ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 66 ตอนที่ 2 ข้อ 67 ตอนที่ 2 ข้อ 68
5.6 รับผิดชอบต่อผลงานต่อ สังคม	หมายถึง การทำงานเพื่อประชาชนส่วนรวม การตัดสินใจใด ๆ ต้องคำนึงถึงทั้งผลประโยชน์และผลกระทบทางลบต่อองค์กรและสังคม โดยร่วมรับผิดชอบการกระทำของตนเอง ให้มีความสำคัญกับประชาชนผู้ได้รับผลกระทบทางลบจากนโยบายต่าง ๆ และพยายามลดผลกระทบนั้น ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด 69. ระดับความพร้อมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี 70. ระดับการพร้อมรับการตรวจสอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 69 ตอนที่ 2 ข้อ 70

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
5.7 มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย	หมายถึง ต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บน มีการเปิดเผยข้อมูล เพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบองค์กร 71. ระดับการยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 72. ระดับการมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่น	ตอนที่ 2 ข้อ 71 ตอนที่ 2 ข้อ 72
5.8 มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม 73. ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	ตอนที่ 2 ข้อ 73
6. สมรรถนะ (Competency)	หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตนเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้นที่ผลักดัน ให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ	
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)	หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกัน เพื่อส่งผลให้การทำงานบรรลุผล	
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	74. ระดับการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 74
2) บริการที่ดี	75. ระดับการมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 75
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	76. ระดับการมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 76
4) จริยธรรม	(ตรงกับข้อ 2 หลักคุณธรรม ในเรื่องของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)	
5) ความร่วมแรงร่วมใจ	77. ระดับการทำงานเป็นทีม	ตอนที่ 2 ข้อ 77
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็น ในสายงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น 78. ระดับความสามารถส่งเสริมและสร้างมูลค่าผลผลิตให้แก่เกษตรกร	ตอนที่ 2 ข้อ 78

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	79. ระดับความสามารถเชื่อมโยงประสานภาคีต่าง ๆ ไปสู่การทำงานร่วมกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 79
	80. ระดับความสามารถในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็วและบริการด้วยใจ	ตอนที่ 2 ข้อ 80
3. สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร	หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร	
1) วิสัยทัศน์	81. ระดับการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 81
2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	82. ระดับการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการของหน่วยงานได้ดี	ตอนที่ 2 ข้อ 82
3) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	83. ระดับการมีภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงได้	ตอนที่ 2 ข้อ 83
4) การควบคุมตนเอง	84. ระดับการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์	ตอนที่ 2 ข้อ 84
5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	85. ระดับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อ 85
3.1 กลุ่มนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร	หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร	
1) การศึกษาวิเคราะห์	86. ระดับการมีความรู้ในการศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่ และเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และเครือข่ายเกษตรกรในแต่ละพื้นที่	ตอนที่ 2 ข้อ 86
	87. ระดับการมีแนวทาง และแผนพัฒนาการเกษตร และเคหกิจเกษตร	ตอนที่ 2 ข้อ 87
2) ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร	88. ระดับการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรประสบผลสำเร็จ	ตอนที่ 2 ข้อ 88
3) เป็นศูนย์กลางการประสานงานการถ่ายทอดความรู้ด้านการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร	89. ระดับการประสานงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรกับหน่วยงานอื่น	ตอนที่ 2 ข้อ 89

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
4) บริการทางการเกษตร และเคหกิจเกษตร	90. ระดับความสามารถให้บริการทางการเกษตรและเคหกิจเกษตรได้ตรงกับความต้องการและทันเวลา	ตอนที่ 2 ข้อ 90
5) ติดตามนิเทศงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน	91. ระดับการติดตามนิเทศงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 91
6) เป็นศูนย์กลางฐานข้อมูล	92. ระดับการมีฐานข้อมูลที่พร้อมให้บริการแก่ผู้ต้องการข้อมูล	ตอนที่ 2 ข้อ 92
7) ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	93. ระดับการมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ตอนที่ 2 ข้อ 93
3.2 กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการ	หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานธุรการ	
1) บริหารและปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้ถูกต้อง	94. ระดับความสามารถปฏิบัติงานด้านงานสารบรรณได้ถูกต้องตามระเบียบ	ตอนที่ 2 ข้อ 94
2) บริหารงานด้านบุคลากร	95. ระดับความสามารถปฏิบัติงานด้านงานสารบรรณได้รวดเร็วตามระเบียบ	ตอนที่ 2 ข้อ 95
3) บริหารจัดการงบประมาณของสำนักงาน	96. ระดับความสามารถบริหารด้านบุคลากร เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	ตอนที่ 2 ข้อ 96
4) บริหารจัดการด้านพัสดุ	97. ระดับความสามารถบริหารด้านบุคลากร เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว	ตอนที่ 2 ข้อ 97
5) ด้านการประชุม	98. ระดับการจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	ตอนที่ 2 ข้อ 98
6) เป็นที่ปรึกษาระเบียบข้อบังคับในส่วนที่เกี่ยวข้องแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	99. ระดับการดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และวัสดุ ได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ	ตอนที่ 2 ข้อ 99
	100. ระดับการบริหารจัดการด้านพัสดุ เช่น การจัดซื้อ จัดจ้างไว้ได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ	ตอนที่ 2 ข้อ 100
	101. ระดับการวางแผนและดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตอนที่ 2 ข้อ 101
	102. ระดับการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้ดี	ตอนที่ 2 ข้อ 102

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
7) ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	103. ระดับการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้ดี	ตอนที่ 2 ข้อ 103
ตัวแปรตาม ได้แก่		
7. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน		
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของส่วนราชการ-	
	104. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ	ตอนที่ 3 ข้อ 104
	105. ร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน	ตอนที่ 3 ข้อ 105
	106. ระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์	ตอนที่ 3 ข้อ 106
	107. ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับฟาร์มที่ขึ้น ใบสมัคร	ตอนที่ 3 ข้อ 107
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการ ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี	
	108. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ตอนที่ 3 ข้อ 108
	109. ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ	ตอนที่ 3 ข้อ 109
	110. ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ	ตอนที่ 3 ข้อ 110
	111. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติราชการ ป้องกันการทุจริต	ตอนที่ 3 ข้อ 111

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	
	112. ระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ	ตอนที่ 3 ข้อ 112
	113. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน	ตอนที่ 3 ข้อ 113
มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร	หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาองค์กร การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด	
	114. ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	ตอนที่ 3 ข้อ 114
	115. ระดับคุณภาพการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร	ตอนที่ 3 ข้อ 115
	116. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	ตอนที่ 3 ข้อ 116
	117. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ตอนที่ 3 ข้อ 117

3.2 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.2.2 ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.2.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถาม หลังจากร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ศึกษาด้านงานวิจัย ปรับปรุง และตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

3.2.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

3.3 ขั้นตอนและวิธีการ

นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด ต่อจากนั้น จึงนำแบบสอบถาม ที่ได้มาตรวจให้คะแนน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1951 อ้างในวรรณคดี แสงประทีปทอง 2548 : 143) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_i S_i^2}{\sum S_x^2} \right)$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อสอบ หรือจำนวนข้อคำถาม

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาดังแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.3.1 นำแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 ซึ่งประกอบด้วย จำนวนข้อ ในแบบสอบถาม ทั้งหมด จำนวน 117 ข้อ เพื่อมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้การให้คะแนนระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ

3.3.2 เลือกจำนวนข้อที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 เพื่อคำนวณ หาค่า Alpha ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ หากมีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ และหากพบข้อบกพร่อง ในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

3.3.3 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในด้านการศึกษา ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขต

ภาคเหนือ(สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบูรณ์) ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.96

ส่วนค่า Reliability Coefficients ของตัวแปรอิสระแต่ละปัจจัย ประกอบด้วย

- ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ค่าเท่ากับ 0.67
- ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ค่าเท่ากับ 0.95
- ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้ค่าเท่ากับ 0.95
- ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้ค่าเท่ากับ 0.81
- ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ได้ค่าเท่ากับ 0.96
- ปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้ค่าเท่ากับ 0.93
- เฉพาะตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ได้ค่าเท่ากับ 0.98
- เฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ได้ค่าเท่ากับ 0.99
- และตัวแปรตาม ได้ค่า Reliability Coefficients เท่ากับ 0.90

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ เอกสารของกรมส่งเสริมการเกษตร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง 9 จังหวัด ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 ขออนุญาตหน่วยงาน โดยทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียง 9 จังหวัด

4.2.2 ส่งแบบสอบถามไปให้สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียง 9 จังหวัด จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ส่งเพื่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 480 ฉบับ พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนดและติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับโดยเขียนไปรษณียบัตรติดตามอีกครั้ง และโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละสำนักงานเกษตรจังหวัดช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย

4.2.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นจะนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามรายละเอียด ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา จะใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร และจังหวัดที่ปฏิบัติงานอยู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40 - 4.19 หมายถึง มาก
- คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60 - 3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80 - 2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

- 1) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีมากกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test และทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัด ใช้การวิเคราะห์ F-test (One – Way ANOVA) และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของแต่ละจังหวัดโดยวิธี LSD (Least Significant Different)
- 2) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (Stepwise)

ตารางที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติ
1. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 70	One Sample t-test
2. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน	F-test (One -Way ANOVA)และวิธี LSD (Least Significant Different)
3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (Stepwise)

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ
4. ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียง	ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)
5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง	ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

5. ระยะเวลาในการวิจัย

ดำเนินการระหว่างเดือนกรกฎาคม 2550 – เมษายน 2551

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษานี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 9 จังหวัด ส่วนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ศาสนา ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุราชการ และสถานที่ทำงานในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีมากกว่าร้อยละ 70

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัด

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

4.4 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้าน-

บุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

4.5 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมจากข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งประเด็นของการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งข้อสรุปที่ได้ดังกล่าว แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

5.1 ปัญหาข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.2 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

5.3 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ศาสนา ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุราชการ และสถานที่ทำงาน ในปัจจุบัน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง
จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน N = 400	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	212	53.0
หญิง	188	47.0
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	5	1.3
25-30 ปี	50	12.5
31-35 ปี	36	9.0
36-40 ปี	20	5.0
41-45 ปี	59	14.8
มากกว่า 45 ปี	230	57.5
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	88	22.0
แต่งงาน	284	71.0
ม้าย/หย่าร้าง	28	7.0
4. ศาสนา		
พุทธ	395	98.8
คริสต์	4	1.0
อิสลาม	1	0.3
5. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	0	0.0
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.	28	7.0
มัธยมศึกษา, ปวช.	7	1.8
ปริญญาตรี	339	84.8
สูงกว่าปริญญาตรี	26	6.5

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน N = 400	ร้อยละ
6. เงินเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	41	10.3
10,001-20,000 บาท	87	21.8
20,001-30,000 บาท	220	55.0
30,001-40,000 บาท	48	12.0
มากกว่า 40,000 บาท	4	1.0
7. ตำแหน่งในปัจจุบัน		
เกษตรอำเภอ	29	7.3
หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย	10	2.5
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร		
เจ้าพนักงานการเกษตร และ	280	70.0
เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร		
เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน	34	8.5
และบัญชี และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล		
พนักงานราชการ	47	11.8
8. อายุราชการ		
น้อยกว่า 5 ปี	71	17.8
5-14 ปี	40	10.0
15-24 ปี	93	23.3
25 ปีขึ้นไป	196	49.0
9. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน		
สำนักงานเกษตรจังหวัด	112	28.0
สำนักงานเกษตรอำเภอ	288	72.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 212 คน (ร้อยละ 53.0) มีอายุมากกว่า 45 ปี (ร้อยละ 57.5) เมื่อพิจารณาสถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ส่วนใหญ่แต่งงาน (ร้อยละ 71.0) ศาสนา ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ (ร้อยละ 98.8) และระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 84.8) เงินเดือน ที่ได้รับส่วนใหญ่ 20,001-30,000 บาท (ร้อยละ 55.0) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรง ตำแหน่งนักวิชาการ-ส่งเสริมการเกษตร เจ้าหน้าที่งานการเกษตร เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร(ร้อยละ 70.0) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 25 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 49.0) และส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอ (ร้อยละ 72.0)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม

ด้านที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.18	.453	ปานกลาง
2	ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.56	.506	มาก
3	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.58	.504	มาก
4	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.31	.499	ปานกลาง
5	ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน	3.53	.503	มาก
6	ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.61	.474	มาก
	รวม	3.47	.406	มาก

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.58 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.56 และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.54 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.18

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน	3.64	.668	มาก
2	แผนงาน/โครงการของหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่	3.43	.705	มาก
3	ในหน่วยงานมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด	3.62	.773	มาก
4	จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	2.86	.864	ปานกลาง
5	งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตรและหน่วยงานอื่น มีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	2.46	.860	น้อย
6	วัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	2.57	.813	น้อย
7	ระบบสารสนเทศในหน่วยงานมีความพร้อมเข้ามาสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	3.02	.816	ปานกลาง
8	กระบวนการทำงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ในปัจจุบันสามารถตอบสนองกับความต้องการของเกษตรกรได้รวดเร็ว	3.11	.692	ปานกลาง
9	สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	3.46	.700	มาก
10	สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ให้เกษตรกรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ	3.36	.783	ปานกลาง
11	ผู้บริหารได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	3.54	.752	มาก
	รวม	3.18	.453	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.18 เมื่อพิจารณาข้อพบว่า กลุ่ม

ตัวอย่างมีความเห็นว่า ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 รองลงมา คือ ในหน่วยงานมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด มีค่าเฉลี่ย 3.62 ผู้บริหารได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.54 และสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ ส่วนงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตรและหน่วยงานอื่น มีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรม-ส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 2.46

2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	3.73	.639	มาก
2	มีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน	3.73	.651	มาก
3	การกำหนดยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน	3.43	.726	มาก
4	การจัดทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำ	3.36	.743	ปานกลาง
5	ในหน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน	3.57	.601	มาก
6	ในหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	3.60	.618	มาก
7	ในหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	3.58	.640	มาก
8	ในหน่วยงานมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	3.57	.634	มาก
9	ในหน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	3.49	.649	มาก
	รวม	3.56	.506	มาก

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน และการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมา คือ ในหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.60 ในหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.58 ในหน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน และในหน่วยงานมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และในหน่วยงานมีการกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ ส่วนการจัดทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.36

2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีความรู้ ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	3.40	.704	มาก
2	ข้าราชการในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของผู้ร่วมงาน	3.52	.775	มาก
3	มีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย	3.70	.730	มาก
4	มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	3.69	.725	มาก
5	หน่วยงานมีกลไก หรือเครื่องมือในการควบคุมการตรวจสอบเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ	3.39	.765	ปานกลาง
6	หน่วยงานมีความชัดเจนทางการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม	3.39	.788	ปานกลาง
7	หน่วยงานมีการบริหารงานภายในหน่วยงานได้ยึดหลักคุณธรรม	3.50	.772	มาก
8	หน่วยงานได้มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.65	.677	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
9	หน่วยงานมีกระบวนการในการพิจารณาความดี ความชอบที่เปิดเผย	3.26	.907	ปานกลาง
10	หน่วยงานมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.64	.747	มาก
11	หน่วยงานมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส	3.66	.730	มาก
12	หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนทราบ	3.80	.712	มาก
13	ข้าราชการและประชาชนทั่วไป สามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของ หน่วยงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	3.71	.681	มาก
14	หน่วยงานมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน	3.83	.725	มาก
15	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ที่ชัดเจน	3.64	.617	มาก
16	ข้าราชการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้	3.52	.633	มาก
17	หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.65	.648	มาก
18	ข้าราชการทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.58	.645	มาก
19	หน่วยงานมีการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	3.74	.749	มาก
20	หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแก่บุคลากร	3.52	.711	มาก
21	หน่วยงานมีการบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ที่ปฏิบัติภารกิจคล้ายกัน	3.43	.725	มาก
	รวม	3.58	.504	มาก

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่ม
ตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนเป็น
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาค
ตะวันออกมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่
ประชาชนทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.80 หน่วยงานมีการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ มี
ค่าเฉลี่ย 3.74 ข้าราชการและประชาชนทั่วไป สามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้
อย่างสะดวกและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของ
กฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานมีกระบวนการในการพิจารณาความดี ความชอบ

ที่เปิดเผย กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการ
กรมส่งเสริม-การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.26

2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีความสำคัญ ทำทนาย และต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.67	.734	มาก
2	ได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา	3.19	.716	ปานกลาง
3	กรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไว้ชัดเจน	2.78	.880	ปานกลาง
4	มีการตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.40	.722	มาก
5	มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้	3.22	.780	ปานกลาง
6	มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน	3.23	.805	ปานกลาง
7	บุคลากรในสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความรัก และผูกพันต่อองค์กร	3.49	.807	มาก
8	เงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	2.88	.856	ปานกลาง
9	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน รับฟังข้อเสนอและข้อคิดเห็น	3.39	.775	ปานกลาง
10	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน มีความยุติธรรมในการทำงาน	3.39	.749	ปานกลาง
11	งานที่รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความมั่นคง	3.46	.790	มาก
12	สถานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	3.50	.795	มาก
13	นโยบายมีความชัดเจน	3.40	.683	มาก
14	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน มีลักษณะกลมเกลียว เป็นกันเอง และมีความอบอุ่น	3.39	.842	ปานกลาง
	รวม	3.31	.499	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีความสำคัญ ทำหาย และต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ สถานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.50 บุคลากรในสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียง มีความรักและผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.49 และงานที่รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความมั่นคง มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ ส่วนกรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 2.78

2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ทุ่มเทความอดสาหัส พยายาม อุทิศตนในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.50	.690	มาก
2	ปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม	3.56	.687	มาก
3	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.54	.674	มาก
4	มีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.56	.687	มาก
5	ยึดหลักความถูกต้องในการทำงาน	3.71	.658	มาก
6	ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน	3.04	.779	ปานกลาง
7	มีความสนใจในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.45	.689	มาก
8	มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ	3.44	.680	มาก
9	มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	3.32	.681	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
10	สนใจที่จะนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.64	.671	มาก
11	มีการบริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า	3.58	.655	มาก
12	บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.48	.637	มาก
13	บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเป้าหมายในการ-ปฏิบัติงาน	3.52	.645	มาก
14	พร้อมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี	3.50	.688	มาก
15	พร้อมรับการตรวจสอบ	3.72	.656	มาก
16	ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.68	.675	มาก
17	มีความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นอยู่ในระดับดี	3.71	.632	มาก
18	ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	3.63	.643	มาก
รวม		3.53	.503	มาก

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การพร้อมรับการตรวจสอบเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมา คือ การยึดหลักความถูกต้องในการทำงานและความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3.71 การยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ย 3.68 และการสนใจที่จะนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ ส่วนการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.04

2.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน	3.73	.670	มาก
2	ในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ	3.75	.654	มาก
3	ในหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	3.64	.634	มาก
4	ในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม	3.51	.769	มาก
5	ในหน่วยงานสามารถส่งเสริมและสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้แก่เกษตรกร	3.53	.633	มาก
6	ในหน่วยงานสามารถเชื่อมประสานภาคีต่าง ๆ ไปสู่การทำงานร่วมกันได้	3.56	.650	มาก
7	ในหน่วยงานมีความสามารถในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และบริการด้วยใจ	3.67	.664	มาก
8	ผู้บริหารหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3.64	.645	มาก
9	ผู้บริหารหน่วยงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของหน่วยงานได้ดี	3.59	.647	มาก
10	ผู้บริหารหน่วยงาน มีภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงได้	3.62	.686	มาก
11	ผู้บริหารหน่วยงาน มีการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์	3.59	.695	มาก
12	ผู้บริหารหน่วยงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.51	.701	มาก
	รวม	3.61	.474	มาก

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า

ในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 รองลงมาคือ การปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ในหน่วยงานมีความสามารถในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และบริการด้วยใจ มีค่าเฉลี่ย 3.67 ในหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และผู้บริหารหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ ส่วนในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมและผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.51

2.2.7 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร เจ้าหน้าที่งานการเกษตร และเจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร (เจ้าหน้าที่งานการเกษตร และเจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
		(N=400)		
1	มีความรู้ในการศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และเครือข่ายเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงาน	3.70	.634	มาก
2	มีแนวทาง และแผนพัฒนาการเกษตร และเคหกิจเกษตร	3.64	.619	มาก
3	มีการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรประสบความสำเร็จ	3.57	.660	มาก
4	มีการประสานงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรกับหน่วยงานอื่น	3.63	.643	มาก
5	สามารถให้บริการทางการเกษตร และเคหกิจเกษตรได้ตรงกับความต้องการ และทันเวลา	3.59	.637	มาก
6	มีการติดตามนิเทศงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.64	.629	มาก
7	หน่วยงานมีฐานข้อมูลที่พร้อมให้บริการแก่ผู้ต้องการข้อมูล	3.64	.610	มาก
8	มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.37	.678	ปานกลาง
	รวม	3.59	.477	มาก

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรเฉพาะตำแหน่ง นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร (เจ้าพนักงานการเกษตร,เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร)ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความรู้ในการศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และเครือข่ายเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ แนวทาง และแผนพัฒนาการเกษตร และเคหกิจเกษตร การติดตามนิเทศงาน และประเมินผล และการปฏิบัติงานหน่วยงาน มีฐานข้อมูลที่พร้อมให้บริการแก่ผู้ต้องการข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 การประสานงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรกับหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.63 และการสามารถให้บริการทางการเกษตร และเคหกิจเกษตร ได้ตรงกับความต้องการ และทันเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ ส่วนความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.37

2.2.8 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการและเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สามารถปฏิบัติงานด้านสารบรรณได้ถูกต้องตามระเบียบ	3.58	.698	มาก
2	สามารถปฏิบัติงานด้านสารบรรณได้รวดเร็วตามระเบียบ	3.42	.626	มาก
3	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถบริหารด้านบุคลากร เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	3.56	.629	มาก
4	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถบริหารด้านบุคลากร เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว	3.40	.541	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
5	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.63	.578	มาก
6	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และวัสดุได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ	3.72	.504	มาก
7	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถบริหารจัดการด้านพัสดุ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างไว้อย่างถูกต้องตามระเบียบ	3.70	.513	มาก
8	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถวางแผนและดำเนินการประชุม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.42	.587	มาก
9	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ได้ดี	3.51	.592	มาก
10	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้ดี	3.56	.590	มาก
	รวม	3.54	.459	มาก

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่งานธุรการ และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และวัสดุได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมาคือ ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถบริหารจัดการด้านพัสดุ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างไว้อย่างถูกต้องตามระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.63 ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานด้านสารบรรณ ได้ถูกต้องตามระเบียบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถบริหารด้านบุคลากร เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ได้ถูกต้อง และในภาพรวมข้าราชการใน

หน่วยงานของท่าน สามารถประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ ส่วนในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถบริหารด้านบุคลากร เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ได้รวดเร็ว กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.40

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จะนำเสนอโดยจำแนกตามมิติทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ทั้ง 4 มิติ โดยสามารถจำแนกตามรายด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

3.1.1 จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ

3.1.2 ร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน

3.1.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์

3.1.4 ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับฟาร์มที่ยื่นใบสมัคร

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

3.1.5 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3.1.6 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ

3.1.7 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

3.1.8 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติราชการ
ป้องกันการท่องเที่ยว

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

3.1.9 ระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ

3.1.10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางองค์กร

3.1.11 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่
ระดับบุคคล

3.1.12 ระดับคุณภาพการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร

3.1.13 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(PMQA)

3.1.14 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ				
1	จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตร เพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ	3.62	.584	มาก
2	ร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้า เกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน	3.39	.611	ปานกลาง
3	ระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการ ตามยุทธศาสตร์	3.40	.579	มาก
4	ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับ ฟาร์มที่อื่นในสมัย	3.16	.679	ปานกลาง
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ				
5	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.51	.601	มาก
6	ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในแสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ	3.48	.690	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (N=400)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
7	ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ	3.60	.562	มาก
8	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติการราชการ ป้องกันการทุจริต <u>มิติที่ 3</u> ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	3.55	.659	มาก
9	ระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติ ราชการ	3.52	.617	มาก
10	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน <u>มิติที่ 4</u> ด้านการพัฒนาองค์กร	3.58	.718	มาก
11	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับ องค์กรสู่ระดับบุคคล	3.46	.595	มาก
12	ระดับคุณภาพการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของ องค์กร	3.38	.580	ปานกลาง
13	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	3.22	.624	ปานกลาง
14	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.30	.641	ปานกลาง
	รวม	3.44	.437	มาก

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.44 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการราชการ ในเรื่อง จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตร เพื่อเพิ่ม โอกาสในการประกอบอาชีพเป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมา คือ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ในเรื่อง ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่อง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติการราชการป้องกันการทุจริต มีค่าเฉลี่ย 3.55 และระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ ส่วนมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการราชการ ในเรื่อง ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับ

ฟาร์มที่ยื่นใบสมัคร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.16

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 6 ส่วน คือ (1) การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 70 (2) การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัด (3) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (4) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (5) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตามลำดับดังนี้

4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่ำกว่าหรือเท่ากับ 70 ($\mu \leq 70$)

H_a ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากกว่า 70 ($\mu > 70$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) Sig.(2-tailed) < .05) และ

2

2) $t > 0$

ส่วนผลการวิเคราะห์ One Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการ-
ปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากกว่า
ร้อยละ 70

ตัวแปร	N	\bar{X}	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ผลสัมฤทธิ์	400	3.44	.437	.021	-16.418	.000*	.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.12 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (1-tailed) เท่ากับ .000 แต่ค่าของ t เท่ากับ -16.418 ซึ่งน้อยกว่า .05 (Sig.(1-tailed) < .05) ดังนั้นจึงยืนยันสมมติฐาน H_0 หรือปฏิเสธสมมติฐาน H_a จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.1

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัด

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดไม่แตกต่างกัน ($\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9$)

H_0 ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ($\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9$)

μ_1 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดจันทบุรี

μ_2 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดฉะเชิงเทรา

μ_3 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดชลบุรี

μ_4 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดตราด

μ_5 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดนครนายก

μ_6 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดปราจีนบุรี

μ_7 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดระยอง

μ_8 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดสมุทรปราการ

μ_9 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของจังหวัดสระแก้ว

ส่วนผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัด แสดงได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัด

จังหวัด	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
จังหวัดจันทบุรี	54	3.40	.391	5.607	.000*
จังหวัดฉะเชิงเทรา	65	3.48	.563		
จังหวัดชลบุรี	55	3.53	.336		
จังหวัดตราด	34	3.65	.265		
จังหวัดนครนายก	32	3.48	.416		
จังหวัดปราจีนบุรี	43	3.43	.372		
จังหวัดระยอง	46	3.57	.372		
จังหวัดสมุทรปราการ	29	3.16	.484		
จังหวัดสระแก้ว	42	3.19	.435		

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.13 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้แต่ละจังหวัด เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One way ANOVA) ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 และค่าของ F เท่ากับ 5.607 ซึ่งน้อยกว่า .05 (Sig.(2-tailed) < .05) ดังนั้นจึงยืนยันสมมติฐาน H_a ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 จึงจำเป็นต้องมีการทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างว่าค่าเฉลี่ยของจังหวัดใดแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Different) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า

- 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จังหวัดตราด ระยอง มากกว่าจังหวัดจันทบุรี
- 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จังหวัดตราดมากกว่าจังหวัดปราจีนบุรี
- 3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จังหวัดสมุทรปราการน้อยกว่าจังหวัดจันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง และ
- 4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จังหวัดสระแก้วน้อยกว่าจังหวัดจันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัด

จังหวัด	N	\bar{X}	S.D.	จังหวัด									
				จันทบุรี	ฉะเชิงเทรา	ชลบุรี	ตราด	นครนายก	ปราจีนบุรี	ระยอง	สมุทรปราการ	สระแก้ว	
จังหวัดจันทบุรี	54	3.40	.391	-									
จังหวัดฉะเชิงเทรา	65	3.48	.563		-								
จังหวัดชลบุรี	55	3.53	.336			-							
จังหวัดตราด	34	3.65	.265	*			-						
จังหวัดนครนายก	32	3.48	.416					-					
จังหวัดปราจีนบุรี	43	3.43	.372				*		-				
จังหวัดระยอง	46	3.57	.372	*						-			
จังหวัดสมุทรปราการ	29	3.16	.484	*	*	*	*	*	*	*	-		
จังหวัดสระแก้ว	42	3.19	.435	*	*	*	*	*	*	*	-	-	-

*คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.2

4.3 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง

ตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้มากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

H_a ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)	
	1	2
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	.604	.486
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์		.207
Constant	1.565	1.292
R	.604	.627
R ²	.364	.394
R ² Change	.364	.030
Std. Error of the Estimate	.34937	.34170
F	228.163	128.803
Sig (2 tailed)	.000	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ร้อยละ 36.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .364$, Sig < .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .030$, Sig < .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัว เข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ร้อยละ 39.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .394$, Sig < .05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = .486) และ (2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Beta = .207) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดี จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.292 + .486 X_1 + .207 X_2$$

โดยที่ \hat{Y} คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

X_1 คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

X_2 คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.3

4.4 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า ปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ, ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้มากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

H_a ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (X_4)	0.609	0.375	0.259
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (X_5)		0.318	0.297
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (X_3)			0.169
Constant	1.569	1.231	1.166
R	0.609	0.646	0.655
R ²	0.371	0.417	0.429
R ² Change	0.371	0.046	0.012
Std. Error of the Estimate	0.347	0.334	0.332
F	235.084	142.215	98.981
Sig (2 tailed)	0.000*	0.000*	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง ได้ร้อยละ 37.1 มีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .371$, Sig < .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมา คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้เพียง ร้อยละ 4.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change = .046, Sig < .05) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้เพียง ร้อยละ 1.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change = .012 Sig < .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง ได้ร้อยละ 42.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .429$ Sig < .05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .297) (2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (Beta = .259) และ (3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta = .169) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ, ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแรงจูงใจ กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน หรือสมรรถนะสูง จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } \hat{Y} = 1.166 + .148 X_3 + .225 X_4 + .274 X_5$$

โดยที่ \hat{Y} คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

X_3 คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

X_4 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

X_5 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.4

4.5 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ, ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม

และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้มากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

H_a ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ซึ่งผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)			
	1	2	3	4
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (X_5)	0.530	0.326	0.214	0.891
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (X_6)		0.293	0.303	0.126
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1)			0.203	0.258
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (X_3)				0.163
Constant	1.569	1.231	0.942	0.182
R	0.609	0.646	0.669	0.681
R ²	0.371	0.417	0.447	0.463
R ² Change	0.371	0.046	0.030	0.016
Std. Error of the Estimate	0.347	0.335	0.327	0.322
F	235.084	142.215	106.703	85.171
Sig (2 tailed)	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง ได้ร้อยละ 37.1 มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .371$, Sig < .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมา คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 4.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change = .046, Sig < .05) ถัดมาเป็นตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 3.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change = .030, Sig < .05) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 1.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณ ระดับ .05 (R^2 Change = .016 Sig < .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 4 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริม- การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ร้อยละ 46.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .463$, Sig < .05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มี อิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริม- การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้าน- กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (Beta = .891) (2) ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Beta = .258) (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = .163) และ (4) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .126) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว คือ ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และ ค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการ- ปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าเจ้าหน้าที่ในกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดี หรือมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน หรือมีสมรรถนะสูง ก็จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } \hat{Y} = 0.182 + .258 X_1 + .163 X_3 + .891 X_5 + .126 X_6$$

โดยที่ \hat{Y} คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

X_1 คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

X_3 คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

X_5 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

X_6 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.5

ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติม

จากข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งประเด็นของการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งข้อสรุปที่ได้ดังกล่าว แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

5.1 ปัญหาข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เสนอปัญหาและอุปสรรค หรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 165 ราย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าความถี่และร้อยละของปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	ปัญหา/อุปสรรค	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ด้านศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกร ได้แก่ กรรมสิทธิ์ที่ดิน เกษตรกรรายย่อย	26	8.47
2	ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ และเงินเดือน	32	10.42
3	ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีน้อย ไม่สอดคล้องกับภารกิจ	63	20.52
4	ด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณมีน้อย การโอน งบประมาณล่าช้า	106	34.53
5	ด้านผู้บริหาร ได้แก่ ขาดวิสัยทัศน์ ขาดคุณธรรม	32	10.42
6	ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การขาดการบูรณาการ การติดตามประเมินผล	48	15.64
	รวม	307	100

จากตารางที่ 4.18 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ในด้านงบประมาณ(ร้อยละ 34.53) รองลงมา ได้แก่ ด้านบุคลากร (ร้อยละ 20.52) ด้านการบริหารจัดการ(ร้อยละ 15.64) ตามลำดับ ส่วนปัญหาอุปสรรคที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกร

5.2 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์	89	38.86
2	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล และการกำหนดแผนงาน/โครงการ	10	4.37
3	ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร	56	24.45
4	ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ และเงินเดือน	40	17.47
5	ด้านกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	5	2.18
6	ด้านสมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	29	12.67
		229	100

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า

ควรเน้นด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ร้อยละ 38.86) รองลงมา ได้แก่ ควรใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ร้อยละ 24.45) และควรสร้างแรงจูงใจ (ร้อยละ 17.47) ตามลำดับ และข้อเสนอแนะที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ควรใช้หลักด้านกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (ร้อยละ 2.18)

5.3 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 คน ได้แก่ เกษตรจังหวัดชลบุรี (นายสังคม ประเสริฐเตชาโต) เกษตรจังหวัดจันทบุรี (นางเริงจิตร พรหมสถิต) และเกษตรจังหวัดปราจีนบุรี (นายจตุรงค์ ราชพิทักษ์) ในประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.3.1 ประเด็นการกำหนดนโยบาย มีความเห็นว่า ควรจะกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กรมส่งเสริมการเกษตร และสำนักงานเกษตรจังหวัด นโยบายที่กำหนดมีด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารสำนักงาน และการบริหารโครงการ

5.3.2 ประเด็นของวัตถุประสงค์ของการกำหนดนโยบาย มีความเห็นว่า เพื่อต้องการให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและตัวชี้วัด ส่งผลกระทบต่อในด้านดีแก่เกษตรกร

5.3.3 ประเด็นเรื่องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ มีความเห็นว่า นโยบายที่กำหนดขึ้น สามารถปฏิบัติตามได้ เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำตัวชี้วัดและผู้บริหารยึดตัวชี้วัดเป็นหลักในการพิจารณาความดี ความชอบ

5.3.4 ประเด็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดนั้นมีความเห็นว่า การบริหารที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดตัวชี้วัดเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการแข่งขัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ จะเป็นปัจจัยนำสู่ความสำเร็จ

5.3.5 ในส่วนของปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่อยากจะปรับปรุงแก้ไขนั้นมีความเห็นโดยรวมว่า ต้องเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรม เพราะบุคลากรส่วนใหญ่อายุมาก ขาดความกระตือรือร้น และควรสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีผลงาน ได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

5.3.6 ประเด็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานในอนาคตนั้น มีความเห็น ว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างบุคลากรรุ่นใหม่ผสมผสานแนวคิดของบุคลากร รุ่นใหม่และรุ่นเก่า การจัดเก็บข้อมูลระดับพื้นที่ที่มีความถูกต้อง และใช้ประโยชน์ได้จริง

5.3.7 ประเด็นปัญหา และข้อจำกัดในการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกระทบจาก สภาพแวดล้อมภายนอก มีความเห็นว่า มีข้อจำกัดด้านนโยบายที่ไม่ชัดเจน และมีความต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดด้านราคาผลผลิตตกต่ำ เช่น เงาะ มังคุด ทุเรียน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการ ส่งเสริม-การเกษตร

5.3.8 ประเด็นแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่ เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีการทำงานเป็นทีม พยายามสร้างขวัญ กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ตั้งใจปฏิบัติงาน และใช้ระบบสารสนเทศให้มากขึ้น รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายอาสาสมัครเกษตรกร เพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมี สวัสดิการต่าง ๆ ให้ซึ่งข้อมูลต้องถูกต้อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีมากกว่าร้อยละ 70

1.2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน

1.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good

Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการและพนักงานราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 จังหวัด จำนวน 822 คน ประกอบด้วย จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสระแก้ว ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ศาสนา ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุราชการ และสถานที่ทำงานในปัจจุบัน ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และในส่วนของ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัด-
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา
แล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากร
ที่ศึกษา คือ ข้าราชการของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคเหนือ(สำนักงานเกษตร-
จังหวัดเพชรบูรณ์) ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามได้เท่ากับ 0.96

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 15 เมษายน
2551 ถึงวันที่ 15 พฤษภาคม 2551 เป็นเวลา 30 วัน โดยขออนุญาตหน่วยงาน โดยทำหนังสือจาก
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก
บุคลากรในหน่วยงานสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 9 จังหวัด โดยส่งแบบสอบถาม
ไปให้สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 9 จังหวัด จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน
ส่งเพื่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 480 ฉบับ พร้อมระบุข้อความขอให้ส่ง
แบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยการ
โทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละสำนักงานเกษตรจังหวัดช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย
ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน
คือ ส่วนที่หนึ่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่าสถิติ One Sample t-test, F-test (One way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ
(Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ส่วนที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
จะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงาน
ของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และความ
คิดเห็นของผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
(Depth Interview) โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์
อย่างเป็นระบบ

1.4 ผลการวิจัย

1.4.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 45 ปี แต่งงานแล้ว นับถือ
ศาสนาพุทธ ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อัตราเงินเดือนที่ได้รับ 20,001-30,000 บาท

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร/เจ้าพนักงานการเกษตร/เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร และมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 25 ปีขึ้นไป รวมทั้งสังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอโดยส่วนใหญ่

1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจากปัจจัยรายด้าน พบว่า

1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด และเห็นว่างบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตร และหน่วยงานอื่น มีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน และการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด และเห็นว่า ส่วนการจัดทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยเห็นว่าหน่วยงานมีกระบวนการในการพิจารณาความดี ความชอบที่เปิดเผย เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีความสำคัญท้าทาย และต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมากที่สุด โดยเห็นว่า กรมส่งเสริมการเกษตร ได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

5) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การพร้อมรับการตรวจสอบเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมากที่สุด โดยเห็นว่า การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

6) ปัจจัยด้านสมรรถนะ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมากที่สุด โดยเห็นว่า ในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมและผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

1.4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในเรื่องจำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมากที่สุด โดยเห็นว่า ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับฟาร์มที่ยื่นใบสมัครใน มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

1.4.4 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

1.4.5 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า จากตัวแปรอิสระ 6 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.58 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.56 และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.54 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.18

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในเรื่อง จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตร เพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพเป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมา คือ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ในเรื่อง ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่อง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติราชการป้องกันการทุจริต มีค่าเฉลี่ย 3.55 และระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ ส่วนมิติที่ 1

ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในเรื่อง ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับฟาร์มที่ยื่นใบสมัคร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.16

ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า สมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริม-การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 70

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริม-การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริม-การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management- RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.4 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

1) ปัญหาข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ปัญหาในเรื่องของงบประมาณที่มีค่อนข้างน้อย การโอนงบประมาณที่ล่าช้า ในส่วนของบุคลากรที่จำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับภารกิจ การบริหารจัดการขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรขาดแรงจูงใจ รวมถึงศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกร ไม่เหมาะสม

2) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ จำนวนบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจ และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และเงินเดือน ส่วนในด้านสมรรถนะผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว ผู้วิจัยยังได้ สรุปผลการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะ ผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 3 คน ได้แก่ ได้แก่ เกษตรจังหวัดชลบุรี (นายสังคม ประเสริฐเตชาโต) เกษตรจังหวัดจันทบุรี (นางเริงจิตร พรหมสถิต) และเกษตรจังหวัดปราจีนบุรี (นายจตุรงค์ ราชพิทักษ์)

3) ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดใน เขตภาคตะวันออก เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรม ส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ซึ่งพอสรุปได้ คือ

(1) ประเด็นการกำหนดนโยบาย มีความเห็นว่า ควรจะกำหนดให้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กรมส่งเสริมการเกษตร และสำนักงานเกษตรจังหวัด นโยบายที่กำหนดมีด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารสำนักงาน และการบริหาร โครงการ

(2) ประเด็นของวัตถุประสงค์ของการกำหนดนโยบาย มีความเห็นว่า เพื่อ ต้องการให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและตัวชี้วัด ส่งผล กระทบในด้านดีแก่เกษตรกร

(3) ประเด็นเรื่องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายได้ มีความเห็นว่า นโยบายที่กำหนดขึ้น สามารถปฏิบัติตามได้ เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการ จัดทำตัวชี้วัด และผู้บริหารยึดตัวชี้วัดเป็นหลักในการพิจารณาความดี ความชอบ

(4) ประเด็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดนั้นมีความเห็นว่า การบริหารที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดตัวชี้วัดเป็นหลัก เพื่อให้ เกิดการแข่งขัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ จะเป็น ปัจจัยนำสู่ความสำเร็จ

(5) ในส่วนของปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่อยากจะปรับปรุง แก้ไขนั้นมีความเห็น โดยรวมว่า ต้องเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรม เพราะบุคลากรส่วนใหญ่อายุมาก ขาดความกระตือรือร้น และ ควรสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีผลงาน ได้รับโอกาสในความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่

(6) ประเด็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานในอนาคตนั้น มี ความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างบุคลากรรุ่นใหม่ผสมผสานแนวคิดของ บุคลากรรุ่นใหม่และรุ่นเก่า การจัดเก็บข้อมูลระดับพื้นที่ที่มีความถูกต้อง และใช้ประโยชน์ได้จริง

(7) ประเด็นปัญหา และข้อจำกัดในการปฏิบัติงานที่ได้รับผลกระทบจาก สภาพแวดล้อมภายนอก มีความเห็นว่า มีข้อจำกัดด้านนโยบายที่ไม่ชัดเจน และมีความต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดด้านราคาผลผลิตตกต่ำ เช่น เงาะ มังคุด ทูเรียน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมการเกษตร

(8) ประเด็นแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีการทำงานเป็นทีม พยายามสร้างขวัญ กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ตั้งใจปฏิบัติงาน และใช้ระบบสารสนเทศให้มากขึ้น รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายอาสาสมัครเกษตรกร เพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีสวัสดิการต่าง ๆ ให้ ซึ่งข้อมูลต้องถูกต้อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง

2. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกรอบของ กพร. ทั้ง 4 มิติ จำนวน 14 ข้อ นั้น กล่าวคือ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ได้แก่ จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ ร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับฟาร์มที่ยื่นใบสมัคร มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติราชการป้องกันการทุจริต มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ระดับคุณภาพการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล พบความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70 สามารถอธิบายได้ว่า

มิตีที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ ประกอบไปด้วย

ประเด็นจำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ น่าจะเกิดจาก โครงการบางโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่ไม่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และความต้องการของเกษตรกร การประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรทราบไม่ทั่วถึง นอกจากนี้เกิดจากจำนวนบุคลากรในบางพื้นที่มีไม่เพียงพอ หรือขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ยานพาหนะ

ประเด็นร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตร ได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐานต่ำกว่าเกณฑ์ น่าจะเกิดจาก เกษตรกรยังขาดความรู้ ความสะดวก เนื่องจากการใช้สารเคมีมีความสะดวก เห็นผลรวดเร็ว เกษตรกรขาดความมั่นใจ ในวิธีการอื่น นอกจากการใช้สารเคมี เพราะกลัวผลผลิตเสียหาย และความต้องการของตลาด และผู้ผลิต ยังต้องการผลผลิตที่สวยไม่มีตำหนิ

ประเด็นระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตาม ยุทธศาสตร์ ต่ำกว่าเกณฑ์ น่าจะเกิดจาก นโยบายระดับต่าง ๆ ที่ไม่ชัดเจนและต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เกิดจากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ขาดการทำงานเป็นทีม จัดบุคลากร ไม่สอดคล้องกับภารกิจ นอกจากนี้ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ทำให้วิเคราะห์ผิดพลาด

ประเด็นร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับฟาร์ม ที่ยื่นใบสมัคร ต่ำกว่าเกณฑ์ น่าจะเกิดจาก เกษตรกรบางรายไม่สมัครใจยื่นขอใบรับรอง แต่เกิดจาก เจ้าหน้าที่ต้องการทำผลงาน เกษตรกรจึงไม่สนใจปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ GAP และเกิดจากการ ขาดการบูรณาการที่ีระหว่างหน่วยงานที่ให้คำปรึกษา คือ กรมส่งเสริมการเกษตรกับหน่วยงาน ที่ให้การรับรอง คือ กรมวิชาการเกษตร ทำให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้ยังเกิดจากเกษตรกรขาด สิ่งจูงใจในการขอการรับรอง GAP เพราะราคาผลผลิตที่ขายไม่มีความแตกต่างกับฟาร์มที่ไม่ได้รับการรับรอง

มิตีที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบไปด้วย

ประเด็นร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่ำกว่าเกณฑ์ น่าจะเกิดจาก ให้บริการไม่ตรงกับความต้องการและไม่ทันเวลา เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความชำนาญ ซึ่งในบางเรื่องต้องขอคำแนะนำ หรือความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น เช่น จากกรมปศุสัตว์ กรมประมง ทำให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่บางรายมีภารกิจมาก โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในระดับอำเภอ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับหลายหน่วยงาน

ประเด็นระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมใน แสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ น่าจะเกิดจาก เจ้าหน้าที่ที่มีข้อมูล ครบถ้วนแล้วในเรื่องเกี่ยวกับงาน/โครงการที่จะดำเนินการในพื้นที่ บางโครงการดำเนินการ ในกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งเกษตรกรมีจำนวนน้อยเพียงแค่นสองคน ไม่จำเป็นต้องให้เกษตรกรเข้ามา มีส่วนร่วม และในประเด็นของงบประมาณนั้นมีน้อย ไม่สามารถจัดทำเวทีชุมชนที่เปิดโอกาส ให้เกษตรกรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้

ประเด็นระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ น่าจะเกิดจาก ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่มีผลกระทบต่อเกษตรกรน้อย เป็นโครงการขนาดเล็ก ช่องทางในการเปิดเผยข้อมูลไม่สามารถเข้าถึงเกษตรกรได้ เช่น ทางอินเทอร์เน็ต

ประเด็นระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติราชการ ป้องกันการทุจริต น่าจะเกิดจาก ขาดการกำหนดมาตรการและวิธีการตรวจสอบที่ชัดเจน หรือ ขาดการติดตามตรวจสอบอย่างจริงจังจากผู้บริหาร

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ประกอบไปด้วย

ประเด็นระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ น่าจะเกิดจาก เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง และ เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบไม่ปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด

ประเด็นระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน น่าจะเกิดจาก นโยบายของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่ชัดเจน ขาดมาตรการในการควบคุม และขาดมาตรการให้คุณให้โทษสำหรับผู้ปฏิบัติตาม และไม่ปฏิบัติตาม

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบไปด้วย

ประเด็นระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล น่าจะเกิดจาก ผู้รับผิดชอบไม่มีการถ่ายทอดสู่บุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือถ่ายทอด ไม่ครบถ้วน รวมทั้งยังขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นระดับคุณภาพการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร น่าจะเกิดจาก นโยบายของผู้บริหาร ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน วัสดุอุปกรณ์ด้านสารสนเทศไม่พร้อม และเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความสามารถ

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) น่าจะเกิดจาก เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และทักษะในการดำเนินการ ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง

ประเด็นระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

น่าจะเกิดจาก ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ขาดความเป็นธรรมชาติ ขาดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
 อย่างเป็นระบบ ขาดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน หรือถ้ามีก็ไม่นำไปปฏิบัติ

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ
 ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า
 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน
 กล่าวได้ว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขต
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดตราด และจังหวัดระยอง มีมากกว่าจังหวัดจันทบุรี 2) ระดับผลสัมฤทธิ์
 ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดตราด
 มีมากกว่าจังหวัดปราจีนบุรี 3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริม
 การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสมุทรปราการ มีน้อยกว่าจังหวัดจันทบุรี ฉะเชิงเทรา
 ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง และ 4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ
 ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสระแก้ว มีน้อยกว่าจังหวัด
 จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และระยอง

น่าจะเกิดจากประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ

- ผู้บริหารในจังหวัดที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงนั้น ได้แก่
 สำนักงานเกษตรจังหวัดตราด ระยอง ชลบุรี ตามลำดับ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีนโยบาย
 มีระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในส่วนของการจัดทำยุทธศาสตร์จะเน้นการมีส่วนร่วมของ
 เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ รวมทั้งเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับ
 ความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ สามารถ
 นำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง และเกิดผลสัมฤทธิ์มาก นอกจากนี้ ผู้บริหาร ก็จะมีคุณธรรม
 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ส่งผลให้ผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจ มีจิตสำนึก
 ในการให้บริการ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งตรงกันข้ามกับจังหวัดที่มีระดับผลสัมฤทธิ์
 ในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัดสระแก้ว และสำนักงานเกษตรจังหวัด
 สมุทรปราการ น่าจะเกิดจาก ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวค่อนข้างน้อย

- ประเด็นของการติดตามประเมินผล จังหวัดที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการ
 ปฏิบัติงานสูงนั้น จะเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันจัดทำตัวชี้วัด โดยเรียกว่า ข้อตกลงร่วม
 ทำให้ทุกคนทราบว่าจะมีการวัดผลงานจากอะไรบ้าง มีทีมงานในการติดตามประเมินผลอย่าง
 ต่อเนื่อง สำหรับจังหวัดที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานต่ำนั้น การกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ
 ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับจังหวัด จะเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยเจ้าหน้าที่ ๆ ไม่
 เกี่ยวข้องจะไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำเลย

- ประเด็นของการพัฒนาบุคลากร จังหวัดที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงจะเน้นการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของการอบรม ศึกษาดูงาน หรือการทำวิจัยในพื้นที่ ตรงกันข้ามกับจังหวัดที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานต่ำนั้น จะมองการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องส่วนตัวที่ต้องแสวงหาเอง

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ จำนวน 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัวแปรจากทั้ง 6 ตัวแปร

1. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน
2. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. ปัจจัยด้านสมรรถนะ

ซึ่งตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

2.3.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

ในปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ (อาวูธ วรรณวงศ์, 2547) ที่สรุปว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาฝึกอบรมหรือการฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ (Empowerment) โดยเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) มีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Champion) และสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม (Pilot and Demonstration Case) การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยปรับปรุงระบบงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ขจัดงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออก มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสร้างระบบการให้รางวัลและลงโทษ (Carrot and Stick) เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยน และการเปิดโอกาสให้สังคม

เข้ามามีส่วนร่วม (People Participation) เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยสร้างวาระแห่งชาติโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทต่าง ๆ ในการกระตุ้นแรงเร้าให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เกิดขึ้น ได้จริง มีการรณรงค์เผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบข้าราชการและนักการเมือง มีการสร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของงานเสริมสร้างจริยธรรม และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ก็คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงานมีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามไปด้วย

2.3.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

ในปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ โจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonatan Boston และคณะ อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า ควรปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮักเกส (Hughes อ้างถึงใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ ,2547) กล่าวว่า NPM เน้นให้การปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลและหน่วยงานมุ่งผลลัพธ์หรือปัจจัยส่งออกแทนที่จะเน้นปัจจัยนำเข้า หน่วยราชการถูกคาดหวังให้สร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในฐานะเป็นมาตรการที่จะทำให้ทราบว่าการทำงานมีความก้าวหน้า สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ในหนึ่งปี เมื่อครบปีจะนำผลงานมาเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ ซึ่งนำมาสู่การตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ วิธีการประเมินแบบไม่เป็นทางการแบบเดิมจะถือว่าเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิผล และเป็นตัวทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรด้อยคุณภาพและยังสอดคล้องกับแนวคิดของเจลิมพงส์ มีสมนัย (2547) ได้อธิบายลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ NPM ว่าควรมีการบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการจัดทำบริการสาธารณะ นั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Result) ของงาน โดยเฉพาะประสิทธิผล (effectiveness), ประสิทธิภาพ (efficiency) และความประหยัด (economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้า (input) และวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน

(process) และควรมีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ (Measure) การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในเรื่อง ปริมาณงาน (quantity) คุณภาพของผลงาน (quality, งบประมาณที่ใช้ดำเนินงาน (cost) และกำหนดการปฏิบัติงาน (time)เกี่ยวกับเรื่องนี้ จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานเกษตรจังหวัด นครนายก ได้ชี้ให้เห็นว่า ควรนำระบบตัวชี้วัดมาใช้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน การติดตามควบคุม กำกับ ตลอดจนการเร่งรัดและปรับปรุงการดำเนินงาน นับว่าเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากขึ้น

2.3.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

ในปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กล่าวได้ว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมา เพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนายวรพจน์ ทรัพย์สุนทรกุล (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของพนักงานเทศบาล : ศึกษากรณีเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต พบว่า การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของพนักงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต โดยรวมอยู่ในระดับมาก และอาจกล่าวได้ว่า จากผลงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่องของหน่วยงานมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน ซึ่งถ้ามีสิ่งเหล่านี้ หน่วยงานก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานของ ถวิลวดี บุรีกุล (การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2547:244-245) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ระดับการควบคุมโดยประชาชนเป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วม โดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าถ้าหน่วยงานมีกระบวนการในการพิจารณาความดี ความชอบที่เปิดเผย มีความโปร่งใสก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับผลงานของ ถวิลวดี บุรีกุล (การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2547:244-245) ที่ได้กล่าวไว้ว่าหน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้างต้องมีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ มีความโปร่งใสด้านการให้ทุน ด้านการให้โทษ

และด้านการเปิดเผยข้อมูล เหล่านี้ล้วนส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และยังคงสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ พ.ท.เสนาะ สถาพไทย (2549) ศึกษา เรื่อง หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามความคิดเห็นของนักเรียนเสนาธิการทหารบก พบว่า ระดับความคิดเห็นของนักเรียนเสนาธิการทหารบกเกี่ยวกับการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีของรัฐบาลอยู่ในระดับสูง คือ ด้านความโปร่งใส ด้านมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า ด้านนิติธรรม และด้านคุณธรรม เหล่านี้ล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนด้วย

2.3.4 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในด้านปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายได้ว่า ยิ่งข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีสมรรถนะ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เคลม จี โอ (อ้างใน สุขชัย ยาวะประภาส, 2548) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ และ Spencer and Spencer (อ้างใน สุรพงษ์ มาลี, 2549) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะนั้นมองประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะ และความรู้กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่อันได้แก่ พฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติ และแรงขับ และที่สำคัญสมรรถนะเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายในตัวบุคคลเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร และ 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กรด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้ (สุรพงษ์ มาลี, 2549) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบราชการพลเรือนสามัญของไทย มีแนวความคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 ประการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีจิตบริหาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การทำงานเป็นทีม และจริยธรรมความซื่อสัตย์ โดยกรอบดังกล่าวได้รับการกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งจะนำไป ประกอบการตัดสินใจและดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ รัชฎา ภู นาน (2550) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะหลัก

ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วยเช่นกัน

กล่าวได้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

ในส่วนของการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อธิบายได้ดังนี้

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ ในเรื่องของลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าอาจไม่มีความสัมพันธ์กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งน่าจะเกิดจาก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับและมีความพร้อมในเรื่องดังกล่าวอยู่แล้ว จึงมองว่าไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในส่วนของการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อธิบายได้ดังนี้

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้นคือในปัจจุบันภาครัฐได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ และสำนักงาน กพร. ก็กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องปฏิบัติอยู่แล้ว อาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นเครื่องมือการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงาน รวมทั้งนำเทคนิค SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร และผู้บริหารก็มีนโยบายในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ มีการสร้างตัวชี้วัดรายบุคคล และเฉพาะตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างจึงอาจเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์อาจไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพราะเป็นเรื่องที่ข้าราชการต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งสูงกว่าระดับ ไม่เกินร้อยละ 70 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

1) ควรเน้นให้องค์กรนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ และทำให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งเป็นการสร้างประชาธิปไตยในองค์กร

2) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี โดยการนำข้าราชการไปศึกษาดูงานหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

3.1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ

- 1) ควรให้สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการกำหนดระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ที่ชัดเจน
- 2) ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร ทั้งในเรื่ององค์ความรู้ในสายงาน บุคลิกภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่องาน
- 3) มีการยึดหลักสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพราะสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งปัจจุบันภาครัฐเห็นความสำคัญ และได้นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดหลักสมรรถนะเข้ามาใช้ในระบบการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลอย่างครอบคลุม ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงาน ยกเว้นทักษะ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่วางไว้ ซึ่งนโยบายดังกล่าว จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารจัดการสำหรับองค์กรยิ่งขึ้น

3.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 1) ควรเน้นในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีเพียงพอต่อการทำงาน จึงเห็นควรให้สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลักดันนโยบายการจัดสรรทรัพยากร (Material) เข้ามาใช้ในองค์กรให้เพียงพอต่อการใช้งานตอบรับกับงบประมาณที่ได้จัดไว้ พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดของการเบิกจ่ายงบประมาณในระบบบัญชี เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบ และมีความโปร่งใสสามารถเปิดเผยสู่สาธารณชนได้
- 2) ควรมีการผลักดันนโยบายการจัดรูปแบบการจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องของการกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่ให้มากที่สุด และควรนำระบบตัวชี้วัดมาใช้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน ทั้งนี้ การจัดทำตัวชี้วัดต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบร่วมกันทั้งผู้วัดผลและผู้ถูกวัดผลในการกำหนดประเด็นต่าง ๆ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 3) ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้เกษตรกรได้เข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะของอาสาสมัครเกษตรกร และเครือข่าย เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดพลังเกิดการขยายผลอย่างรวดเร็ว ซึ่งนโยบายดังกล่าวจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารจัดการสำหรับองค์กรยิ่งขึ้น

3.1.4 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1) ควรจัดระบบการทำงานให้ชัดเจน มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่ยึดมั่นในหลักการและกฎหมาย หลักเกณฑ์ การพิจารณาให้คุณให้โทษเป็นไปอย่างเปิดเผย และปฏิบัติไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมาย กำหนดอย่างเคร่งครัด

2) ข้าราชการของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญกับข้าราชการ พนักงานทุกระดับ โดยการรับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน สร้างความสามัคคี และไว้ใจกัน และควรเปิดโอกาสให้ประชาชน สามารถแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในการส่งเสริม การเกษตรแก่เกษตรกรต่อไป

และจากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน จึงเห็นควรให้ สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดรูปแบบของแผนการปฏิบัติงานให้ตอบรับแต่ ละองค์กร โดยเน้นหนักไปที่สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ใน การ-ปฏิบัติงานที่ต่ำ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ในทางที่ดีขึ้นเทียบเท่าจังหวัดอื่น ๆ อันได้แก่ มีการประเมินผล (Evaluation) และติดตามผล (Monitoring) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ลดข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

หากจะให้การดำเนินการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของผู้วิจัย ซึ่งจะครอบคลุมใน 4 มิติ มีความเห็นว่าสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรมีการ- ดำเนินการ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- การบริหารและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรแก่เกษตรกร เพื่อเพิ่ม โอกาส แก่เกษตรกรมากขึ้น ควรใช้อาสาสมัครเกษตรกรเป็นผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ ในการขยายผลสู่เกษตรกร ใกล้เคียง ทั้งนี้ ควรจัดสวัสดิการให้แก่อาสาสมัครเกษตรกรเพื่อเป็นสิ่งจูงใจด้วย นอกจากนี้ ควรใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นด้วย

- การส่งเสริมให้เกษตรกรใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตร ได้อย่าง ปลอดภัยและได้มาตรฐานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น ควรเลือกเทคโนโลยีที่ง่ายและสะดวกต่อการ ปฏิบัติของเกษตรกร มีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จมาอ้างอิงกับเกษตรกร

- ผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น หากเป็นโครงการที่กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นผู้กำหนด ควรมีการติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินงานโครงการด้วย เพราะถ้าหากมีปัญหาอุปสรรคก็สามารถหาแนวทางแก้ไขได้ทันเวลา

- จำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP ถ้าจะให้เพิ่มสูงขึ้น ควรวางแผนร่วมกับหน่วยงานที่เป็นผู้รับรองฟาร์มให้ชัดเจน ในด้านแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเกษตรกร ต้องมีการติดตาม และให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ถ้าต้องการให้เกษตรกรมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ควรมีการสำรวจความต้องการของเกษตรกรก่อน จากนั้นให้บริการให้ตรงกับความต้องการ และทันเวลา

- การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เพิ่มมากขึ้น ควรใช้เวทีต่าง ๆ ที่มีการพบปะเกษตรกร เช่น การประชุม สัมมนา จัดเวทีชุมชน เป็นต้น โดยการเปิดโอกาสให้เกษตรกรได้ซักถาม และแสดงความคิดเห็น

- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการเพิ่มมากขึ้น ควรพยายามหาช่องทางในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับข่าวสารให้มากขึ้น โดยเฉพาะเกษตรกร อาจเลือกใช้วิธีการ หอกระจายข่าว หรือวิทยุชุมชน เป็นต้น

- การวางมาตรการการป้องกันการทุจริตให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้นนั้น ควรจะเปิดเผยข้อมูลด้านการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง ให้ข้าราชการในองค์กรตรวจสอบซึ่งกันและกัน รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้รับทราบ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- การลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มขึ้นนั้น ควรจะติดประกาศให้ข้าราชการทุกคนในองค์กรได้รับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และกำหนดเป็นประเด็นของตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ

- การดำเนินการประหยัดพลังงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มมากขึ้น ในส่วนของผู้บังคับบัญชาควรกำหนดเป็นนโยบายให้ชัดเจน มีการกำหนดมาตรการให้คุณให้โทษแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามและไม่ปฏิบัติตาม

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้นนั้น หลังจากการชี้แจงให้ข้าราชการภายในองค์กรได้รับทราบแล้ว ควรจะมีการประเมินผล เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ เพื่อเป็นการยืนยันว่าข้าราชการมีความเข้าใจอย่างแท้จริง

- การบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้ โดยเฉพาะ และต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อย

- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะในการจัดทำ PMQA ให้มากขึ้น เพราะขณะนี้อยู่ในช่วงขยายผลสู่การปฏิบัติ

- การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญ และสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผล มีการจัดระบบการตรวจสอบ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับภาคอื่น ๆ ของประเทศ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรต่างกลุ่มพื้นที่ อันจะนำไปนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่ตอบรับกับสภาพความเป็นจริงในแต่ละกลุ่มของพื้นที่

3.2.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนำนโยบายการดำเนินงานไปปฏิบัติ และนำมาจัดระดับความสำเร็จของกรมส่งเสริมการเกษตร อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่งต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที

3.2.3 ควรศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เกิดประสิทธิผล เพื่อนำปัจจัยที่ได้มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ให้ตอบรับกับการปฏิบัติงานจริง โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักประชาธิปไตยของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขต

ภาคตะวันออก

3.2.4 ควรศึกษาติดตาม (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมีคุณภาพเป็นระบบ และมีรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร (2548) *แผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2549-2552*. กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์กรมส่งเสริมการเกษตร
- _____. (2550) จาก <http://www.doae.go.th> ค้นวันที่ 25 พฤศจิกายน 2550 ความเป็นมา
โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร
- _____. (2550) <http://www.doae.go.th> ค้นวันที่ 25 พฤศจิกายน 2550 สรุปกรอบอัตรากำลัง
ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ สำนักงานเกษตรจังหวัด 9 จังหวัด
ในสังกัดสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 3 จังหวัดระยอง
- ควรรคิด ชโลธรังษี (2542) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพจังหวัด
อุบลราชธานี” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์
- จาดุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) “การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน
เกษตรจังหวัดนครนายก” วิทยานิพนธ์ เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต เชนงวิชาส่งเสริม
การเกษตร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2547) “ความคิดในการปฏิบัติราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่”
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จรัญญา ลำไย (2546) *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงาน
ช่วยอำนวยความสะดวกแก่เกษตรกรและสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 2*
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.ร.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* (กรกฎาคม) 2
: 131-139
- ชัยวัฒน์ ศีกขยาด (2545) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
ศึกษากรณีจังหวัดบุรีรัมย์” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2539) *จินตนาการสู่ปี 2000 นวัตกรรมเข้ากระบวนการบัณฑิตด้านไทยศึกษา*
กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

- ดาเรศ ชูยก (2549) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมนำบคลากรสัมพันธ์ ศึกษากรณีจังหวัด
ยะลา” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและ
สิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ถวิลวดี บุรีกุล (2547) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารจัดการ
ภาครัฐ* หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ (2545) “รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ การพัฒนาระบบและกลไกของ
การตรวจสอบของการบริหารราชการแผ่นดิน โครงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ
ตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน” กรุงเทพมหานคร กรมมหาดไทย
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- _____ . (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร
ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร คณะกรรมการปฏิรูป
ระบบราชการ
- _____ . (2542) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
ปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.
- _____ . (2543) *ธรรมาภิบาลกับราชการไทยในเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง
ความสำเร็จและบทเรียนในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนราชการ 20 ธันวาคม 2543
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.*
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547) “KPI&Balance Scorecard กับการบริหารงานภาครัฐ” *วารสารการ
จัดการสมัยใหม่* (กรกฎาคม) 2:1-7
- _____ . (2548) “การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่”
วารสารการจัดการสมัยใหม่ (กรกฎาคม) 2: 16-26
- ธีรยุทธ บุญมี (2541) *ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กึ่งหายนะประเทศไทย* กรุงเทพมหานคร
สายธาร
- นันทนา อุดมมันต์ถาวร(2548) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชลบุรี” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นฤมล ทับจุมพล (2541) *แนวคิดและคณะกรรมการว่าด้วย “ธรรมนูญแห่งชาติ” การจัดการปกครอง
กรุงเทพมหานคร คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*

- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร สำนักงานพิมพ์
 วิทยุชน
- บุญชัย นรินทร์พงษ์ (2549) “การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับปฏิบัติ
 ศึกษากรณีกองเรือพลขี้นบก กองเรือยุทธการ” ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญารัฐ
 ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ
 ประเวศ วะสี (2541) *ระเบียบวาระแห่งชาติปฏิรูปสังคมไทยในธรรมรัฐยุคเปลี่ยนประเทศไทย*
 กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) “สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ”
 วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริม
 การเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปิติ วัลยะเพ็ชร (2549) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานข้าราชการกรมกิจการ
 พลเรือนทหารเรือ” ปัญหาพิเศษตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปิยวัฒน์ ขวัญศิริ (2547) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในพื้นที่ 3 จังหวัด
 ชายแดนใต้” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น
- พัชรอร วงศ์กำแหง (2547) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนัก
 ทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบล” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
 คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พนม แสนมีมา (2547) “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตร
 อำเภอ จังหวัดอุบลราชธานี” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546”
 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอน 100 ก (อัคสำเนา)
- “พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
 พ.ศ. 2537” ราชกิจจานุเบกษา 23 พฤศจิกายน 2537 เล่ม 111 ตอนที่ 52 ก หน้า 11-17
 (อัคสำเนา)

- พรวิษณุ ชัยนงาน (2549) “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัด กรุงเทพมหานคร” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนา สังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ภูมิวิทย์ เวชกามา (2543) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ ศึกษากรณี กองบังคับการตำรวจนครบาล 6” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- มณฑล รอยตระกูล (2546) “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิต วิทยาลัยสถาบันราชภัฏนครปฐม
- รัชฎา ภู่นาน (2550) “สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน” การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วรเดช จันทร์สร (2540) *ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ ปฏิรูประบบราชการ
- วิศิษฐ์ จุลปานนท์ (2544) *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ศึกษากรณีข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่*
- วรพจน์ ทรัพย์สุนทรกุล (2548) “การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีของพนักงานเทศบาล: ศึกษากรณีเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ วี เอส.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุดทอง
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- สุดจิต นิมิตรกุล (2543) *กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี* กรุงเทพมหานคร บพิธการพิมพ์

- สำนักงาน ก.พ (2545) *Good Governance* กับการพัฒนาข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการ
พลเรือน กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- _____ (2547). *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. พิมพ์ครั้งที่ 9.
กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- _____ (2548) *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
สำนักงาน ก.พ.ร. จาก <http://www.opdc.go.th/> ค้นวันที่ 15 กันยายน 2550 คู่มือเทคนิคและวิธีการ
บริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวทาง
การเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ข้าราชการ
สุพจน์ ทราญแก้ว (2545) *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ NEW PUBLIC MANAGEMENT : NPM.*
พระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์เทียนวัฒนา
- สุรพงษ์ มาลี (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
สาขาวิทยาการจัดการ สำนักงาน ก.พ. 2548
- เสนห์ จามริก (2541) *Good Governance และธรรมรัฐ* ผู้จัดการรายวัน *ฐานคิดสู่ทางเลือกใหม่* ของ
สังคมไทย กรุงเทพมหานคร อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- โสภิส จันทร์ศิริ (2547) “ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ
แนวใหม่” ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เสนาะ สถาพไทย พันโท (2549) “หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามความคิดเห็นของ
นักเรียนเสนาธิการทหารบก” ปัญหาพิเศษตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชา นโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- อานันท์ ปันยารชุน.2542 “การปฏิรูปกฎหมายเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”
วารสารบทบัญญัติ (ธ.ค.2542) หน้า 5-10
- อาวุธ วรรณวงศ์ (2546) *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)*
สำนักงาน ก.พ.ร.
- _____ (2547) “กระบวนการทัศน์การบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร
ภาครัฐ* หน่วยที่ 11 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- อุดม รัตนปรากร และคณะ(2546) *ผลการดำเนินงานการจัดทำแนวทางการบริหารราชการ
ส่วนกลางกรมส่งเสริมการเกษตร ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*
กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมการเกษตร

อมรา พงศาพิชญ์.2543 “ธรรมนูญกับประชาสังคมและองค์กรประชาสังคม “ เอกสารประกอบ
การสัมมนาเรื่อง สิ่งแวดล้อมในรัฐธรรมนูญ และแนวคิดสู่การปฏิบัติ
กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์
เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พรณะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดสมุทรปราการ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระณะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182.8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางซุด อำเภอบางกรัณ
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดสระแก้ว

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระชะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182.8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางมูล อำเภอบางกรี่
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดปราจีนบุรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระณะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดระยอง.

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระณะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดชลบุรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระณะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดตราด

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระณะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษตรจังหวัดนครนายก

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระณะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาคำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษานี้แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 195

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

ณ มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เกษครจังหวัดจันทบุรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นาง กรณิการ์ พระนะศรี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาค
ตะวันออกเฉียง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตร ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด/สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....
(นางสาวกรณิการ์ พรณะศรี)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: oranong27@hotmail.com โทรศัพท์ 02-389344 ต่อ 11 มือถือ 086-0929544

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. น้อยกว่า 25 ปี () 2. 25 – 30 ปี
 () 3. 31 – 35 ปี () 4. 36 – 40 ปี
 () 5. 41 – 45 ปี () 6. มากกว่า 45 ปี

3. สถานภาพการสมรส

- () 1. โสด () 2. แต่งงาน
 () 3. ม่าย/หย่าร้าง () 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ศาสนา

- () 1. พุทธ () 2. คริสต์
 () 3. อิสลาม () 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- () 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา () 2. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.
 () 3. มัธยมศึกษา, ปวช. () 4. ปริญญาตรี () 5. สูงกว่า

ปริญญาตรี

6. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

- () 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท () 2. 10,001 – 20,000 บาท
 () 3. 20,001 – 30,000 บาท () 4. 30,001 – 40,000 บาท
 () 5. มากกว่า 40,000 บาท

7. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น

- () 1. เกษตรจังหวัด
 () 2. เกษตรอำเภอ
 () 3. หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย
 () 4. นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร/เจ้าพนักงานการเกษตร/เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร
 () 5. เจ้าหน้าที่ธุรการ/เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี/เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล
 () 6. พนักงานราชการ

8. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน

() 1. น้อยกว่า 5 ปี

() 2. 5 – 14 ปี

() 3. 15 – 24 ปี

() 4. 25 ปีขึ้นไป

9. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้จะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการ-ปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)					
1	ท่านคิดว่าในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปี ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าแผนงาน/โครงการของหน่วยงานท่าน สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร ในพื้นที่มากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่านมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดมากน้อยเพียงใด					
4	ท่านคิดว่าจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
5	ท่านคิดว่างบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตรและหน่วยงานอื่น มีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
6	ท่านคิดว่าวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
7	ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมเข้ามาสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	ท่านคิดว่า กระบวนการทำงาน ของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในปัจจุบันสามารถตอบสนองกับความต้องการของเกษตรกรได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด					
9	ในปัจจุบันสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
10	ในปัจจุบันสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เกษตรกรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ มากน้อยเพียงใด					
11	ผู้บริหารได้มีการติดตามประเมินผลการทำงานที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)					
1	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจนไว้มากน้อยเพียงใด					
3	การกำหนดยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของท่าน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4	การจัดทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของท่าน ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำมากน้อยเพียงใด					
5	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
6	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
7	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
8	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด					
9	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)					
1	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีความรู้ ความเข้าใจกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ข้าราชการใน-หน่วยงานของท่าน <u>ให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของผู้ร่วมงาน</u> มากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้มีการ <u>ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย</u> มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีการ <u>ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต</u> มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ <u>หน่วยงานของท่านมีกลไก หรือเครื่องมือในการควบคุมการตรวจสอบ เรื่อง คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ</u> มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนทางการ <u>กำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม</u> มากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวมของหน่วยงานท่าน การบริหารงานภายในหน่วยงานได้ <u>ยึดหลักคุณธรรม</u> มากน้อยเพียงใด					
8	หน่วยงานของท่าน ได้มีการ <u>กำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน</u> ไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
9	หน่วยงานของท่าน มีกระบวนการ <u>ในการพิจารณาความดีความชอบที่เปิดเผย</u> มากน้อยเพียงใด					
10	หน่วยงานของท่าน มี <u>ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้</u> มากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมในหน่วยงานของท่าน มีความ <u>พร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส</u> มากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการ <u>เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร</u> ให้แก่ประชาชนทราบมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	ข้าราชการและประชาชนทั่วไป สามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานท่าน ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากน้อยเพียงใด					
14	หน่วยงานของท่าน มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนมากน้อยเพียงใด					
16	ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ปฏิบัติงาน ได้บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
17	หน่วยงานของท่าน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
18	ข้าราชการในหน่วยงานของท่านในปัจจุบันทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
19	หน่วยงานของท่าน มีการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
20	หน่วยงานของท่าน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรมากน้อยเพียงใด					
21	หน่วยงานของท่าน มีการบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจคล้ายกันมากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ					
1	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีความสำคัญ ทำทนาย และต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่ากรมส่งเสริมการเกษตร ได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีการตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวมแล้วบุคลากรในสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความรักและผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด					
8	ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมแล้วผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่าน รับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นมากน้อยเพียงใด					
10	ในภาพรวมแล้วผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่าน มีความยุติธรรมในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
11	ท่านคิดว่างานที่รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความมั่นคงมากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมแล้วสถานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ท่านคิดว่านโยบายมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวมแล้วความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน มีลักษณะกลมเกลียวเป็นกันเอง และมีความอบอุ่นมากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)					
1	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ท่านมีความอดทนอดกลั้น อดทนอดกลั้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปฏิบัติงานโดยยึด-ประโยชน์ส่วนรวมมากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ชี้ให้เห็นถึงความถูกต้องในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
6	ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้วข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ได้รับการ-ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันมากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีความสนใจในการ-พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากน้อยเพียงใด					
10	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สนใจที่จะนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีการบริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ พร้อมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดีมากน้อยเพียงใด					
15	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ พร้อมรับการ-ตรวจสอบมากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ยินดีรับฟังความ-ความเห็นของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)					
1	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงานมากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นในการให้บริการมากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถส่งเสริมและสร้างมูลค่าผลิตผลเกษตรให้แก่เกษตรกรได้มากน้อยอยู่ในระดับใด					
6	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน สามารถเชื่อมประสานภาคีต่างๆ ไปสู่การ-ทำงานร่วมกันได้มากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวมของข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีความสามารถในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และบริการด้วยใจมากน้อยเพียงใด					
8	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
9	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน สามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของหน่วยงานได้ดีมากน้อยเพียงใด					
10	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน มีภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด					
11	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน มีการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์มากน้อยเพียงใด					
12	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					

เฉพาะตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร (เจ้าพนักงานการเกษตร,เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร)

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้เมื่อมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการ-ปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>มีความรู้ในการศึกษา วิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และเครือข่ายเกษตรกร</u> ในแต่ละพื้นที่ใช้ประกอบการ-ปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่านมี <u>แนวทาง และแผนพัฒนาการเกษตร และเคห-กิจเกษตร</u> มากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>มีการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรประสบผลสำเร็จ</u> มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>มีการประสานงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้</u> ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรกับหน่วยงานอื่นมากนักน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถให้บริการทางการเกษตร และเคหกิจ-เกษตร</u> ได้ตรงกับความต้องการ และทันเวลามากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>มีการติดตามนิเทศงาน และประเมินผลการ-ปฏิบัติงาน</u> มากน้อยเพียงใด					
7	หน่วยงานของท่านมี <u>ฐานข้อมูล</u> ที่พร้อมให้บริการแก่ผู้ต้องการข้อมูล มากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>มีความรู้ ความสามารถ</u> ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากน้อยเพียงใด					

เฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ/การเงินและบัญชี/เจ้าพนักงานธุรการ/เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้เมื่อตีพิมพ์ต่อ
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความ
คิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถปฏิบัติงานด้าน</u> <u>สารบรรณ ได้ถูกต้องตามระเบียบมากน้อยเพียงใด</u>					
2	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถปฏิบัติงานด้าน</u> <u>สารบรรณ ได้รวดเร็วตามระเบียบมากน้อยเพียงใด</u>					
3	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถบริหารด้าน</u> <u>บุคลากร</u> เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการ ปฏิบัติงาน <u>ได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใด</u>					
4	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถบริหารด้าน</u> <u>บุคลากร</u> เช่น การคัดสรร การจัดทำข้อมูลประวัติ การรวบรวมผลการ ปฏิบัติงาน <u>ได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด</u>					
5	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถจัดทำทะเบียนคุม</u> <u>งบประมาณ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนที่วาง</u> <u>ไว้มากน้อยเพียงใด</u>					
6	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถดำเนินการ</u> <u>ตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และวัสดุ ได้อย่างถูกต้อง</u> <u>ตามระเบียบมากน้อยเพียงใด</u>					
7	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถบริหารจัดการ</u> <u>ด้านพัสดุ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ไว้้อย่างถูกต้องตามระเบียบมากน้อย</u> <u>เพียงใด</u>					
8	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถวางแผนและ</u> <u>ดำเนินการประชุม ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด</u>					
9	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถให้คำปรึกษา</u> <u>แนะนำเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ได้ดีมาก</u> <u>น้อยเพียงใด</u>					
10	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <u>สามารถประสานงานกับ</u> <u>หน่วยงานภายนอก ได้ดีมากน้อยเพียงใด</u>					

ตอนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้นี้มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ท่านคิดว่าการทำงานตามเป้าหมายของตัวชี้วัดในเรื่องต่อไปนี้ของสำนักงานเกษตรจังหวัด					
	ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
1	จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ					
2	ร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน					
3	ระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์					
4	ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP เทียบกับฟาร์มที่ยื่นใบสมัคร					
5	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
6	ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและ					
	ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ					
7	ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ					
8	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต					
9	ระดับความสำเร็จในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ					
10	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน					
11	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล					
12	ระดับคุณภาพการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร					
13	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)					
14	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล					

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

.....
(นางสาวกรณิการ์ พรณะศรี)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: oranong27@hotmail.com โทรศัพท์ 02-389344 ต่อ 11

มือถือ 086-0929544

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. เพศ

() ชาย

() หญิง

3. อายุ

() น้อยกว่า 25 ปี

() 25 – 30 ปี

() 31 – 35 ปี

() 36 – 40 ปี

() 41 – 45 ปี

() มากกว่า 45 ปี

4. สถานภาพการสมรส

() โสด

() แต่งงาน

() ม้าย/หย่าร้าง

() อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ศาสนา

() พุทธ

() คริสต์

() อิสลาม

() อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

() ต่ำกว่ามัธยมศึกษา

() อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.

() มัธยมศึกษา, ปวช.

() ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

7. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

() น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท () 10,001 – 20,000 บาท

() 20,001 – 30,000 บาท () 30,001 – 40,000 บาท

() มากกว่า 40,000 บาท

8. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น.....

9. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5 – 14 ปี

() 15 – 24 ปี

() 25 ปีขึ้นไป

10. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน.....

**ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก**

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน มีการกำหนดนโยบายอย่างไรบ้าง

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

2. วัตถุประสงค์ของการกำหนดนโยบายดังกล่าวมุ่งผลสำเร็จไว้อย่างไร

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

3. ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรจังหวัดของท่าน สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
และเป้าหมายได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

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

4. ท่านคิดว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดของท่านมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรจังหวัดของท่าน มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอะไรบ้างในการปฏิบัติงานที่อยากปรับปรุงแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมองว่าหน่วยงานของท่านมีโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานในเรื่องใดบ้างได้อีกในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน มีปัญหาข้อจำกัดในเรื่องใดบ้างที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคตได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*** ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง ****

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกรณิการ์ พรณะศรี
วัน เดือน ปีเกิด	7 ธันวาคม พ.ศ. 2518
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลราชวิถี กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต การจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรปราการ อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรปราการ
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานธุรการ