

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

นางสาวนิภาวรรณ รอดโรคา

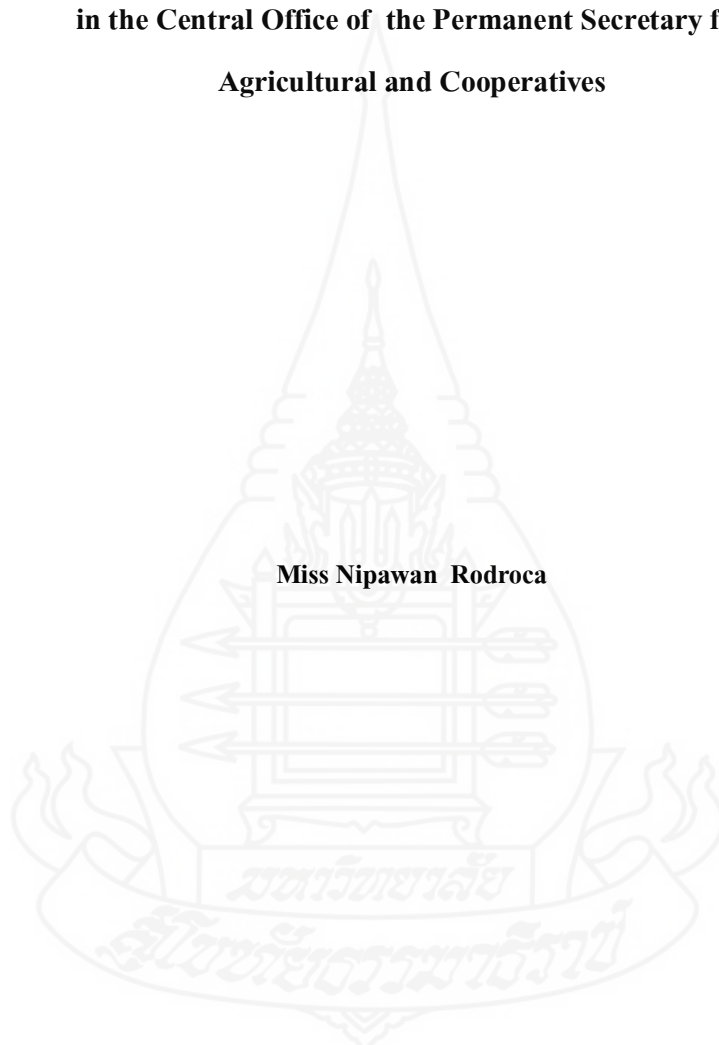


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Factors Affecting the Result of Performance of Government Officers  
in the Central Office of the Permanent Secretary for  
Agricultural and Cooperatives**

**Miss Nipawan Rodroca**



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

2012

หัวข้อวิทยานิพนธ์      ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ชื่อและนามสกุล      นางสาวนิภาวรรณ รอดโรคา

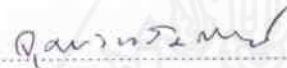
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา      1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. คุสิต เวชกิจ

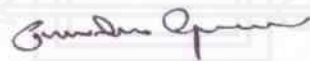
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล นิมพานิช)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. คุสิต เวชกิจ)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสุทธิรานนท์)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา



**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง  
เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**ผู้วิจัย** นางสาวนิภาวรรณ รอดโรคา **รหัสนักศึกษา** 2533005001 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.คูสิต เวชกิจ  
**ปีการศึกษา** 2555

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ(4) เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก จำนวน 376 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 194 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.8083 - 0.8826 และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีขั้นตอน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ SWOT

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

**คำสำคัญ** ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**Thesis title:** Factors Affecting the Result of Performance of Government Officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives

**Researcher:** Miss Nipawan Rodroca; **ID:** 2533005001;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor; (2) Dr.Dusit Wechakit, Associate Professor; **Academic year:** 2012

### Abstract

The objectives of this study were to (1) investigate the result of performance of government officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives, (2) compare the result of performance of government officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives in each offices, (3) study the factors affecting the performance of government officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives, and (4) recommend the guideline of government officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives.

The research was a survey research, quantitatively and qualitatively. Population consisted of 14 departments, 376 government officers, samples were 194 officers; and instruments used in the research were questionnaire and in-depth interview. Reliabilities ranged from 0.8083 to 0.8826. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, stepwise multiple regression, and SWOT analysis to analyze qualitative data.

The research result revealed that (1) result level of government officers' performance in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives was more than 70%, (2) when compared the result of performance, it was found that performance results of government officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives in each offices were different, hypothesis, thus, was accepted (3) three factors consisted of good governance, motivation and competency factors positively affecting the result of performance of government officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives with .05 level of statistical significance, and (4) recommendations to enhance the performance of government officers in the Central Office of the Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives were; the application of good governance principle, continuously and seriously; the encouragement of career path management; moreover, competency system should be applied in government officer performance appraisal and promotion; and the management should enhance work motivation among employees.

**Keywords :**Result, Performance of Government Officers, The Permanent Secretary for Agricultural and Cooperatives

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิด มาโดยตลอด นับตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจมาตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อเสน่ห์ คุณแม่แว่น รอดโรคา คุณสมพงษ์ ไรมา ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา รวมทั้งเพื่อนร่วมงานกลุ่มโครงการพิเศษ และเพื่อนนักศึกษาที่ทำให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นิภาวรรณ รอดโรคา

สิงหาคม 2555



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	7
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	19
แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี .....	28
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	45
แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ .....	56
แนวคิดกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน .....	63
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน .....	69
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	75
โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ .....	90
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย.....	99

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	103
รูปแบบการวิจัย .....	103
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	103
เครื่องมือการวิจัย .....	106
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	126
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	126
ระยะเวลาในการดำเนินงาน .....	129
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	130
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	132
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ .....	134
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม .....	150
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน .....	154
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น .....	169
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	176
สรุปการวิจัย .....	176
อภิปรายผลการวิจัย .....	189
ข้อเสนอแนะ .....	207
บรรณานุกรม .....	211
ภาคผนวก .....	216
ก แบบสอบถาม .....	217
ข แบบสัมภาษณ์ .....	240
ค ประวัติผู้ให้ข้อมูล .....	248
ประวัติผู้วิจัย .....	250



สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 2.1	ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์.....	66
ตารางที่ 2.2	ระดับสมรรถนะหลักจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	83
ตารางที่ 2.3	สมรรถนะทางการบริหารจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	84
ตารางที่ 2.4	แสดงสมรรถนะประจำสายงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	84
ตารางที่ 2.5	มาตรฐานระดับสมรรถนะประจำสายงานจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง.....	88
ตารางที่ 3.1	จำนวน ข้าราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง.....	104
ตารางที่ 3.2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกอง/สำนัก.....	106
ตารางที่ 3.3	ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	108
ตารางที่ 3.4	ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม.....	125
ตารางที่ 3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	128
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	132
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม.....	135
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	136
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	138
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	139

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์..... 141
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านแรงจูงใจ..... 142
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน..... 145
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก..... 147
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ทางการบริหาร..... 148
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ เฉพาะตำแหน่ง..... 149
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ตัวแปรตามในภาพรวม..... 150
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้าน ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ..... 151
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้าน ด้านคุณภาพการบริการ..... 152
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้าน ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ..... 153
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้าน ด้านการพัฒนาองค์กร..... 153
ตารางที่ 4.17	ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมี มากกว่าร้อยละ 70..... 155
ตารางที่ 4.18	ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก..... 157

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ของผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางส่วนกลาง .....	160
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง.....	162
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง.....	164
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง.....	167
ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง.....	169
ตารางที่ 4.24 ค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข.....	170
ตารางที่ 4.25 ค่าความถี่และร้อยละของโอกาสจากภายนอกที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง.....	171
ตารางที่ 4.26 ค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคจากภายนอกในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง.....	172
ตารางที่ 4.27 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับความคิดเห็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง.....	173

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	22
ภาพที่ 2.2 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	25
ภาพที่ 2.3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์.....	49
ภาพที่ 2.4 แนวทางดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม.....	68
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง.....	78
ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของผลงาน.....	89
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	92
ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	99
ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	100



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ในช่วงปี ค.ศ.1980-2000 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกส่งผลให้รัฐบาลของประเทศต่างๆ ต้องมีการปฏิรูปการทำงานครั้งใหญ่ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบรรดาประเทศมหาอำนาจต่างมุ่งปฏิรูประบบราชการ ไปสู่การจัดการที่เรียกว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)” โดยผู้นำประเทศที่นำเอาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) มาใช้อย่างกว้างขวางคือ มาร์กัวร์เรต แทตเชอร์ นายกรัฐมนตรีแห่งอังกฤษ ซึ่งเข้ามาดำรงตำแหน่งระหว่างที่ประเทศอยู่ในวิกฤตทางเศรษฐกิจ แทตเชอร์ ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้อย่างกว้างขวาง โดยพัฒนาจากแนวคิดการจัดการภาครัฐ โดยเน้นการปรับกระบวนการทัศน์ให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน แนวคิดการตลาดภาครัฐ การปรับบทบาทภาครัฐและการลดขนาดองค์กร การกระจายอำนาจและการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การทำข้อตกลงกับประชาคม ฯลฯ ซึ่งต่อมาหลายประเทศได้นำวิธีการของอังกฤษไปปฏิรูประบบราชการของตน (อิสระ สุวรรณบล, 2551: 24)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดที่มุ่งบริหารงานภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความคุ้มค่า มีคุณภาพ เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร โดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลักคือ แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการคือ การแข่งขัน ทางเลือกผู้รับบริการ ความโปร่งใส โครงสร้างระบบสิ่งจูงใจ และแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ที่นำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจนำมาปรับใช้ในภาครัฐ โดยเน้นการจัดการแบบมืออาชีพ มีดัชนีวัดความสำเร็จ ให้อำนาจในการให้ดุลยพินิจและความอิสระในการจัดการ และสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีการบูรณาการแนวคิดประชารัฐและนิติรัฐร่วมด้วย

สำหรับประเทศไทยมีการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้เนื่องจาก ได้รับอิทธิพลจากหลายๆ ปัจจัยโดยปัจจัยที่สำคัญคือผลจากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปลายปี พ.ศ. 2540 ที่

ส่งผลให้ประเทศไทยต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ดังนั้นรัฐบาลจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้สามารถนำพาประเทศผ่านพ้นปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจไปได้ และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคืออิทธิพลจากหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่ถือได้ว่าเป็นหลักสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งจากปัจจัยที่สำคัญทั้งสองประการส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อระบบการบริหารราชการไทยที่เดิมมีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ขาดความคล่องตัว ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ มาสู่แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นในขณะนั้นคือการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภาครัฐ โดยสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญฉบับนี้คือ การมุ่งเน้นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐ การบริหารงานที่มีความโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ โดยเฉพาะในมาตราที่ 75 ที่บัญญัติว่า “รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ค้ำครองสิทธิและเสรีภาพของบุคคล จัดระบบงานของกระบวนการยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน...” ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลในขณะนั้นให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการมากยิ่งขึ้น โดยมีการจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบต่อ เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 กำหนดให้มีการปฏิรูประชาการด้วยแผนงานหลัก 5 แผน คือ 1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ 2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ 3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล 4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ 5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

รวมถึงได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ซึ่งได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งต่อมาได้ยกเลิกระเบียบนี้ไป และใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภาครัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการ



ตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในปี พ.ศ.2552 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดหลักการธรรมาภิบาลเพิ่มเป็น 10 หลัก คือหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นจันทามติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552: 8-9 อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2553:18-19)

นอกจากนี้ก็ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ซึ่งได้เพิ่มเติมมาตรา 3/1 ที่ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน...” การประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ มีผลให้หน่วยงานราชการต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงานที่รับผิดชอบเป็นสำคัญ การบริหารงานจึงมีการนำรูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ ของงานโดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการ/ งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุก โครงการในองค์การให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการทำงานหลัก ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการทำงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบหลักในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการ เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งให้ความสำคัญต่อการนำรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้ ในหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในส่วนกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

2.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระดับใด

2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แต่ละกองสำนัก มีความแตกต่างกันอย่างไร

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คืออะไร

2.4 ถ้าต้องการส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางสูงขึ้น ควรดำเนินการอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกองสำนักส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

3.4 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

## 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตการวิจัย 5 ด้านคือ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านตัวแปร ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลา



**4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษารั้ครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และแนวทางการในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษารั้ครั้งนี้เป็นการศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร** ตัวแปรในการวิจัยประกอบด้วย

**4.3.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ (1) ปัจจัย ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (4) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล คือ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

**4.3.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**4.4 ขอบเขตด้าน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

**4.4.1 ประชากร** คือข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก (กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักกฎหมาย สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร สำนักพัฒนาระบบบริหาร) ได้แก่ ข้าราชการ จำนวน 376 คน

**4.4.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ ตัวแทนของประชากร จำนวน 194 คน คำนวณจากสูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ ที่ ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05

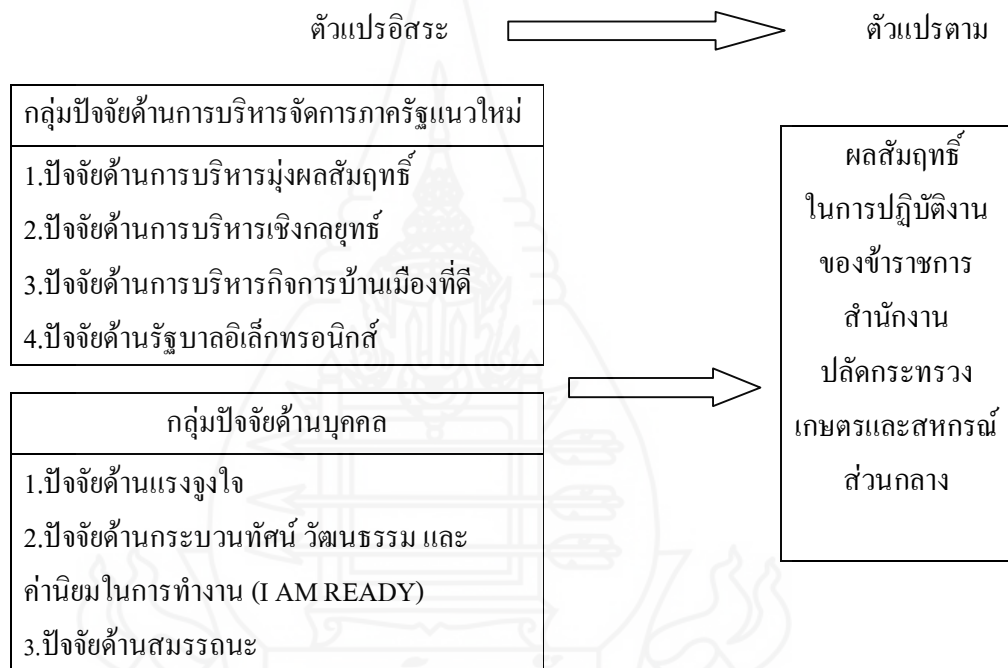
**4.4.3 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ** ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริม

**4.5 ขอบเขตขอบเขตด้านระยะเวลา**

โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 12 เดือน ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2554 ถึงเดือนมิถุนายน 2555

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีดังนี้ แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และแนวคิดด้านสมรรถนะ (Competency)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

## 6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

6.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ในแต่ละกอง/สำนัก แตกต่างกัน

**6.3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่** อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**6.4 ปัจจัยด้านบุคคล** อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**6.5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล** อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

## 7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

### 7.1 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM)

**7.1.1 วัตถุประสงค์** หมายถึงเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

**7.1.2 ปัจจัยนำเข้า** หมายถึงทรัพยากรการบริหารที่องค์การ/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ

**7.1.3 กระบวนการ/กิจกรรม** หมายถึงการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

**7.1.4 ผลผลิต (Outputs)** หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง

**7.1.5 ผลลัพธ์ (Outcomes)** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

## **7.2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**

**7.2.1 วิสัยทัศน์** หมายถึง สภาพการณ์ที่หน่วยงานต้องการเป็น หรือมุ่งไปในอนาคต

**7.2.2 พันธกิจ** หมายถึง ภารกิจ บทบาทหน้าที่ ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

**7.2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ประเด็นหลักที่ที่หน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

**7.2.4 เป้าประสงค์** หมายถึง ผลลัพธ์ในอนาคต ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จกำกับอยู่ด้วย

**7.2.5 ตัวชี้วัด** หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้

**7.2.6 เป้าหมาย** หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุ

**7.2.7 กลยุทธ์** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**7.2.8 แผนงาน /โครงการ/กิจกรรม** หมายถึง สิ่งที่ต้องกรจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

## **7.3 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)**

**7.3.1 หลักประสิทธิผล** หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการของสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

**7.3.2 หลักประสิทธิภาพ** หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้าน

ต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

**7.3.3 หลักการตอบสนอง** หมายถึง การให้บริการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

**7.3.4 หลักการรับผิชอบ** หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

**7.3.5 หลักความโปร่งใส** หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

**7.3.6 หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**7.3.7 หลักการกระจายอำนาจ** หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้แก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาค หน่วยงานปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

**7.3.8 หลักนิติธรรม** หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**7.3.9 หลักความเสมอภาค** หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน

ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางการหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

**7.3.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ** หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

#### 7.4 ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

**7.4.1 ระบบสารสนเทศภายในองค์กร** หมายถึง ระบบที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการรวบรวม จัดเก็บ หรือจัดการกับข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ข้อมูลนั้นกลายเป็นสารสนเทศที่ดีสามารถนำไปใช้ประสานงานกันภายในส่วนราชการหรือระหว่างส่วนราชการ

**7.4.2 ระบบสารสนเทศภายนอกองค์กรที่ให้บริการประชาชน** หมายถึง ระบบที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการรวบรวม จัดเก็บ หรือจัดการกับข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ข้อมูลนั้นกลายเป็นสารสนเทศที่ดี สามารถนำไปใช้ให้บริการกับประชาชน

#### 7.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่

**7.5.1 ลักษณะงาน** หมายถึง งานที่เสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ใช้ความรู้ความสามารถ น่าสนใจ

**7.5.2 การยอมรับนับถือ** หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ

**7.5.3 ความก้าวหน้า** หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับสูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจน โอกาสในการศึกษาต่อ อบรม สัมมนา คุงาน

**7.5.4 ความรับผิดชอบ** หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

**7.5.5 ความสำเร็จ** หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและภูมิใจในความสำเร็จของงานนั้น

**7.5.6 ความต้องการที่จะมีอำนาจ** หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ ชอบทำงานในลักษณะแข่งขันกับคนอื่น



**7.5.7 ความต้องการที่จะผูกพัน** หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วย คนพวกนี้ชอบบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจและต่างร่วมมือซึ่งกันและกัน

**7.5.8 เงินเดือน** หมายถึง ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน หมายถึง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และเงินสวัสดิการอื่นๆ

**7.5.9 การปกครองบังคับบัญชา** หมายถึง การปกครอง บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม เสมอภาค

**7.5.10 ตำแหน่ง ฐานะ** หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

**7.5.11 ความมั่นคงในงาน** หมายถึง ความยั่งยืน ถาวรของตำแหน่งงานและองค์กรในการจ้างงาน การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน

**7.5.12 สภาพการทำงาน** หมายถึง สิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ได้แก่ ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและสังคม

**7.5.13 นโยบายและการบริหาร** หมายถึง หลักในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

**7.5.14 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** หมายถึง ความสามัคคี ความสนิทสนม ไกล่เกลี่ยระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านงานและส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร

## 7.6 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

**7.6.1 I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี** หมายถึง เป็นการทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางพึงมี คำนึงถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงานและผลประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานด้วยความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง

**7.6.2 A (Activeness) ขยันตั้งใจทำงาน** หมายถึง ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ทุ่มเททำงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้วยความรอบคอบ ถูกต้อง พร้อมพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ทำงานด้วยใจ รับผิดชอบต่องาน ขยัน มุ่งมั่นทำงานตรงต่อเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้

**7.6.3 M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม** หมายถึง ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักศาสนา กฎระเบียบ ไม่ทุจริตในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเวลาของราชการ เงินงบประมาณ และทรัพยากรอื่น โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ มีการประเมินผลงานเป็นกลาง

**7.6.4 R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม** หมายถึง ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการยอมรับเครื่องมือ แนวทาง ความคิดเห็นใหม่ๆ มาปรับปรุงใช้และปฏิบัติงาน

**7.6.5 E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ** หมายถึง ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่า

**7.6.6 A (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม** หมายถึง การทำงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เป็นการทำให้ประชาชนส่วนรวม การตัดสินใจใดๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบทางลบต่อองค์กรและสังคม โดยรอบ รับผิดชอบการกระทำของตนเอง ให้มีความสำคัญกับประชาชนผู้ได้รับผลกระทบทางลบจากนโยบายต่างๆ และพยายามลดผลกระทบนั้นๆ ให้เหลือน้อยที่สุด

**7.6.7 D (Democracy) มีน้ำใจมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย โปร่งใส** หมายถึง ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บน มีการเปิดเผยข้อมูล เพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบองค์กร

**7.6.8 Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน** หมายถึง การทำงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เป็นการทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

**7.7 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)** หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้น ที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้แก่

**7.7.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต้องมีเหมือนกัน เพื่อส่งผลให้การทำงานบรรลุผล ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ



**7.7.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)** หมายถึงสมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้นของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น

**7.7.3 สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร** หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

**7.8 ตัวแปรตาม** หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้บรรลุเป้าหมายใน 4 มิติคือ

**7.8.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ** หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**7.8.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ** หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

**7.8.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

**7.8.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร** หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิต ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

**7.9 ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง** หมายถึง ข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรส่วนกลาง 14 กอง สำนัก คือกองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักกฎหมาย สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร และสำนักพัฒนาระบบบริหาร

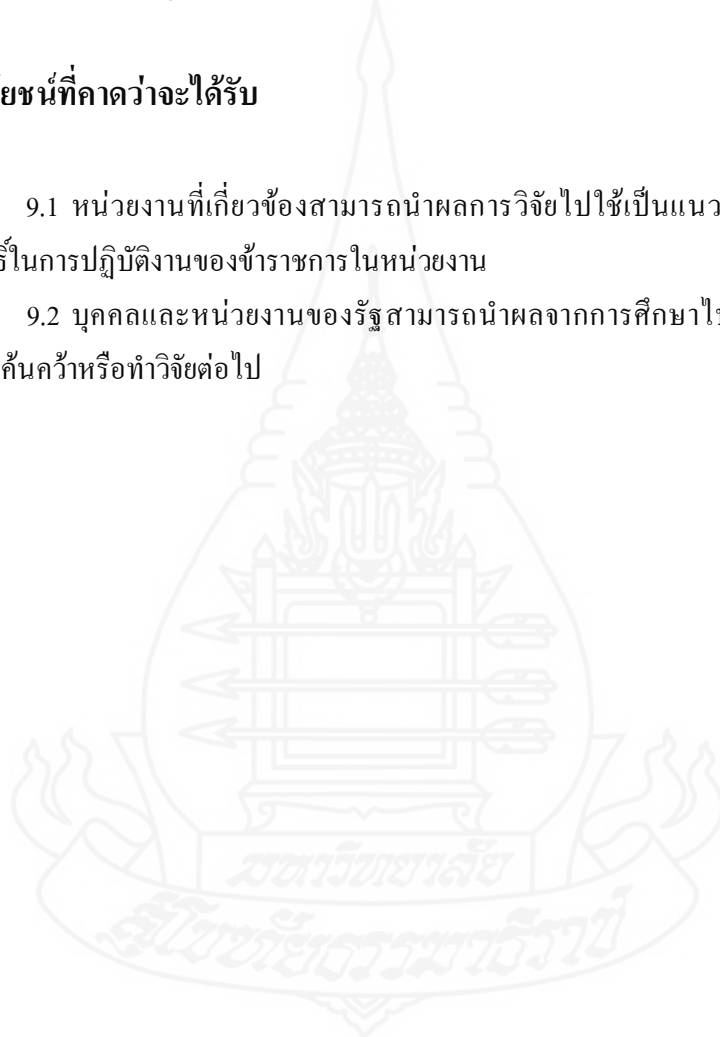
## 8. ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เป็นการศึกษาสำรวจความคิดเห็นเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เป็นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงาน

9.2 บุคคลและหน่วยงานของรัฐสามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษา ค้นคว้าหรือทำวิจัยต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางในการทำวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาประกอบด้วยประเด็นหลัก ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
5. แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government )
6. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (IAM READY)
7. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
9. โครงสร้างอำนาจหน้าที่
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 11.สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ เทคโนโลยีต่างๆ ทั่วโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ส่งผลให้รัฐบาลของประเทศต่างๆ ต้องมีการปฏิรูปการทำงานครั้งใหญ่ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบรรดาประเทศมหาอำนาจต่างมุ่งปฏิรูประบบราชการไปสู่การจัดการที่เรียกว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่(New Public Management)” ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งบริหารงานภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความคุ้มค่า มีคุณภาพ เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลักคือ แนวคิด

เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ ( News Institutional Economics ) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการคือ การแข่งขัน ทางเลือกผู้รับบริการ ความโปร่งใส โครงสร้างระบบ สิ่งจูงใจ และแนวคิดการจัดการนิยม ( Managerialism ) คือการนำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจ นำมาปรับใช้ในภาครัฐ โดยเน้นการจัดการแบบมืออาชีพ มีดัชนีวัดความสำเร็จ ให้อำนาจในการให้ คุลยพินิจและความอิสระในการจัดการ และสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีการบูรณาการ แนวคิดประชารัฐและนิติรัฐร่วมด้วย โดยผู้นำประเทศที่นำเอาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ( New Public Management หรือ NPM ) มาใช้อย่างกว้างขวางคือ มาร์กการ์เร็ต แทตเชอร์ นายกรัฐมนตรีแห่งอังกฤษ ซึ่งเข้ามาดำรงตำแหน่งระหว่างที่ประเทศอยู่ในวิกฤตทางเศรษฐกิจ แทตเชอร์ ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้อย่างกว้างขวาง โดยพัฒนามาจากแนวคิดการจัดการภาครัฐ โดยเน้น การปรับกระบวนการทศน์ ให้มีความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน แนวคิดการตลาด ภาครัฐ การปรับบทบาทภาครัฐและการลดขนาดองค์กร การกระจายอำนาจและการแปรรูป รัฐวิสาหกิจ การทำข้อตกลงกับประชาคม ฯลฯ ซึ่งต่อมาหลายประเทศได้นำวิธีการของอังกฤษไป ปฏิรูประบบราชการของตน ( อิศระ สุวรรณบล, 2551: 24 )

### 1.1 ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ไว้มากมาย ดังนี้

**1.1.1 คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว, 2545) ได้**สรุป New public Management ไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย

- 1) เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ ( professional management ) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน ( accountability for results ) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ ( accountability for process )
- 3) ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล
- 4) พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อทำให้องค์กรมีขนาดที่เล็กลง และเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ( disaggregating ) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป ( contract out )
- 5) เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ ( contestability ) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

7) เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

**1.1.2 โจนาธาน บอสตัน และคณะ** (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1) มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบาย และการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

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

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของรัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว / เฉพาะกิจ การพัฒนา

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

**1.1.3 โอเวน ฮีอิวิจ** (อ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย, 2549) ได้อธิบายถึงการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐจากระบบราชการแบบเก่าที่เน้นความเป็นทางการ ระดับชั้นการบังคับบัญชา การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เน้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ฯลฯ ไปสู่การทำให้องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ หรือการจ้างงานมีความยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการผ่อนคลายกฎระเบียบหรือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จากที่กำหนดไว้คลุมเครือขาดความชัดเจนไปสู่ความเป็นธรรมและสามารถวัดได้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นหลักสำคัญ คือ ความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4) การเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรภาครัฐระดับสูงจากการเป็นข้าราชการและความเป็นกลางไปสู่ความรับผิดชอบต่อการเมืองต่อรัฐบาลมากกว่าเดิม ดังจะเห็นได้จากการจัดทำข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวงหรืออธิบดี หรือ Service Delivery Agreement ซึ่งเป็นเครื่องกำกับให้ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อฝ่ายการเมืองมากขึ้น

5) การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจจากการที่องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่การใช้หลักทดสอบตลาด (Market test) ในการดำเนินงาน เช่น การจ้างเหมาเอกชน (Contract out) เป็นต้น ทำให้ลดต้นทุนหรือต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้



๖) การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐที่ดำเนินการกิจกรรม สาธารณะในทุกๆ เรื่องไปสู่การลดบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐไปสู่การแปรรูปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงานหรือรูปแบบอื่นๆ ทำให้สามารถควบคุม และ/หรือ ลดงบประมาณการดำเนินงานลงได้ จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการคือ ประชาชน เป็นน่านการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง มีความคล่องตัว มีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานตัดสินใจได้ เน้นการแปรสภาพ ภารกิจของรัฐให้เป็นเอกชน มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) การประยุกต์ใช้วิธีการจัด จ้าง การแข่งขันประมูลงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งแนวทางสำคัญวิธี หนึ่งที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานก็คือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management)

## 2. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management)

นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการในประเทศต่างๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RBM) เป็นวิธีการที่มีบทบาทสำคัญ ที่รัฐบาลของประเทศต่างๆ นำมาใช้เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของภาครัฐที่แต่เดิมจะเน้นที่ การการบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และ มาตรฐาน เป็นมาให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

### 2.1 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำหรับความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ ดังนี้

**2.1.1 ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543: 3)** ให้ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

**2.1.2 กรมชลประทาน (2546: 10)** ให้ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์ เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

**2.1.3 ทศพร ศิริสัมพันธ์** (2543: 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่มุ่งเน้นความสัมฤทธิ์ผลของงานหรือผลผลิตและผลลัพธ์ของงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดนั่นเอง

## 2.2 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอนด้วยกันตามที่นักวิชาการได้นำเสนอ ดังนี้

**2.2.1 สุพจน์ ทราญแก้ว** (2545 : 32) ได้จัดแบ่งกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

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

2) *การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning)* หมายถึงการระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานทั้งหมดที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งก็ต้องดำเนินการ โดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อให้รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System: PBBS)

3) *การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report)* เมื่อส่วนราชการจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบใน



การควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากในส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโดยรวมเพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวมหรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร

2.2.2 ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 151-152) ได้จัดแบ่งการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็น 4 ขั้นตอน

1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

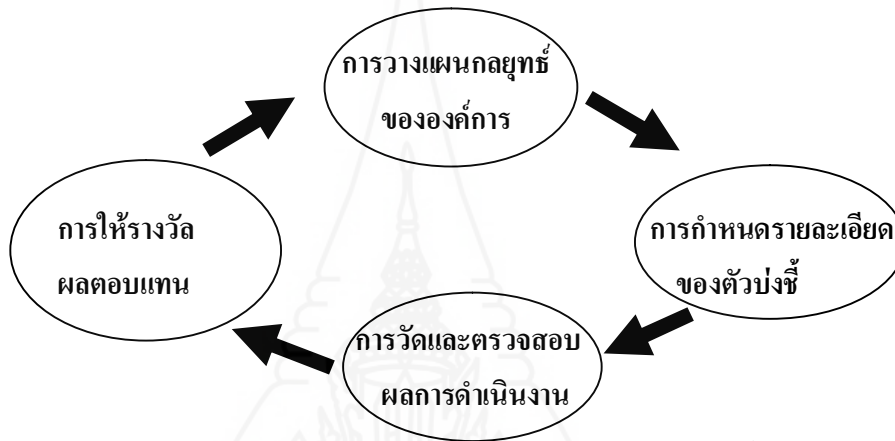
2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตาม

เป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ก็อาจมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการ

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทศพร สิริสัมพันธ์ (2543) “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” รวบรวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### 2.3 ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ลักษณะขององค์กรที่ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะต่างๆ ไป ดังที่นักวิชาการสรุปไว้ดังนี้

#### 2.3.1 ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2543: 21-23) ได้สรุปลักษณะขององค์กรที่

1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้นำหน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5) เจ้าหน้าที่ที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู้หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

8) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

**2.3.2 กรมชลประทาน (2546: 13-14)** สรุปไว้ว่าองค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น

3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นทางการ โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้

4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้นำหน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

5) เจ้าหน้าที่ที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร

6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

7) มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน

8) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

9) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ

## 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีนักวิชาการสรุปไว้ดังต่อไปนี้

### 2.4.1 ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543: 40-44) สรุปไว้ 3 ปัจจัยคือ

1) ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2) การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

3) การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

**2.4.2 กรมชลประทาน (2546: 15)** ได้สรุปเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติราชการ และใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น

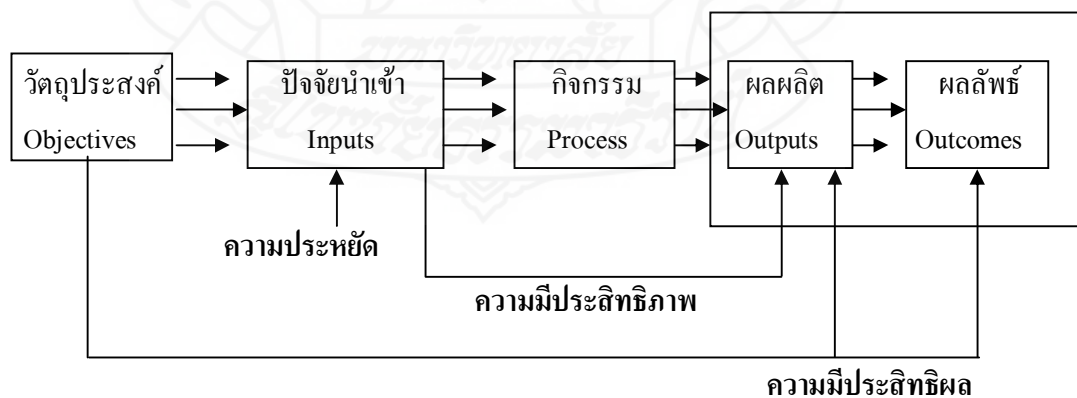
2) การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

3) การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

## 2.5 การวัดผลสัมฤทธิ์

### 2.5.1 กรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กล่าวได้ว่าเป็นการจัดหาทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดัง กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.2 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
ที่มา: ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร

จากแผนภาพสามารถอธิบายกรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

2) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้ รัฐเป็นผู้จัดหาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บจากรายการ ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

4) ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการขององค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

5) ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากหรือผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

6) ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วยผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

7) ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

8) ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าการจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอื่นจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

9) ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น



### 2.5.2 เครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน

สำหรับเครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงานนั้น เจลิมพงค์ มีสมนัย (2547: 131) ได้สรุปรายละเอียดไว้ดังนี้

1) เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools) ซึ่งมีหลายชนิด แต่เครื่องมือที่สามารถที่จะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

(1) กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้วิธี Balance Scorecards Applied Model หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Balance Scorecards หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจโดยทั่วไปแล้วประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่ การประเมินทางด้านการเงิน (Financial Perspective) การประเมินผลทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective) การประเมินทางด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Perspective) การประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

(2) การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่มาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึงรอยสักหรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้

(3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) หรือ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า บรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

2) ปัจจัยในการกำหนดผลงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

(1) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors หรือ CSF) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภารกิจ/พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นไว้จะมี 2 ส่วน คือ ปัจจัยทำจะนำความสำเร็จในระดับองค์กร (Organizational level) และ ปัจจัยที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ (Operational level)

(2) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การดำเนินงานขององค์กรมักต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากบ้าง น้อยบ้างต่างกันออกไป การจะจัดการกับความเสี่ยงได้ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นซึ่งจะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้าง ที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่

ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่นิยมกัน ได้แก่ การหา Expected net present value และวิธีการ Directed probability calculation

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารภาครัฐแนวใหม่เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันเวลา เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น

สำหรับในประเทศไทยนั้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในช่วงเริ่มต้นนำมาใช้ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่อยู่ในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นแผนหนึ่งในห้าแผนของแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เป็นผลมาจากคณะรัฐมนตรีเห็นชอบกับวาระแห่งชาติว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งต่อมาได้ประกาศเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี โดยในส่วนของแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีผู้วิจัยจะได้นำเสนอในหัวข้อถัดไป

### 3. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

การปฏิรูประบบราชการของไทยอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ การริงานแบบเอกชน เน้นความโปร่งใสในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการคือประชาชน ซึ่งเป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยแนวคิดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศว่าเป็นแนวคิดที่เป็นแนวทางสำคัญในการแก้ไขปัญหาการทำงานและช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานขององค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน

#### 3.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีการนำคำว่า Good Governance มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1989 โดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) และต่อจากนั้นก็มีหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance เป็นอย่างมาก เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ



(United Nations Development Program: UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552:1)

ในปี พ.ศ.2540 ประเทศไทยเกิดวิกฤติเศรษฐกิจครั้งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในสังคม โดยส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการบริหารงานที่ผิดพลาดของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานของภาครัฐที่ถูกมองว่าไม่มีความโปร่งใส ล้าหลัง ขาดธรรมาภิบาล สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสาเหตุให้มีบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่างๆ เพื่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการ การปรับแก้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ จากนั้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสุข ความปลอดภัยแก่ประชาชน และทำให้การเมือง เศรษฐกิจ สังคม มีเสถียรภาพ เอื้อต่อการพัฒนาประเทศต่อไป โดยได้กำหนดแผนการปฏิรูปภาครัฐ เป็น 5 แผน คือ แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ถูกระบุไว้ในแผนนี้ แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคลากร แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม จากนั้นก็ได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ขึ้นซึ่งระเบียบนี้ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการ โดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งต่อมาได้ยกเลิกระเบียบนี้ไป และใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 แทนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อมาในปี พ.ศ.2552 สำนักงานพัฒนาระบบราชการได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็น 10 หลักคือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

### 3.2 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ผู้วิจัยขอนำเสนอคือ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และหลักการธรรมาภิบาล 10 หลักของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**3.2.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองสังคมที่ดี พ.ศ.2542** ประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ คือ

1) **หลักนิติธรรม (Rule of law)** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล จากข้อสรุปดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าหลักนิติธรรม หมายถึง การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษาอันเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และบุคลากรทุกคนพร้อมใจปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎ ระเบียบและข้อตกลงของสถานศึกษา มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) **หลักคุณธรรม (Morality)** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ ใจจริง ยึดมั่น มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า “หลักคุณธรรม” หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้บุคลากรในสถานศึกษายึดถือหลักนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่หมู่คณะ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ ใจจริง ยึดมั่น มีระเบียบวินัย

3) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า “ความโปร่งใส” หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และมีการตรวจสอบได้ถูกต้องชัดเจน

4) **หลักความมีส่วนร่วม (Participation)** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดง

ความคิดเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ จากข้อความข้างต้นพอสรุปได้ว่า “การมีส่วนร่วม” หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา

5) *หลักความรับผิดชอบ (Accountability)* ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง จากข้อความดังกล่าวพอสรุปได้ว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา การใส่ใจในปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกันและความกล้าที่จะยอมรับผล

6) *หลักความคุ้มค่า (Utility)* ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงคำให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน” จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า “หลักความคุ้มค่า” หมายถึงการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และสร้างสรรค์และมีคุณภาพรวมถึงรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

**3.2.2** *หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า* ทั้ง 6 ประการนี้ถือว่าเป็นพื้นฐานด้านธรรมาภิบาลที่สำคัญในระบบราชการของไทย ระเบียบฉบับนี้ได้ถูกยกเลิกใช้ และใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 แทน โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีทั้งสิ้น 9 หมวด รายละเอียดดังนี้

**1) หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (มาตรา 6)

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

(6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

(7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

2) หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน  
การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ (มาตรา 7)

ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการ ดังต่อไปนี้ (มาตรา 8)

(1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของ คณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

(3) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคม โดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่น หรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วย การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรานี้ด้วยก็ได้

### 3) หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ (มาตรา 9)

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิด การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือในต่างประเทศ แล้วแต่กรณีสามารถใช้ อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วน ตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มาตรา 10)

ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ ข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ใน การปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระ ราชกฤษฎีกานี้ (มาตรา 11)

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อ คณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลาย



ลักษณะอักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ (มาตรา 12)

ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้วให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณ ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตามวรรคหนึ่งแล้วให้มีผลคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และส่วนราชการ ที่จะต้องดำเนินการจัดทำภารกิจให้เป็นไปตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้น (มาตรา 13)

ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตาม มาตรา 13 ให้จัดทำเป็นแผนสี่ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อย่างน้อยจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการรายได้ และรายจ่าย และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล (มาตรา 14)

เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้วให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติโดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใหม่หรือกฎหมายที่ต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ แผนนิติบัญญัตินั้นเมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเสนอแล้ว ให้มีผลผูกพันส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ในกรณีที่เห็นสมควร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาอาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานก็ได้ (มาตรา 15)

ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตาม มาตรา 13 ในแต่ละปีงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใด ตามวรรคสองแล้ว ให้สำนักงานงบประมาณดำเนินการจัดสรร



งบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจ ตามแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว (มาตรา 16)

ในกรณีที่ส่วนราชการมิได้เสนอแผนปฏิบัติราชการในภารกิจใด หรือภารกิจใดไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี มิให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงาน แสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี เสนอต่อคณะรัฐมนตรี

ในกรณีที่กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขอรับงบประมาณ ให้สำนักงบประมาณและ ก.พ.ร. ร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการตาม (มาตรา 17)

ให้สามารถใช้ได้กับแผนปฏิบัติราชการที่ ต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานในการจัดทำแผนจนเกินสมควร (มาตรา 16)

เมื่อมีการกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดแล้ว การโอนงบประมาณจากภารกิจหนึ่งตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการไปดำเนินการอย่างอื่น ซึ่งมีผลทำให้ภารกิจเดิมไม่บรรลุเป้าหมายหรือนำไปใช้ในภารกิจใหม่ที่มีได้กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ จะกระทำได้อีกเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกันแล้ว การปรับแผนปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่งจะกระทำได้เฉพาะในกรณี ที่งานหรือภารกิจใดไม่อาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ หรือหากดำเนินการต่อไปจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น หรือมีความจำเป็นอย่างอื่นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ปรับแผนปฏิบัติราชการแล้วให้ดำเนินการแก้ไขแผนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย (มาตรา 18)

เมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ให้หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลการปฏิบัติราชการและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ ตามที่นายกรัฐมนตรีคนใหม่ สั่งการ ทั้งนี้ เพื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนด นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป (มาตรา 19)

4) หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและ

งบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย (มาตรา 20)

ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด (มาตรา 21)

ให้ส่วนราชการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้น ตามระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด และรายงานให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ ในกรณีที่รายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะใดของส่วนราชการใดสูงกว่า รายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทและคุณภาพเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันของส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะดังกล่าวเสนอสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ และถ้ามิได้มีข้อทักท้วงประการใดภายในสิบห้าวันก็ให้ส่วนราชการดังกล่าวถือปฏิบัติ ตามแผนการลดรายจ่ายนั้นต่อไปได้

ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะ得以ดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้หมายความถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย (มาตรา 22)

ในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัสดุประสงค์ ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน ในกรณีที่วัสดุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้ต้องคำนึงถึงคุณภาพ และการดูแลรักษาเป็นสำคัญ ให้สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป ให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ดูแล ระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการ ตามวรรคหนึ่งและวรรคสองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มาตรา 23)

ในการปฏิบัติการกิจใด หากส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับอนุญาต อนุมัติ หรือความเห็นชอบจากส่วนราชการอื่นตามที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรี

กำหนด ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบดังกล่าว แจ้งผลการพิจารณาให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับคำขอ ในกรณีที่เรื่องใดมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และขั้นตอนการปฏิบัตินั้นต้องใช้ระยะเวลาเกินสิบห้าวัน ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ ประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาไว้ให้ส่วนราชการอื่นทราบ ส่วนราชการใดที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบมิได้ดำเนินการให้แล้วเสร็จตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง หากเกิดความเสียหายใดขึ้น ให้ถือว่าข้าราชการซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องและหัวหน้าส่วนราชการนั้นประมาทเลินเล่อ อย่างร้ายแรง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าความล่าช้านั้นมีได้เกิดขึ้นจากความผิดของตน (มาตรา 24)

ในการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใด ๆ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่รับผิดชอบ ในปัญหานั้น ๆ จะต้องพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาวินิจฉัย ให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ในการพิจารณาเรื่องใด ๆ โดยคณะกรรมการ เมื่อคณะกรรมการมีมติเป็นประการใดแล้ว ให้มติของคณะกรรมการผูกพันส่วนราชการซึ่งมีผู้แทนร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย แม้ว่าการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องนั้นผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นกรรมการ จะมิได้เข้าร่วมพิจารณาวินิจฉัยก็ตาม ถ้ามีความเห็นแตกต่างกันสองฝ่าย ให้บันทึกความเห็นของกรรมการฝ่ายข้างน้อยไว้ให้ปรากฏในเรื่องนั้นด้วย ความผูกพันที่กำหนดไว้ในวรรคสอง มิให้ใช้บังคับกับการวินิจฉัยในปัญหาด้านกฎหมาย (มาตรา 25)

การสั่งราชการโดยปกติให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นที่ไม่อาจสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น จะสั่งราชการด้วยวาจาก็ได้ แต่ให้ผู้รับคำสั่งนั้นบันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและ เมื่อได้ปฏิบัติราชการตามคำสั่งดังกล่าวแล้วให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งราชการทราบ ในบันทึกให้อ้างอิงคำสั่งด้วยวาจาไว้ด้วย (มาตรา 26)

##### 5) หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ ในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน เมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนด หลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้าง

ขั้นตอนหรือการกลั่นกรองงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในกรณีนี้ หากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้วจะเป็นการลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังเงินงบประมาณ เมื่อส่วนราชการใดได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตามวรรคหนึ่ง หรือได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมตามวรรคสองแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นเผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป (มาตรา 27)

เพื่อประโยชน์ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจตาม มาตรา 27 ก.พ.ร. ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการถือปฏิบัติก็ได้ (มาตรา 28)

ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลา การดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ (มาตรา 29)

ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว (มาตรา 30)

ในศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อไปเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม ให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐาน ที่ประชาชนจะต้องจัดทำมาในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้นประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบ

ถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้ดำเนินการในเรื่องนั้น ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้ถือว่าเป็นการยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎ แล้ว ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการให้เป็นไป ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแจ้ง ให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตาม กฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป (มาตรา 31)

ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกันหรือต่อเนื่องกัน ในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการ อำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบและ ให้นำความใน มาตรา 30 และ มาตรา 31 มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม (มาตรา 32)

๖) หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ มีรายละเอียดดังนี้

ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความ จำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและ สถานการณ์อื่นประกอบกัน กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่ ก.พ.ร. กำหนด ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ ให้ส่วน ราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้อง กัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป ในกรณีที่ ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่าภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการได้รับผิดชอบดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้ส่วน ราชการนั้นดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการนั้น ให้สอดคล้องกัน (มาตรา 33)

ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วน ห้ามมิให้ จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับส่วนราชการ ดังกล่าวขึ้นอีก เว้นแต่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และมีเหตุผลจำเป็นเพื่อ รักษาความมั่นคงของรัฐหรือเศรษฐกิจของประเทศ หรือรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และโดยได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.ร. (มาตรา 34)

ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย กฎ



ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ หรือสอดคล้องกับ ความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการนำ ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณาด้วย (มาตรา 35)

ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ ประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด ไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ใน ปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการประกอบกิจการหรือการดำรงชีวิต ของประชาชน หรือก่อให้เกิดภาระหรือความยุ่งยากต่อประชาชนเกินสมควร ให้สำนักงาน คณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอแนะต่อส่วนราชการนั้นเพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิก โดยเร็วต่อไป ในกรณีที่ส่วนราชการที่ได้รับการเสนอแนะไม่เห็นชอบด้วย กับคำเสนอแนะของ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาวินิจฉัย (มาตรา 36)

7) หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของ ประชาชน มีรายละเอียดดังนี้

ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อ ประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละ งาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนด ระยะเวลา แล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็น ระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติได้ ให้ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบ ให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตาม กำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง (มาตรา 37)

เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชน หรือจากส่วน ราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วน ราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายใน สิบห้าวันหรือภายใน กำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตาม มาตรา 37 (มาตรา 38)

ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของ ส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่ง ต้องจัดทำในระบบ เดียวกันที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นตาม มาตรา 40 (มาตรา 39)

เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการ



ทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น ในกรณีที่ส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการได้ อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวก็ได้ ในการนี้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการดำเนินการก็ได้ (มาตรา 40)

ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควร ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และในกรณีที่มีที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้ ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศมิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น(มาตรา 41)

เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน การร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสอง จะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้ (มาตรา 42)

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตามวรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก ต่อไปโดยเร็ว

การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น (มาตรา 43)

ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น และสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วน

ราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า (มาตรา 44)

#### 8) หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

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

ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ (มาตรา 46)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น (มาตรา 47)

ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร.เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี (มาตรา 48)

เมื่อส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงาน และผลสัมฤทธิ์ โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและค้ำค่าต่อภารกิจของรัฐ หรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็น

รางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี (มาตรา 49)

9) หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้งกำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 48 และ มาตรา 49 ก็ได้ (มาตรา 50)

ในกรณีที่พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใด และมีกฎหมายฉบับอื่นกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันทั้งหมดหรือบางส่วน เมื่อส่วนราชการได้จัดทำแผนงานตามกฎหมายฉบับใดฉบับหนึ่งแล้วให้ถือว่า ส่วนราชการนั้น ได้จัดทำแผนตามพระราชกฤษฎีกานี้ด้วยแล้ว (มาตรา 51)

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติในหมวด 5 และหมวด 7 ให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง (มาตรา 52)

ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าองค์กรมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์กรมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป (มาตรา 53)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ กำหนดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( Good Governance Rating ) ขึ้นรวม 10 หลัก ดังหัวข้อต่อไป

### 3.2.3 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในปี พ.ศ.2552 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลเพิ่มเป็น 10 หลัก คือหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (อ้างในเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2553:18-19) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) *หลักประสิทธิผล* หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถ เทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานใน ระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมี ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็น มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) *หลักประสิทธิภาพ* หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับ ดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่ เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) *หลักการตอบสนอง* หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความ คาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและ มีความแตกต่าง

4) *หลักการรับฟังความคิดเห็น* หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความ คาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำคัญในการรับฟังข้อต่อปัญหาสาธารณะ

5) *หลักความโปร่งใส* หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดย ประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถ ตรวจสอบได้

6) *หลักการมีส่วนร่วม* หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วม เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) *หลักการกระจายอำนาจ* หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วน ท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความ รับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพจิตใจในการ

ให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) *หลักนิติธรรม* หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) *หลักความเสมอภาค* หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10) *หลักมุ่งเน้นฉันทามติ* หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

สรุปได้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นการบริหารที่โปร่งใสให้ความสำคัญต่อประชาชน มีการกระจายอำนาจ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน สนองตอบความต้องการ ด้วยหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปด้วยความเสมอภาค อย่างมีการรับผิดชอบ อยู่บนพื้นฐานของหลักนิติธรรม และมุ่งเน้นฉันทามติ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี และบรรลุเป้าหมายดังกล่าว หน่วยงานราชการต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหาร ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ถูกนำมาใช้

#### 4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นในภาครัฐเรียกว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนภาคเอกชนเรียกการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการนำเสนอในลำดับถัดไปอาจพบทั้งคำว่ายุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยจะขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้



#### 4.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สำหรับความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารยุทธศาสตร์ หรือ บางครั้งเรียกว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วานิช (2544: 9) สรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวมและเป็นระบบที่เน้นการสร้างอนาคตระยะยาวเน้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในและ การสร้างกลยุทธ์เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว

ธงชัย สันติวงษ์ (2532: 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

เสนห์ จุ้ยโต และคณะ (2548: 10) สรุปว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถตั้งเป็นข้อสรุปได้ดังนี้ (1) เป็นการมองในบริบทการแข่งขัน (2) มุ่งสู่แนวทางและพัฒนาศักยภาพของการแข่งขันในองค์การในระยะยาว (3) มุ่งการมีชัยในการแข่งขัน โดยตอบสนองความต้องการของการตลาดได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (4) เป็นการมองอนาคตในระยะยาวและจัดเตรียมตัวสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสม่ำเสมอ (5) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (6) มิได้กระทำโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่สามารถกำหนดกลยุทธ์จากจุดต่าง ๆ หรือระดับล่างลงมาได้ด้วย และ (7) มุ่งสู่การสร้างพัฒนาและมีตัวแบบขององค์การที่มีความเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

ประโชค ชุมพล (2536: 226) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์การ ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนดการปฏิบัติการและการควบคุม ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2539: 31) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการจัดการองค์การโดยรวม การจัดการที่เน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว คำนึงถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญตลอดจนเป็นการจัดการที่เน้นสร้างกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันในองค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว



4.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ นั้นมีนักวิชาการได้จัดแบ่งขั้นตอนไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

4.2.1 เฟรดอาร์ เดวิด (Fred R. David) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2549: 17) เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

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

2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3) ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

4.2.2 ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวไว้โดยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1) การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of External Environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่ซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็น โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใน จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กร ที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วยการรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลมีอำนาจรวมทั้งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ในแวดวงองค์กรทั้งที่เพราะค่านิยมส่วนตัว

ของบุคคลเหล่านี้ที่ เป็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ จะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์จึงควรรับรู้ค่านิยม คติกล่าว และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ในที่สุด การพิจารณาดังกล่าวเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยวัตถุประสงค์การ กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Mission and Strategic Objectives) คือ การพิจารณาดังกล่าวเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการการกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย (Major Plans Policies and sub Strategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของ กลยุทธ์ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จ ได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติได้ลงไป ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้าง องค์กรที่จัดไว้และเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงานทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหาร ระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงานระหว่างกัน

4) การประเมินกลยุทธ์ การประเมินผลกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญของ ผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่ พึงต้องการทราบว่า เมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาได้ของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

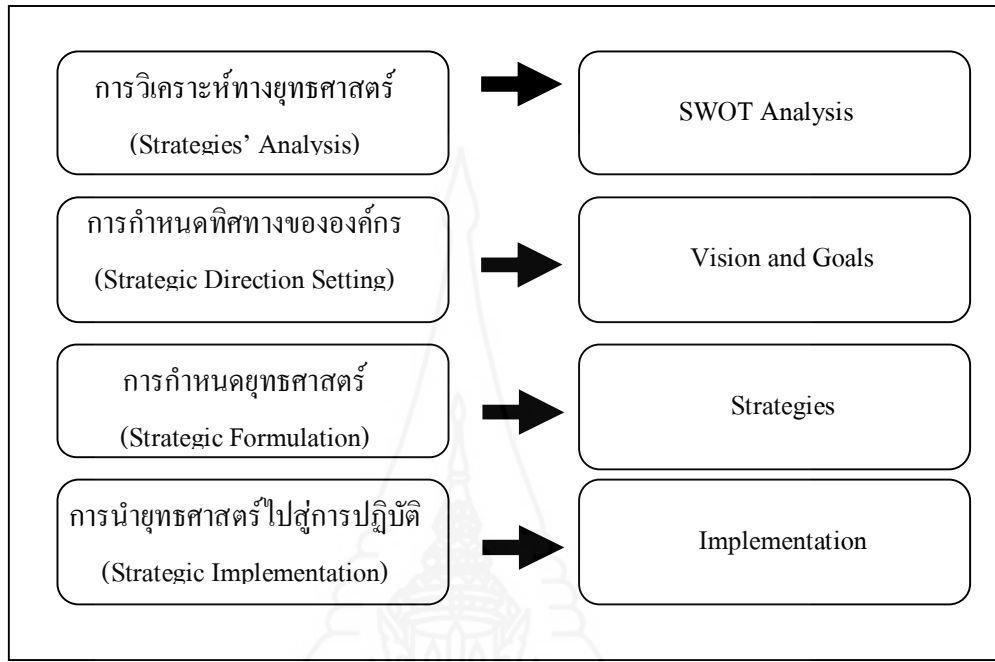
4.2.3 สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 14) ได้เสนอการบริหารกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (strategy planning) (2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy formulation implementation) (3) การควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control)

จากกระบวนการยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้จะเห็นได้ว่ามีทั้งคล้ายคลึง และแตกต่างกันในรายละเอียดบางประการ ซึ่งผู้ศึกษาขอสรุปว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ สำคัญควรประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ขั้นตอนคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำไปสู่การปฏิบัติและ การติดตามและประเมินผล จากทั้ง 3 ขั้นนี้ ขั้นตอนที่สำคัญคือ การวางแผนกลยุทธ์หรือการ วางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งขอนำเสนอในลำดับถัดไป

#### 4.3 การวางแผนกลยุทธ์ หรือการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้ สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา (พสุ เดชะรินทร์, 2551: 11)

พสุ เดชะรินทร์ ได้กำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย กระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอนดังภาพ 2.3 รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2551) ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (*Organization Improvement Toolkits*) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

**4.3.1 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)** การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน? (Where are we now?)

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะวิเคราะห์นั้นควรประกอบด้วย ปัจจัยด้านสถานะแวดล้อมภายในได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย การค้า เทคโนโลยี

วัฒนธรรม และปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และการปฏิบัติงานขององค์กร

สำหรับเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เช่น ตัวแบบ 5 พลังของพอร์เตอร์ (Porter's Five-Force Model) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ Value Chain การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S ของ McKinsey และการวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ขอเสนอ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้และเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปดังนี้

1) การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือที่สามารถ ใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กรโดยองค์ประกอบของ SWOT มีดังนี้

(1) *S: Strengths* หรือ *จุดแข็ง* หมายถึงเป็นตัวแปรที่แสดงถึงความสามารถหรือสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกที่สนับสนุน หรือองค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

(2) *W: Weaknesses* หรือ *จุดอ่อน* หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้

(3) *O: Opportunities* หรือ *โอกาส* หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร

(4) *T: Threats* หรือ *อุปสรรค* หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือตัวแปรภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน จะช่วยให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก จะช่วยให้ทราบถึง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป

**4.3.2 การกำหนดทิศทางองค์กร (Strategic Direction Setting)** เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น เปรียบเสมือนเป็นการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกละเลยมากที่สุด

คือ องค์กรเราต้องการไปสู่อะไร? (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน บรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผนยุทธศาสตร์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.3.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)** คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่อะไรได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่อะไรบ้างขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

จะเห็นได้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและในทางลึกพอสมควร นอกจากนี้การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่อารมณ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณากิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านี้ประสบผลสำเร็จ เป็นยุทธศาสตร์ที่ดีและเกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเมื่อมีความจำเป็น

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปี โดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ไม่คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)



**4.3.4 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implement)** เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ถ้าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรได้วิเคราะห์จัดทำไว้ ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

กิจกรรมหลักในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ การพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนและเลือกไว้สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การนำไปสู่การปฏิบัติมักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร อาทิเช่น การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากร การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นต้น

**4.3.5 สำหรับเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรคือ *Balance Scorecard***

Balance Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 และได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton ที่ค้นพบว่าการประเมินผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวนั้น ไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และยังไม่บอกให้รู้แต่เฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต โดยไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาหรือ โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้นองค์กรไม่ควรประเมินผลโดยพิจารณาจากมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรประเมินจากทั้งหมด 4 มิติ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่

มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งเป็นมิติที่แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร ซึ่งจะตอบคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายทางการเงิน เช่นการแสวงหากำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มผลิตภาพ เป็นต้น



มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) แสดงถึงสิ่งที่องค์กรอยากเห็นจากลูกค้า เช่น การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ รวมถึงเป็นมุมมองที่แสดงถึงคุณค่า (Value) หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะได้รับจากองค์กร เช่น การบริการที่รวดเร็ว สินค้าที่มีคุณภาพ การส่งของที่ตรงเวลา เป็นต้น

มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) แสดงถึงกระบวนการภายในหรือกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรจะต้องทำเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการที่จะบรรลุในมิติด้านอื่น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาในด้านใดบ้าง และอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไปจะเน้น 3 ด้านหลัก คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ Balance Scorecard นอกเหนือจากการมี 4 มิติ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมิติในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) กล่าวคือ การที่องค์กรจะมีกำไรได้ (มิติด้านการเงิน) ต้องมาจากลูกค้า (มิติด้านลูกค้า) การจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินการภายในที่ดี (มิติด้านกระบวนการภายใน) และการจะดำเนินการภายในให้ดี พนักงานต้องมีทักษะ มีความพร้อมในการทำงาน (มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนามาใช้ในภาครัฐราชการของไทย โดยมีการปรับทั้ง 4 มิติให้สอดคล้องกับภาครัฐราชการไทย เรียกว่า “คำรับรองการปฏิบัติราชการ” ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีการจัดทำเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละมิติที่กำหนดไว้ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะได้นำเสนอในหัวข้อถัดไป

#### 4.4 แนวคิดการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในระบบราชการไทย

หลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้มีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำงบประมาณไปสู่ระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance –based) เพื่อให้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้หน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาลมากขึ้น รวมทั้งจัดให้มีระบบควบคุม ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ทั้งนี้เพื่อให้การบริการสาธารณะของรัฐบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2547: 408)

ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงและภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยในการจัดสรรงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะจัดสรรตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาว และยุทธศาสตร์หรือวิธีการดำเนินงานที่จะทำให้เข้าสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นส่วนราชการทุกแห่งจึงต้องมีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 โดยมียุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน 3) การรื้อปรับระบบการเงินและงบประมาณ 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย และ 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดใน ยุทธศาสตร์ที่ 1 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ซึ่งกล่าวถึงการนำแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในหน่วยงานราชการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.4.1 ยุทธศาสตร์ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ระบบราชการไทยที่ผ่านมายังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและรายละเอียด โดยให้ความสำคัญต่อระเบียบปฏิบัติมากกว่ายุทธศาสตร์และการบรรลุผล ไม่ได้ตอบสนองความต้องการและพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นหลัก ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเสียใหม่ โดยให้ยึดวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตอบสนองความต้องการของประชาชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายสามารถตรวจสอบผลงานได้ โดยมีมาตรการ คือ

1) วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ

2) ในแผนยุทธศาสตร์นั้น ให้แต่ละส่วนราชการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์การ โดยให้มีการวางแผนการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต รวมถึงการปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน แบบฟอร์มและวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเรียบง่าย รวดเร็ว และเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ

3) ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะการควบคุมก่อนดำเนินงาน เช่น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เช่น การตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน (Value – for – money Audit) เป็นต้น

4) ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

5) ให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน/โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

6) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ของแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงาน การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน รวมถึงการทบทวนติดตามและประเมินผลนั้น ให้มีกระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และ/หรือการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง

7) ในการปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชนนั้น ให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจ การอนุมัติ อนุญาต และการสั่งการต่าง ๆ ให้ เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน

8) วางกติกาเพื่อให้มีการแข่งขันขึ้น โดยพยายามลดการผูกขาดของหน่วยงานราชการในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะเองลง และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไรและองค์กรประชาสังคม สามารถคัดค้านและเข้ามาดำเนินการแข่งขันได้ (Contestability)

9) ให้มีการจัดทำแนวทางและคู่มือการบริหารราชการที่ดี เพื่อใช้ประกอบในการชี้แจงทำความเข้าใจ เผยแพร่และฝึกอบรม และให้คำปรึกษา และนำแก่ส่วนราชการต่าง ๆ

รวมถึงการใช้ประโยชน์ในฐานะเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (Self – assessment) ของผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

**4.4.2 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555** หลังจากนั้นคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 ไว้ 4 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

จากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการข้างต้น เป็นแรงผลักดันให้ทุกส่วนราชการต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ

สรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานของส่วนราชการโดยรวมบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและเป็นระบบที่เน้นการสร้างอนาคตระยะยาว เน้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในและ การสร้างกลยุทธ์เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว นอกจากนี้ ยังมีการนำเอาเครื่องมือที่เรียกว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ ประชาชน และองค์กรทางธุรกิจมีการประสานกันได้ดียิ่งขึ้น

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government )

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความจำเป็นของระบบราชการที่จะต้องปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานและการบริหารงานของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยมี

จุดประสงค์หลักเพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการของภาครัฐมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้นอันจะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างฉับขึ้น (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2552: 217) ซึ่งรูปแบบหนึ่งของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ก็คือ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

### 5.1 ความเป็นมาของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ริเริ่มขึ้นระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ ครั้งที่ 3 ณ ประเทศฟิลิปปินส์ ในเดือนพฤศจิกายน 2542 โดยคณะผู้ประชุมได้เห็นชอบให้มีการดำเนินการร่วมมือภายใต้ “ข้อตกลงด้านอิเล็กทรอนิกส์ของอาเซียน” (e-ASEAN Agreement) โดยมีจุดประสงค์หลัก คือ การเสริมสร้างศักยภาพด้านไอทีและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลกของภูมิภาคนี้ การดำเนินการภายใต้ข้อตกลงดังกล่าว ได้แก่ การสร้างเขตเสรีทางการค้า การบริหารและการลงทุนด้านไอทีในภูมิภาค การสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะทำให้เกิดการเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ การผลักดันให้เกิดระบบ e-Government

จากข้อตกลงด้านอิเล็กทรอนิกส์ที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งนั้นทำให้ประเทศไทยซึ่งตอบรับข้อตกลงดังกล่าวได้เริ่มดำเนินโครงการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวโดยใช้ชื่อว่า e-Thailand โดยมอบหมายให้กระทรวงวิทยาศาสตร์ ดำเนินการในสองเรื่องคือ เรื่อง e-Government (โดยกระทรวงวิทยาศาสตร์ร่วมกับกระทรวงคมนาคม และ e-Service โดยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ร่วมกับกรมไปรษณีย์โทรเลข องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552:3-4)

รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของแผ่นดินเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกการตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้น ทางหน่วยงานที่รับผิดชอบ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ดำเนินการให้สอดคล้องและสนองตอบต่อแนวทางดังกล่าวด้วยการสร้างกลไกต่างๆ ซึ่งเอื้อและสนับสนุนแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวในส่วนของการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้น มุ่งให้ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการบริการอย่างรวดเร็วใน



ขณะเดียวกันก็สามารถตรวจสอบความต้องการของประชาชน รับรู้สภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้ กลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดียิ่งนั้น คือ การจัดให้มีระบบสารสนเทศด้วยการส่งเสริมให้ส่วนราชการ พัฒนาการให้บริการประชาชน โดยใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศให้ได้มากที่สุดตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาในมาตรา 39 และมาตรา 40 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552: 1-2) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อการติดต่อสอบถามหรือใช้บริการของส่วนราชการนั้นได้ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของแต่ละส่วนราชการต้องอยู่ในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นด้วย (มาตรา 39)

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีหน้าที่ต้องจัดให้ระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการ และจะต้องช่วยเหลือส่วนราชการอื่นในการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อส่วนราชการได้ทุกแห่ง (มาตรา 40)

นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย มีมาตรการสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยสนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศ ควบคู่ไปกับการวางระบบเพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศดังกล่าวร่วมกัน รวมทั้งวางระบบการติดตามและรายงานผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการต่างๆ ให้เชื่อมโยงเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง และศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี

ส่งเสริมให้มีการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และลดการลงทุนซ้ำซ้อน โดยอย่างน้อยให้มีโปรแกรมประยุกต์สำหรับงานธุรการ สารบรรณ งานบัญชี การเงิน งานบริหารบุคคล การประชุมออนไลน์ งานบริหารพัสดุ งานการจัดซื้อ จัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์

ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และซื่อสัตย์ ต่อผู้ใช้บริการ และเป็นศูนย์บริการออนไลน์อิเล็กทรอนิกส์แบบครบ



วจร ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนได้ขอใช้บริการของรัฐ ได้ตลอดเวลาตลอด 24 ชั่วโมงใน 1 วัน และ 365 วันใน 1 ปี ได้จากทุกสถานที่ และได้จากอุปกรณ์ ดิจิตอลต่าง ๆ โดยมีแนวทาง ดังนี้

สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอ ใช้บริการ รับบริการ และดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือ ศูนย์บริการทางโทรศัพท์ ได้อย่างกว้างขวาง ภายใต้การวางมาตรฐานด้าน ฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และ รูปแบบการให้บริการ ที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด

สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเจ้าภาพ รับผิดชอบและประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร จัดการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้เป็นเอกภาพ และจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ที่มีการใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ภาครัฐ ที่มีระบบการกำกับเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาช่องทาง การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ของรัฐ (Government Gateway) และเว็บท่าของพลเมือง (Citizen Portal Site) เพื่อให้บริการรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร

ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ประชาชนได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและ การ สื่อสารอย่างกว้างขวางและส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อผลิตอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และ/หรือ อุปกรณ์เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพื่อลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Divide)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การนำเอารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้จึงนับเป็นเครื่องมือ สำคัญที่รัฐบาลได้เจตนาจัดทำขึ้น เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาใช้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการทำธุรกรรมต่างๆ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนให้มีบริการที่มีความ รวดเร็ว เที่ยงตรง แม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้แก่ประชาชน หน่วยงานต่างๆ ตลอดจนการใช้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของพนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีกทั้งยังเป็นการลด ต้นทุน ลดกำลังคน ลดเวลาในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ในการเดินทางและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่เพิ่ม ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความรวดเร็ว และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

## 5.2 ความหมายของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ e-Government

นักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คำจำกัดความของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไว้ เช่น

**5.2.1 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Government** คือการที่รัฐนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของรัฐ และพัฒนาศักยภาพในการ

ดำเนินงาน การบริการให้แก่ภาคเอกชนและประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นเพียงเครื่องมือส่วนหนึ่งในการเข้าถึงบริการของรัฐเท่านั้น ซึ่งจะประสบความสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มใจจากทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552: 2)

**5.2.2 การให้บริการของภาครัฐผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มการเข้าถึงบริการของภาครัฐ เสริมสร้างความโปร่งใสของการดำเนินงานของภาครัฐ สนับสนุน การมีส่วนร่วมของประชาชน และทำให้หน่วยงานของรัฐรับผิดชอบต่อประชาชนมากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 53)

จากความหมายหรือคำจำกัดความดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือการที่รัฐนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน การบริการให้ประชาชน ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งระบบสารสนเทศนั้น สามารถจำแนกได้หลายประเภท

### 5.3 ประเภทของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

#### 5.3.1 การให้บริการจากภาครัฐสู่ภาครัฐ (G to G หรือ G2G)

เป็นการทำธุรกรรมระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐ โดยเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย ไม่ว่าจะเป็นในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน จากเดิมที่ใช้กระดาษและลายเซ็น เปลี่ยนเป็นการใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์แทน เพื่อเพิ่มความเร็วในการดำเนินการ อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลของภาครัฐให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระบบงานที่ใช้ในเรื่องนี้ได้แก่ ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

#### 5.3.2 การให้บริการจากภาครัฐสู่ประชาชน (G2C)

เป็นการให้บริการของรัฐสู่ประชาชนโดยตรง โดยที่บริการดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนซึ่งสามารถดำเนินธุรกรรมโดยผ่านเครือข่ายสารสนเทศของรัฐ เช่น การชำระภาษี การจดทะเบียน การจ่ายค่าปรับ การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนประชาชนกับผู้ลงคะแนนเสียงและการค้นหาข้อมูลของรัฐที่ดำเนินการ ให้บริการข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น โดยที่การดำเนินการต่าง ๆ นั้นจะต้องเป็นการทำงานแบบ Online และ Real Time มีการรับรองและการโต้ตอบที่มีปฏิสัมพันธ์

#### 5.3.3 การให้บริการจากภาครัฐสู่ภาคเอกชน (G2B)

เป็นการให้บริการภาคธุรกิจเอกชน โดยที่รัฐจะอำนวยความสะดวกต่อภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันกันโดยความเร็วสูง มีประสิทธิภาพ และมีข้อมูลที่ต้องการ

อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เช่น การจดทะเบียนทางการค้า การลงทุน และการส่งเสริมการลงทุน การจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ การส่งออกและนำเข้า การชำระภาษี และการช่วยเหลือผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็ก

#### 5.3.4 การให้บริการจากภาครัฐสู่ข้าราชการและพนักงานของรัฐ (G2E)

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของพนักงานของรัฐ เช่น ระบบสวัสดิการ ระบบที่ปรึกษาทางกฎหมาย และข้อบังคับในการปฏิบัติราชการ ระบบการพัฒนานุเคราะห์ภาครัฐ เป็นต้น

#### 5.4 หลักการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

หลักการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือ “ที่เดียว ทันใด ทั่วไทย ทุกเวลา ทัวถึง และเท่าเทียม” โดยมีหลักการสำคัญคือ การพัฒนาระบบและเชื่อมโยงข้อมูลที่เคยกระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ให้มาอยู่ที่เดียวกัน หรือเรียกว่าการจัดทำเว็บท่า (Web Portal) ดังนี้

**5.4.1 ที่เดียว** การพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทำให้สามารถสร้างเว็บท่า (Web Portal) ที่สามารถบูรณาการบริการต่าง ๆ ที่เคยมีอยู่กระจัดกระจาย มารวมอยู่ที่เดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นของประชาชน

**5.4.2 ทันใด** ราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ สามารถทำได้และมีการตอบรับแบบทันที ไม่ต้องเสียเวลารอคอยการตอบกลับทางเอกสาร ทำให้งานต่าง ๆ สามารถทราบผลการปฏิบัติได้อย่างทันที

**5.4.3 ทั่วไทย** การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้การเชื่อมโยงประชาชนชาวไทย ไม่ว่าจะอยู่ไหนในโลกสามารถใช้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่รัฐบาลไทยจัดทำได้

**5.4.4 ทุกเวลา** เนื่องจากคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และระบบอินเทอร์เน็ต สามารถเปิดได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวัน ไม่มีวันหยุด ทำให้สามารถใช้บริการต่าง ๆ นอกเวลาได้ตามสะดวกและความพอใจ

**5.4.5 ทัวถึง และเท่าเทียม** การให้บริการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ประชาชนมีโอกาสและมีความเสมอภาคทัดเทียมกันในการรับบริการจากรัฐ และยังไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาติดต่อรับบริการจากรัฐอีกด้วย

#### 5.5 องค์ประกอบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

องค์ประกอบที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 2546: 4-7) มีปัจจัยสำคัญดังนี้

**5.5.1 ความพร้อมของผู้นำ** เรื่องของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นการทำงานที่จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจของผู้บริหารประเทศในลักษณะของ Top down ในระดับสูง เนื่องจากต้อง

อาศัยการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง (Transformation) จำนวนมาก ทั้งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อแปลงงานจำนวนมากที่เคยทำด้วยมือ เป็นระบบคอมพิวเตอร์และผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต อีกทั้งยังต้องการการสนับสนุนด้านคน เงิน งบประมาณจำนวนเพียงพอ และต่อเนื่องเป็น ระยะเวลาานาน ดังนั้นจึงต้องได้รับการผลักดันจากผู้นำประเทศให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความพร้อมใน เชิงโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) โครงข่ายการสื่อสาร โทรคมนาคมที่พร้อมใช้เพื่อการสื่อสาร และสามารถเข้าถึงได้ในทุกที่ ทัวถึง และเท่าเทียม รวมถึงปัจจัยอื่นที่ทำให้กระแสสารสนเทศ (Flow of information) สามารถส่งไปถึงประชาชนอย่างทั่วถึง (2) ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and software) ต้องมีอย่างพอเพียงเพื่อให้ทั้งภาครัฐ และประชาชนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการ ให้บริการของภาครัฐ และภาคประชาชนในการเข้าถึงบริการต่างๆ ที่รัฐจัดทำให้ (3) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ข้าราชการ และประชาชนจะต้องมีการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ที่จะยอมรับการ เปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และการให้และรับบริการ (4) เนื้อหาและสื่อ (Content) จะต้องมีการ พัฒนาและปรับแต่งให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างของประเทศ

**5.5.2 ความพร้อมของภาครัฐบาล** จะต้องมีการจัดตั้งศูนย์กลางของระดับ กระทรวงเพื่อให้เป็นศูนย์กลางสั่งการและศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร (Nerve Center, Ministry Operation Center : MOC) เพื่อที่จะดำเนินการรวบรวม และส่งข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติการไป ยังศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (Prime Minister Operation Center : PMOC) ตลอดจนใช้ในการ ตัดสินใจและสั่งการของแต่ละกระทรวง

**5.5.3 ความพร้อมของประชาชนและสิ่งแวดล้อม** เป้าหมายความสำเร็จของรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ที่แท้จริงคือ ทำเพื่อประชาชนอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม โดยยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลางแต่เนื่องจากประชาชนในประเทศมีความแตกต่างกันทั้งในด้านของ โอกาส และพื้นฐาน การศึกษาความหลากหลายดังกล่าวทำให้การบริการเหมือนๆ กันไม่สามารถกระจายสู่ประชาชนทุก กลุ่มได้เท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดกลุ่มประชาชนเป้าหมาย เพื่อให้สามารถเตรียมความ พร้อมทั้งในด้านรูปแบบการให้บริการ เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงการอบรมพัฒนา ให้สามารถใช้บริการจากภาครัฐได้อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นอีก เครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้การบริการของภาครัฐสัมฤทธิ์ผลเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ช่วยให้ ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ตลอดเวลา ทัวถึง และเป็นธรรม และสิ่งที่สำคัญอีก ประการหนึ่งคือตัวข้าราชการที่เป็นผู้ให้บริการเองต้องเป็นผู้มีค่านิยมในการทำงานที่ดีที่จะช่วยให้ การทำงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่รัฐบาลให้ การส่งเสริมคือ I AM READY

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

ในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ผู้วิจัยขอเสนอแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้ 1) ความเป็นมาของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และ 2) ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ตามลำดับดังนี้

### 6.1 ความเป็นมากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ระบบราชการไทยได้ถูกปฏิรูปตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่บนพื้นฐานหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบาย ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบในการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานกพร. 2549 : 1-2) คือ

**6.1.1 นโยบายรัฐบาล** ของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ที่ได้แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ข้อ 15.2 (4) ระบุว่า “จะเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่อการทำงานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารราชการที่มีความยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นกระบวนการและเป็นระบบ”

**6.1.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545** มาตรา 3/1 บัญญัติว่า การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความมีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรในท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้รับผิดชอบต่อผลของงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

**6.1.3 คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546** เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ให้ทุกส่วนราชการ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐทุกแห่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน 3) การรื้อปรับระบบการเงินและงบประมาณ 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม



พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีสาระสำคัญด้วยการบริหารราชการเพื่อมุ่งประโยชน์สุขประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ไม่มีขั้นตอนเกินความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ให้ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ประกอบด้วย 3 แนว คือ 1) สร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ 2) การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

## 6.2 ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 3-4) ได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

**6.2.1 กระบวนทัศน์** หมายถึง กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชนที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป

**6.2.2 วัฒนธรรม** หมายถึง วิถีชีวิตของหมู่คณะ วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ ค่านิยม มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การว่า หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน แบ่งได้เป็น 5 ส่วน คือ ค่านิยม บรรทัดฐาน บุคคล วัตถุ เครื่องใช้ เครื่องมือการทำงาน สภาพแวดล้อมทางการทำงาน

**6.2.3 ค่านิยม** หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนิยมถือเป็นแนวทางพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำ ๆ บ่อย ๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อกัน ไปเป็นวัฒนธรรมได้

**6.2.4 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ** ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการมีดังต่อไปนี้



1) *ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)* หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการแลประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

2) *ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)* หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

3) *มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)* หมายความว่า การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

4) *รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy)* หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

5) *มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)* หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

6) *รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)* หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสมีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7) *มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy)* หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

8) *มุ่งเน้นผลงาน (Yield)* หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์

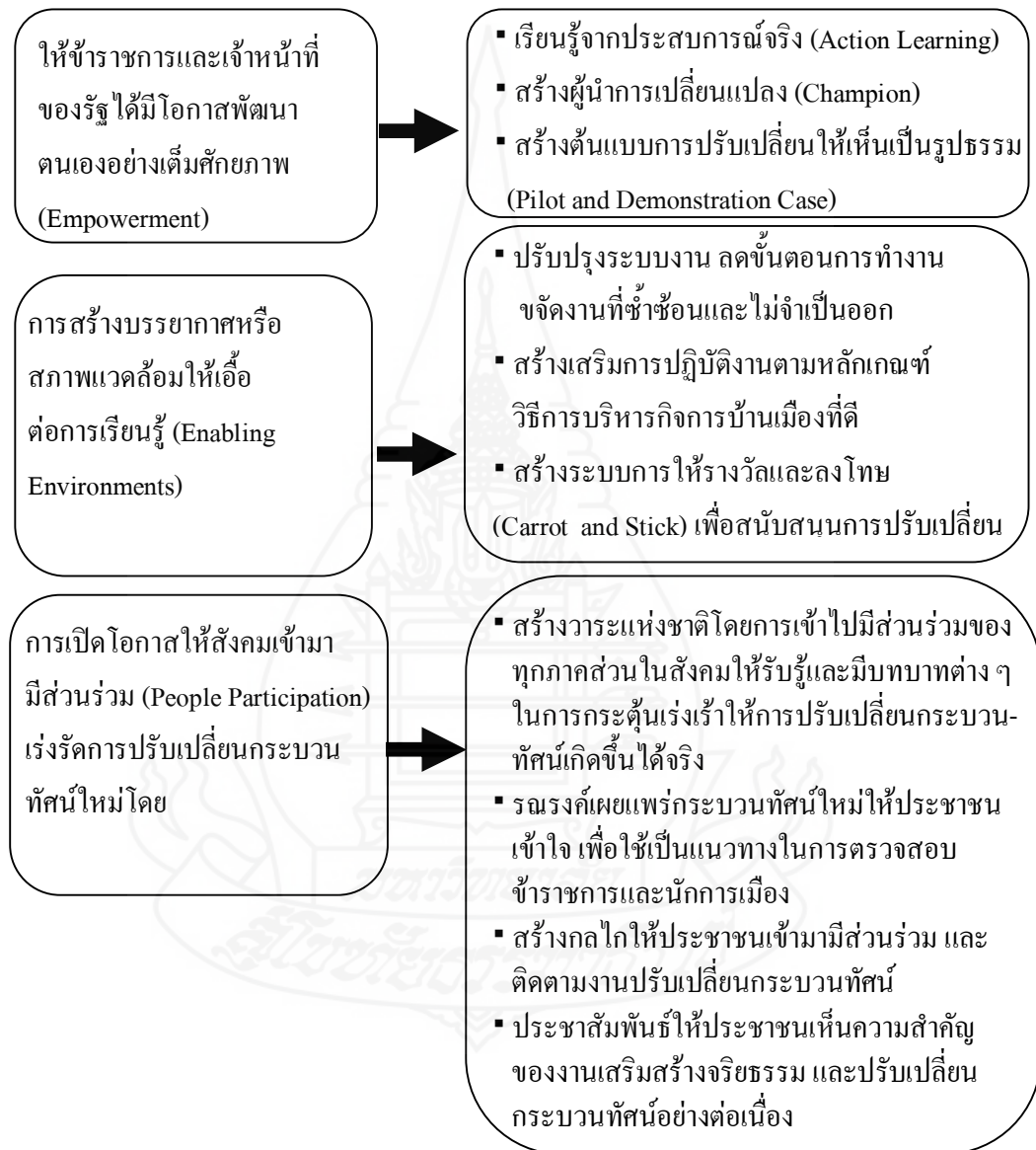
คำนิยามใหม่	ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการ
I (Integrity) ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามที่ส่วนราชการได้จัดทำคำนิยาม สร้างสรรค์ มาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม</li> <li>➢ ทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ และมีความชัดเจนที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม</li> <li>➢ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul>
A (Activeness) มีการปฏิบัติงานเชิงรุก (ขยันตั้งใจทำงาน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน</li> <li>➢ มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์</li> <li>➢ ไม่ยึดติดกับปัญหาเดิม ๆ โดยไม่คิดแก้ไข</li> <li>➢ มีการวางแผนการทำงาน เน้นการทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง</li> <li>➢ สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนด</li> </ul>
M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค</li> <li>➢ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง</li> <li>➢ มีมาตรฐานในการให้บริการที่เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ</li> <li>➢ ซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>➢ มีความขยันหมั่นเพียร</li> <li>➢ คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชน รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประชาชน</li> <li>➢ มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ</li> </ul>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

คำนิยามใหม่	ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการ
R (Relevancy) มีการเรียนรู้และ ปรับตัวให้ทันโลก ทัน ปัญหาและสิ่งท้าทาย ต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ มีความรู้ความสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ตาม โอกาส</li> <li>➢ ปรับปรุงให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ โดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>➢ รับรู้หน่วยงานมีความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีขีดสมรรถนะ อย่างไร และปรับตัวพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</li> <li>➢ นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน</li> <li>➢ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>➢ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>➢ มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น</li> </ul>
E (Efficiency) มีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ มีแผนการทำงาน มีความรอบคอบ</li> <li>➢ ทำงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด</li> <li>➢ ประหยัดทรัพยากร</li> <li>➢ คำนึงถึงความคุ้มค่า อัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย</li> <li>➢ ทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด</li> </ul>
A (Accountability) มีความรับผิดชอบต่อ ผลงาน ต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ตระหนักในความรับผิดชอบ ในหน้าที่ของตนทั้งต่อหน้าที่การงาน และต่อสังคม</li> <li>➢ สามารถแก้ปัญหาได้เมื่อได้รับข้อร้องเรียน</li> <li>➢ พร้อมรับการตรวจสอบ</li> </ul>
D (Democracy) มีใจและการกระทำที่ เป็นประชาธิปไตย มี ส่วนร่วมโปร่งใส	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>➢ ประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม</li> <li>➢ สร้างเครือข่ายในการทำงาน</li> <li>➢ ปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ</li> </ul>
Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้น ผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย</li> <li>➢ มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน</li> <li>➢ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ</li> </ul>

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 7-9)

ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างจริยธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดดังกล่าวข้างต้นไว้ 3 แนวทางหลัก ๆ ด้วยกัน แผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แนวทางดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 10) คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีแนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ข้าราชการ

การบริหารภาครัฐในส่วนของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการไปสู่กระบวนการทัศน์ “I AM READY” เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติเอง นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นไปนั้นก็คือการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานเกิด “แรงจูงใจในการทำงาน” เกิดความรู้สึกที่ดีในการอยากปฏิบัติงานนั่นเอง

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานผู้วิจัยขอนำเสนอแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้ 1) ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน 2) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน รายละเอียดดังนี้

### 7.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

**7.1.1 ศิริวรรณ เสรีรัตน์และสมชาย หิรัญกิตติ (2530: 150)** ให้ความหมายว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

**7.1.2 กรณีการ์ พรณะศรี (2550: 56)** ให้ความหมายว่าหมายถึง สิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

**7.1.3 ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ ผุสดี รุมาคม และสุวรรณ ทวงประดิษฐ์ (2527: 259)** ให้ความหมายว่า เป็นแรงกดดันภายในร่างกายที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในทางใดทางหนึ่งอันมีสาเหตุเกิดจากร่างกายหรือจิตใจที่มีความต้องการสิ่งนั้น ซึ่งความหมายของการจูงใจคือ ต้องการให้พนักงานทุ่มเทความรู้ความสามารถ และความพยายามในองค์กรอย่างเต็มที่ มีความกระตือรือร้น เพื่อช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

**7.1.4 ดำรงค์ดี จงวิบูลย์ (2543: 10)** ให้ความหมายว่าแรงจูงใจหมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงเร้าอันทรีย์ได้เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเทในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุความปรารถนาในการแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อันจะนำมาซึ่งความพอใจ

**7.1.5 สุพัตรา สุภาพ (2541: 85)** ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ด้วยการใช้คำพูด การเขียน หรือพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้

**7.1.6 ถวิล ธาราโกชน์ และศรีนัย คำวิสุทธิ** (2541: 128-129) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ มิใช่พฤติกรรม แต่เป็นนามธรรมอย่างหนึ่งที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีและเพื่อช่วยให้อธิบายพฤติกรรมดังกล่าวให้กระจ่างชัดขึ้น อาจทำให้ความหมายของการจูงใจอย่างกว้างๆ ได้ว่าเป็นสภาวะภายในของอินทรีย์ที่กระตุ้นหรือผลักดันจากแหล่งที่อยู่ภายใน (Internal Source) และหรือแหล่งที่มาจากภายนอก (External Source) ต่อพฤติกรรม เพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการประกอบกิจกรรมเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ตามที่กำหนดไว้

## 7.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจ มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

**7.2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ ของเฟรดเดอริค เฮอร์ซเบอร์ก** (อ้างในลัดดา กุลนานันท์ 2544: 18) ได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญชื่อ ทฤษฎี 2 ปัจจัย เพื่อต้องการศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน และองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบคือ

1) *ปัจจัยจูงใจ* เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการคือ

(1) *ความสำเร็จของงาน (Achievement)* เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในความสำเร็จของงานนั้น

(2) *การยอมรับนับถือ (Recognition)* เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

(3) *ลักษณะของงาน (Work Itself)* เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

(4) *ความรับผิดชอบ (Responsibility)* ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด



(8) *ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)* เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน

2) *ปัจจัยค้ำจุน* เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีความอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 5 ประการคือ

(1) *นโยบายและการบริหาร (Policy and administration)* มีผลกระทบต่อความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

(2) *การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)* เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการ หรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation)* เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจในงานที่รับผิดชอบ

(4) *สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)* เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคม หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

(5) *เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and fringe Benefit)* เป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่ง ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

### 7.2.2 *ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow)*

มาสโลว์ (Maslow) (อ้างในกรณิการ์ พรณะศรี, 2550: 87) ซึ่งสรุปทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ไว้ 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 ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไป ยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป (needs)

2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security of safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และยังต้องการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน ทรัพย์สินที่อยู่ปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสภาพแรงงานที่มีฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้ว ยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

3) ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนชอบมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ คนต้องการเพื่อน ไม่ว่าเพื่อนบ้าน หรือเพื่อนร่วมงาน

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

5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิดใฝ่ฝัน (self-actualization needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความต้องการที่

อยากประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ซึ่งก่อให้เกิดความมานะ และมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งท้าทายที่ต้องเอาชนะให้ได้ เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถเป็นต้น

มาสโลว์ มีความเห็นว่าความต้องการทั้ง 5 ระดับนี้ต่างก็มีความสำคัญต่อมนุษย์ สถานการณ์ต่าง ๆ ไม่เท่ากันเสมอไป คือ ความต้องการใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการนั้นจะเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามความต้องการได้ แต่เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมอีกต่อไป โดยความต้องการขั้นสูงกว่าจะทำหน้าที่เป็นพลังกระตุ้นแทนต่อไป ดังนั้น ความต้องการขั้นสูงนี้จะเป็นพลังกระตุ้นไม่ได้เลย ถ้าความต้องการขั้นต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาการตอบสนองความต้องการของคนสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นจนถึงความต้องการสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตไม่มีใครยินดีกับความต้องการขั้นพื้นฐานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

**7.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สัมฤทธิ์ของแมคคิลแลนด์ (McClelland) (อ้างใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2530: 226)**

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจไฟส์สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940s David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคิลแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจไฟส์สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1) **ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)** เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2) *ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation)* เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3) *ความต้องการอำนาจ (Need for power)* เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการคือ (1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง (2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา (3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคเคลลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำด้วย

### 7.3 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

7.3.1 *มหาวิทยาลัยอุโขทัยธรรมมาธิราช* (อ้างในมณฑล รอยตระกูล, 2546: 12-13) ได้สรุปความสำคัญไว้ 3 ประการคือ

1) *ความสำคัญต่อองค์กร* โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงาน บุคลากรคือ ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนานๆ

2) *ความสำคัญต่อผู้บริหาร* ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3) *ความสำคัญต่อบุคลากร* คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

7.3.2 *ธงชัย สันติวงษ์* (2533: 377) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า การที่ผู้บริหารสามารถทราบถึงกลไกของพฤติกรรมและวิธีการจูงใจย่อมเท่ากับทำให้ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสามารถชักจูง คำกับ หรือผลักดันให้พฤติกรรมในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สูงสุดได้เสมอ ความรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเหลือให้บุคคลทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จนกระทั่งองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**7.3.3 สมยศ นาวิการ (2538: 359-360)** ได้อธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารงานจะบริหารงานได้สำเร็จก็ด้วยการใช้บุคคลอื่น ดังนั้นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่า ทำไมบุคคลจึงมีพฤติกรรมอย่างที่กระทำอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางที่องค์กรต้องการ

จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตั้งใจในการทำงาน มีความรู้สึกดีต่อการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานภาพรวมขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์นั้นก็คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ดังนี้ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ 2) ความหมายของสมรรถนะ 3) สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย 4) สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 5) การประเมินสมรรถนะ ตามลำดับดังนี้

### 8.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. (2548: 1-3) ได้สรุปความเป็นมาของสมรรถนะไว้ดังนี้

เมื่อพูดถึงสมรรถนะ ก็มักจะอ้างถึง David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973

การศึกษาทางด้านจิตวิทยามักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต แนวคิดของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียว เพราะในปี 1920 Frederick Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับสมรรถนะมาก่อน (Raelin & Cooledge, 1996) อย่างไรก็ตาม McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ

ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence นั้น McClelland แสดงความเห็นต่อด้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการ



เรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาถือว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะที่เดียวกันก็ยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะทางสังคม เหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ประเด็นเรื่องการไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือเศรษฐกิจฐานะนี้เป็นประเด็นสำคัญในอเมริกา เพราะอเมริกาเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงาน จึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย

วิธีการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการณ์ทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่่ววิธีการนี้ใช้เวลามากเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)

BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI นอกเหนือจากพฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้แล้ว คือการเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT))



เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน (มีผลงานในระดับสูง) กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษา และพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลางในเรื่อง ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

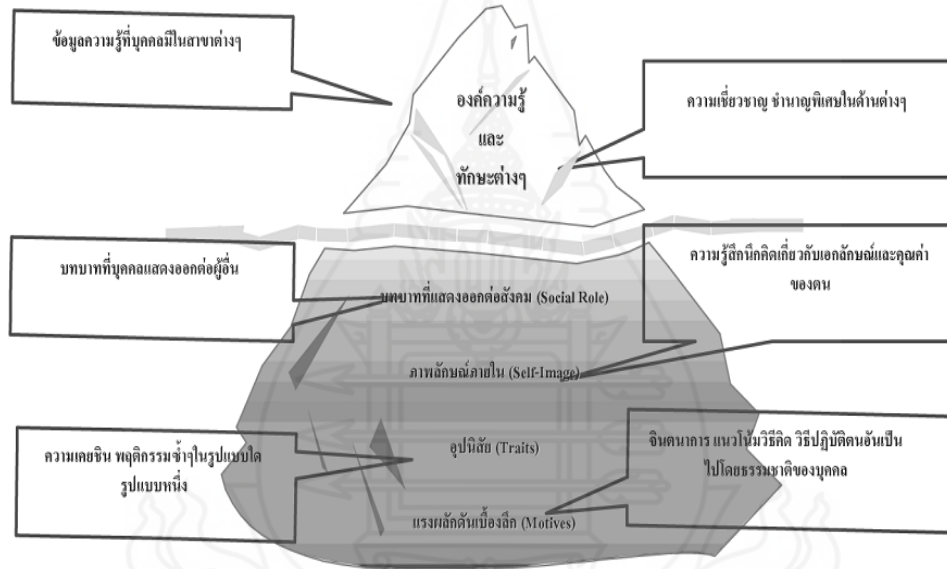
ในปี 1991 Barrett & Depinet ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างอิงงานวิจัยใหม่ๆ ที่ลบล้างข้อเสนอของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาวน์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาคงจะอธิบายเชาวน์ปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เชาวน์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมีแต่เมื่อบุคคลมีเชาวน์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานในระดับปานกลางไม่มี สมรรถนะกลุ่มนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ 2.5 ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก”



ภาพที่ 2.5 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548: 3) คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย

## 8.2 ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะสำนักงาน ก.พ. (2548: 4) ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้”

### 8.3 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

รูปแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ. 2548: 10-11) ได้กำหนดสมรรถนะไว้ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 8.3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

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

1) *การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)* หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

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 โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

### 8.3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนด เฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยรูปแบบของสมรรถนะกำหนดให้ในแต่ละกลุ่มงานจะมี สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ ซึ่งแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ที่ระบบราชการต้องการ ในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) หมายถึง การทำความเข้าใจ สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็น ส่วนย่อย ๆ หรือ วิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์ อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจน ระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT) หมายถึง การคิดในเชิง สังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุป รูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนানাที่สนะ

3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV) หมายถึงความ ตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและ ผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ นี้่อจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาด กับผู้ฝ่าฝืน

5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF) หมายถึง ความสนใจ ใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูล เฉพาะเจาะจงการ ไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจาก สภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและ

ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทย และนานาชาติ

7) *ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)* หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อกับ

8) *ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA)* หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสน้ำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ 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 ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น 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) *ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication & Influencing-CI)* หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

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



ให้ผู้ได้ บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

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

### 8.3.3 สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

นอกจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้ว ยังมีข้อกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมี 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1) *วิสัยทัศน์ (Visioning-VIS)* หมายถึง ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

2) *การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO)* หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

3) *ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL)* หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่ม ให้เกิดความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4) *การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT)* หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตรหรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

5) *การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP)* หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึงมอบหมายอำนาจ และหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตน เพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

### 8.4 สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีประกาศเรื่องสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2553 กำหนดสมรรถนะข้าราชการกระทรวงเกษตร (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2553: 1-6) ดังนี้



#### 8.4.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

โดยมีมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ระดับสมรรถนะหลักจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ระดับสมรรถนะ	ประเภททั่วไป	ประเภทวิชาการ	ประเภทอำนวยการ
ระดับ 5	-	ทรงคุณวุฒิ	-
ระดับ 4	-	เชี่ยวชาญ	ระดับสูง
ระดับ 3	-	ชำนาญการพิเศษ	ระดับต้น
ระดับ 2	อาวุโส/ทักษะพิเศษ	ชำนาญการ	-
ระดับ 1	ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน	ปฏิบัติการ	-

#### 8.4.2 สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) สถานะผู้นำ (Leadership)
- 2) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 5) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

โดยมีมาตรฐานระดับสมรรถนะทางการบริหารจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สมรรถนะทางการบริหารจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ระดับสมรรถนะ	ประเภทอำนาจการ
ระดับ 5	-
ระดับ 4	-
ระดับ 3	-
ระดับ 2	ระดับสูง
ระดับ 1	ระดับต้น

8.4.3 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย สายงานละ 3 สมรรถนะ รวมทั้งสิ้น 33 สายงาน ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สมรรถนะประจำสายงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะประจำสายงาน
1. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
2. นักจัดการงานทั่วไป	1. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 2. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 3. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
3. เจ้าพนักงานธุรการ	1. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 2. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 3. ความเข้าใจผู้อื่น
4. นักวิชาการเงินและบัญชี	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3. การดำเนินการเชิงรุก
5. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	1. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 2. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 3. ความเข้าใจผู้อื่น

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะประจำสายงาน
6. นักวิชาการพัสดุ	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การสืบเสาะหาข้อมูล 3.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
7.เจ้าพนักงานพัสดุ	1.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 2.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 3.ความเข้าใจผู้อื่น
8.นักวิทยาศาสตร์	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การมองภาพองค์รวม 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
9.นักวิชาการเกษตร	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การมองภาพองค์รวม 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
10.เจ้าพนักงานการเกษตร	1.ความเข้าใจผู้อื่น 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
11.นักวิชาการตรวจสอบภายใน	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
12.นิติกร	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
13.นักทรัพยากรบุคคล	1.การคิดวิเคราะห์ 2.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ
14.นายช่างไฟฟ้า	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 3.ความมั่นใจในตนเอง

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะประจำสายงาน
15.นักวิเทศสัมพันธ์	1.การดำเนินการเชิงรุก 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
16.นักประชาสัมพันธ์	1.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 2.การดำเนินการเชิงรุก 3.ศิลปะการสื่อสารสูงใจ
17.นักวิชาการเผยแพร่	1.ศิลปะการสื่อสารสูงใจ 2.การดำเนินการเชิงรุก 3.ความเข้าใจผู้อื่น
18.บรรณารักษ์	1.การดำเนินการเชิงรุก 2.การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
19.เจ้าพนักงานห้องสมุด	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การมองภาพองค์รวม 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
20.นายช่างภาพ	1.สุนทรียภาพทางศิลปะ 2.ศิลปะการสื่อสารสูงใจ 3.การดำเนินการเชิงรุก
21.เจ้าพนักงาน ไลตทัศน์ศึกษา	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การสืบเสาะหาข้อมูล 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
22.นายช่างศิลป์	1.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2.การคิดวิเคราะห์ 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
23.นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย	1.การสืบเสาะหาข้อมูล 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3.การคิดวิเคราะห์

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะประจำสายงาน
24.นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1.การสืบเสาะหาข้อมูล 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3.การคิดวิเคราะห์
25.เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	1.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 2.การคิดวิเคราะห์ 3.การดำเนินการเชิงรุก
26.นายช่างเทคนิค	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3.ความมั่นใจในตนเอง
27.นายช่างเครื่องกล	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3.ความมั่นใจในตนเอง
28.นายช่างโลหะ	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3.ความมั่นใจในตนเอง
29.วิศวกรไฟฟ้า	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3.ความมั่นใจในตนเอง
30.เจ้าพนักงานสื่อสาร	1.การคิดวิเคราะห์ 2.ความเข้าใจผู้อื่น 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
31.เศรษฐกร	1.การคิดวิเคราะห์ 2.การมองภาพองค์รวม 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
32.ผู้อำนวยการ	1.การมองภาพองค์รวม 2.การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	สมรรถนะประจำสายงาน
33.ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	1.การมองภาพองค์รวม 2.การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 3.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ

โดยมีมาตรฐานระดับสมรรถนะประจำสายงานจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งดัง ตาราง ที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 มาตรฐานระดับสมรรถนะประจำสายงานจำแนกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง

ระดับสมรรถนะ	ประเภททั่วไป	ประเภทวิชาการ	ประเภทอำนวยการ
ระดับ 5	-	ทรงคุณวุฒิ	
ระดับ 4	-	เชี่ยวชาญ	ระดับสูง
ระดับ 3	-	ชำนาญการพิเศษ	ระดับต้น
ระดับ 2	อาวุโส/ทักษะพิเศษ	ชำนาญการ	-
ระดับ 1	ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน	ปฏิบัติการ	-

### 8.5 การประเมินสมรรถนะ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548: 45-50) ได้นำเสนอแนวทางการประเมินสมรรถนะไว้ โดยกล่าวว่า “การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ ตามหลักจิตวิทยาวิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้

ในการนำหลักสมรรถนะมาใช้โดยกำหนดสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นนั้น รูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมาย และส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน หรือสมรรถนะ ตามภาพที่ 2.6





ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของผลงาน

ที่มา: สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548) คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย

จากที่ว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร แต่ในการวัดพฤติกรรมเราจะเห็นเพียงงานที่มอบหมาย ซึ่งตัวงานที่มอบหมายนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั่นเอง ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่เราใช้ทำนายว่าบุคคลทำงานได้ดี แต่เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้วจึงมาวัดที่ผลงานแทน ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ จะเน้นการคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาเป็นหลัก

### 8.5.1 การประเมินพฤติกรรม

ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้นการประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง สำหรับขั้นตอนการประเมินพฤติกรรม คือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน

การสังเกตพฤติกรรม ต้องทำสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการประเมิน ตามปกติรอบการประเมินมักมีระยะเวลานาน การสังเกต โดยไม่ได้ทำการบันทึกไว้ผู้ประเมินมักลืม และการประเมินจากความจำจะทำให้ผู้ประเมินประเมินจากความประทับใจ ประเมินจากพฤติกรรมครั้งใดครั้งหนึ่ง หรือประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตในระยะเวลาที่ใกล้กับรอบการประเมิน ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่ความผิดพลาดในการประเมิน การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา จะบันทึกลงแบบฟอร์มที่เรียกว่า แบบบันทึกการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะของบันทึกนี้

จะบันทึกพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ไม่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละวัน ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานเท่านั้น หลังจากครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจึงสรุปผลรวมลงในแบบประเมินอีกครั้งหนึ่ง หลักฐานที่ได้จากแบบบันทึกยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการแจ้งผลการประเมินกับผู้ได้บังคับบัญชา

### 8.5.2 การประเมินในแบบประเมิน/มาตรการประเมิน

แบบประเมิน หรือมาตรการประเมินสมรรถนะควรเป็นอย่างไร การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่พบว่ามีการใช้กันบ่อยได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน นอกจากนี้ยังมีการประเมินแบบอื่นๆ เช่น การเลือกรายการพฤติกรรมที่กำหนด โดยในที่นี้เสนอมาตรการประเมิน 2 แบบ คือ มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และมาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน

1) มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน (Likert scale) ลักษณะการประเมินแบบนี้มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ซึ่งในที่นี้ได้แก่พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์

2) มาตรการประเมินแบบนี้กำหนดพฤติกรรมเป็นระดับในการประเมิน ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS))

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ และสำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งได้นำระบบสมรรถนะมาปรับใช้ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ได้ปรับให้เหมาะกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป

## 9. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

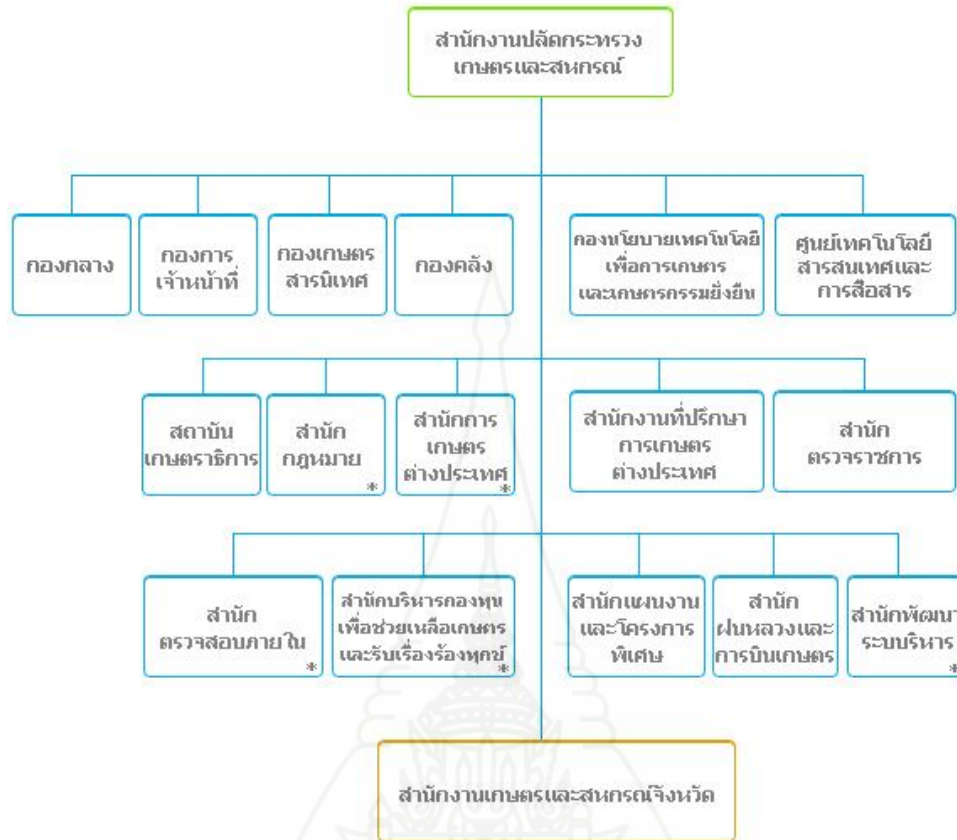
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวง รวมทั้งกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัด ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้ 1) โครงสร้างส่วนราชการ 2) อำนาจหน้าที่ 3) แผนยุทธศาสตร์

## 9.1 โครงสร้างส่วนราชการ

โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2552: 1-13) แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่

- 9.1.1 กองกลาง
- 9.1.2 กองการเจ้าหน้าที่
- 9.1.3 กองเกษตรสารนิเทศ
- 9.1.4 กองคลัง
- 9.1.5 กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน
- 9.1.6 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 9.1.7 สถาบันเกษตรราชการ (หน่วยงานไม่ได้ตั้งอยู่ที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งอยู่ที่ภายในบริเวณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)
- 9.1.8 สถาบันหม่อนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ (ปัจจุบันได้ยกสถานะเป็นกรมหม่อนไหม)
- 9.1.9 สำนักกฎหมาย
- 9.1.10 สำนักงานการเกษตรต่างประเทศ
- 9.1.11 สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ (ตั้งอยู่ในต่างประเทศ)
- 9.1.12 สำนักตรวจราชการ
- 9.1.13 สำนักตรวจสอบภายใน
- 9.1.14 สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
- 9.1.15 สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ
- 9.1.16 สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร
- 9.1.17 สำนักพัฒนาระบบบริหาร

และ ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด โดยสรุปโครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดัง ภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2554) “โครงสร้าง สืบค้นวันที่ 19 กันยายน 2554 จาก [http://www.opsmoac.go.th/ewt\\_news.php?nid=114](http://www.opsmoac.go.th/ewt_news.php?nid=114)

จากโครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยทำการวิจัย 14 หน่วยงานที่สังกัดส่วนราชการบริหารส่วนกลาง และหน่วยงานตั้งอยู่ส่วนกลางคือ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารสนเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีฯ ศูนย์เทคโนโลยีฯ สำนักกฎหมาย สำนักงานการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนฯ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร และสำนักพัฒนาระบบบริหาร

## 9.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

9.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรีสำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

9.2.2 พัฒนาศาสตร์การเกษตรและการบริหารของกระทรวง

9.2.3 แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โครงการ และโครงการพิเศษ

9.2.4 ดำเนินการและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตรต่างประเทศ

9.2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

9.2.6 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง

9.2.7 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

9.2.8 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการเกษตร

9.2.9 ปฏิบัติการทำฝนและพัฒนาเทคโนโลยีการทำฝนเพื่อการเกษตร การอุปโภค การบริโภคและการเก็บกักน้ำ และปฏิบัติงานด้านการบินและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการเกษตร

9.2.10 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับหม่อนและไหม

9.2.11 ดำเนินการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน

9.2.12 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### 9.3 ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

#### 9.3.1 วิสัยทัศน์

“องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการ สู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร”

#### 9.3.2 พันธกิจ

1) กำกับ ดูแล สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีสมรรถนะประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งการสร้างพื้นฐานระบบการบริหารจัดการที่ดีของกระทรวง

2) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรให้บรรลุผลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ

4) พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) พัฒนาและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์นโยบาย กิจกรรมและ โครงการต่างๆของกระทรวงให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

6) สนับสนุนและประสานงานให้ภารกิจด้านการเกษตรต่างประเทศเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

7) ปฏิบัติการทำฝนและพัฒนาเทคโนโลยีการทำฝนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตร

8) ปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

### 9.3.3 ค่านิยม

ร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) โปร่งใสเปิดเผย (Transparency) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented) ทันสมัยถูกต้อง (Update and Accuracy)

### 9.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

1) การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านการเกษตรและสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแก่เกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3) การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการฝนหลวง

### 9.3.5 เป้าประสงค์

1) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัว

2) ความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

3) เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4) เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร

5) พื้นที่ที่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการฝนหลวง



## 10. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีการฯ พระนครศรี (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1)ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3)การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4)แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่ และเกษตรกรที่มีความเหมาะสมสำหรับข้อเสนอแนะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

สายลม ปิ่นรัตน์ (2551) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ 3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 4) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ และองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง และองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ โดยพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จสูงกว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ 2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 3) จุดแข็งขององค์กรบริหารส่วนตำบล คือการมีงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีอิสระในการบริหารงาน จุดอ่อนคือ มีความขัดแย้ง ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน โอกาสคือมีหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปให้ความสำคัญ และให้คำปรึกษาได้ดี อุปสรรค คือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บริหารบ่อย และขาดความร่วมมือจากชุมชน และ 4) ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การจัดทำประมวลจริยธรรม 2) ควรมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี เช่น การประกาศเกียรติคุณ รางวัลพนักงานดีเด่น และควรมีการนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการประเมินความดีความชอบ และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น e-learning

นาวิรัตน์ จำจด (2551) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในกรมการพัฒนาชุมชน 4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้มีประสิทธิภาพต่อไป จากการศึกษา พบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70 ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานในสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนมีความแตกต่างกัน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่

ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และ ตัวแปรที่อยู่ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของ วรเดช จันทรศร โดยสามารถอธิบายความผันแปร ของตัวแปรตามได้ร้อยละ 76.2 3) จุดแข็ง ที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไป ปฏิบัติประสบความสำเร็จ คือ หน่วยงานมีการนำหลักการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ใ การทำงานพัฒนาชุมชน จุดอ่อน คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี โอกาส คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชน และเครือข่ายเข้า มาร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และอุปสรรค คือ บทบาท ภารกิจของหน่วยงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 4) ข้อเสนอแนะ ควรผลักดันการนำหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของการวางแผน การปฏิบัติ และการ ติดตามผล และควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการ บริหารงานตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาประเมินความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ในกรมควบคุมโรค 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค จากการศึกษา พบว่า 1) ความสำเร็จในการนำ ระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 2) ปัจจัยด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำโครงสร้างองค์กร ค่านิยมรวม และวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค 3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการ ถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหาร ระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้ง องค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรคณะทำงานและควรเปิด โอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

วิมล บุญรอด (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วน

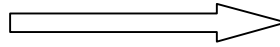
จังหวัดในเขตภาคใต้ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ 3) เสนอแนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับความสำเร็จ  
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับความสำเร็จ  
มากกว่าร้อยละ 70 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับระดับความสำเร็จของ  
บุคลากร พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ และปัจจัยเชิงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จใน  
การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ 0.05 จากการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น คือ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงาน  
ยกระดับทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้อง  
และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้ง สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

จรรยา พันธ์สุกผล (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ  
การบริการประชาชนของสำนักงานอำเภอในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา  
ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อการบริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอ 2) เพื่อศึกษา  
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอ  
3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของการบริการประชาชนในแต่ละระดับชั้น  
ของสำนักงานทะเบียนอำเภอ 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพของการบริการ  
ประชาชนในแต่ละระดับชั้นของสำนักงานทะเบียนอำเภอ 5) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการ  
บริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอ 6) เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบงานบริการให้  
สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ  
การบริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอ อยู่ในระบับน้อยกว่าร้อยละ 80 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน  
ที่ตั้งไว้ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอมี 7  
ตัวแปร คือ ปัจจัยย้อนกลับ หลักความคุ้มค่า ความสะดวกของช่องทางกรให้บริการ การทำงาน  
อย่างมีศักดิ์ศรี หลักคุณธรรม ความพร้อมในปัจจัยการให้บริการ และหลักความรับผิดชอบ ส่วน  
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอมี 3 ตัวแปร  
คือ หลักนิติธรรม ความพร้อมในปัจจัยให้บริการ/กลุ่มปัจจัยที่มีไข่มุกผล และความขยันตั้งใจทำงาน  
3) ประสิทธิภาพของการบริการในแต่ละระดับชั้นของสำนักงานทะเบียนอำเภอ มีความต่างกัน ซึ่งยอมรับ  
สมมติฐานที่ตั้งไว้ 4) ประสิทธิภาพของการบริการในแต่ละระดับชั้นของสำนักงานทะเบียนอำเภอ ไม่  
แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 5) ปัญหาอุปสรรค พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ  
ไม่เพียงพอ ขาดความพร้อมอุปกรณ์วัสดุ เทคโนโลยี อำนาจความสะดวกอื่นๆที่ใช้ในการให้บริการ

### 11. โครงกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย





ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย



จากกรอบแนวความคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวความคิดการวิจัย ได้ดังนี้

**11.1 ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)** โดยนำมาจากกรอบแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ หรือกิจกรรม (Process) ส่วนประกอบในเรื่องของ ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcome) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ได้รับแนวคิดจากกรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานหรือการวัดผลสัมฤทธิ์ของทิพาวดี เมฆสุวรรณ

**11.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ โดยนำมาจากกรอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

**11.3 ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)** ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายนอกองค์กรที่ให้บริการประชาชน โดยนำมาจากกรอบแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ประเภท G2C (การให้บริการจากภาครัฐสู่ประชาชน) และ G2E (การให้บริการจากภาครัฐสู่ข้าราชการและพนักงานของรัฐ)

**11.4 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)** นำมาจากหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาปรับในปี พ.ศ.2552 ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจและภารกิจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นจันทามติ

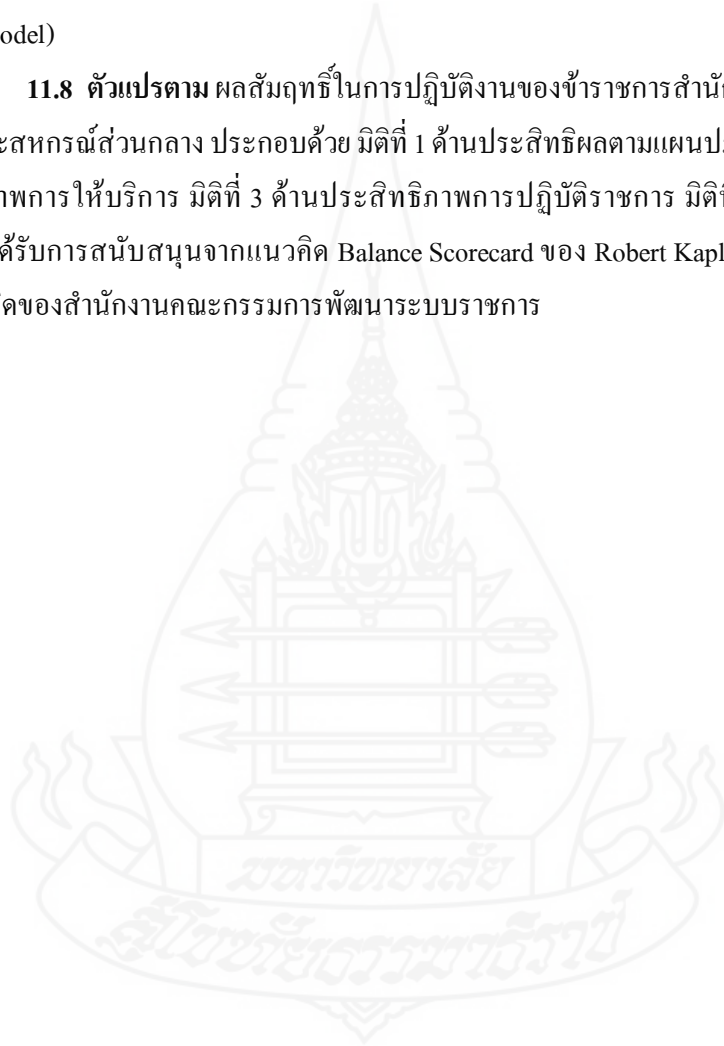
**11.5 ตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ** ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพันเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบาย และการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้รับแนวความคิดจากทฤษฎีทวิปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ รวมถึงทฤษฎีแรงจูงใจไฟ้สัมฤทธิ์ของแมคคิลเลนด

**11.6 ตัวแปรกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)** ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ประกอบด้วย I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี A (Activeness) ขยันตั้งใจทำงาน M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม R (Relevancy) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม E (Efficiency) มุ่งเน้น

ประสิทธิภาพ A (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม D (Democracy) มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

**11.7 ตัวแปรด้านสมรรถนะ (Competency)** ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน, สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ของแมคคิลแลนด์ (McClelland) และตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

**11.8 ตัวแปรตาม** ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนารองการ ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิด Balance Scorecard ของ Robert Kaplan & David Norton และแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง” ครั้งนี้ได้กำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

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

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเน้นการวัดครั้งเดียว โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก ได้แก่ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบาย เทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนัก

กฎหมาย สำนักงานการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร และสำนักพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 376 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.1 ตารางที่ 3.1 สรุปจำนวนข้าราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ลำดับที่	หน่วยงาน	ข้าราชการ (คน)
1	กองกลาง	27
2	กองการเจ้าหน้าที่	41
3	กองเกษตรสารนิเทศ	21
4	กองคลัง	61
5	กองนโยบายฯ	23
6	ศูนย์เทคโนโลยีฯ	18
7	สำนักกฎหมาย	17
8	สำนักงานการเกษตรต่างประเทศ	26
9	สำนักตรวจราชการ	22
10	สำนักตรวจสอบภายใน	21
11	สำนักบริหารกองทุนฯ	22
12	สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	43
13	สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร*	21
14	สำนักพัฒนาระบบบริหาร	13
	รวม	376

ที่มา : แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2554-2557) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

\*เฉพาะข้าราชการที่อยู่ประจำสำนักฝนหลวงและการบินเกษตรส่วนกลาง

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง** ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 194 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

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

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

$e$  = ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{376}{1+376(0.05)^2}$$

$$n = \frac{376}{1.94}$$

$$n = 194$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ 194 คน

**2.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล** คือผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

**2.3.1 ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ** ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์สูง ในการทำงานด้านแผนงาน โครงการ งบประมาณ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ

**2.3.2 ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร** ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์สูงในด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงงานพัฒนาระบบ บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**2.3.3 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ** ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## 2.4 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามกอง/สำนักในสังกัดและ เทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน โดยใช้สูตรด้านล่าง

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละกอง/สำนัก} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในกอง/สำนัก}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ซึ่งสามารถสรุปกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกอง/สำนักได้ดังตาราง ที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกอง/สำนัก (หน่วย: คน)

หน่วยงาน	ประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
กองกลาง	27	14
กองการเจ้าหน้าที่	41	21
กองเกษตรสารสนเทศ	21	11
กองคลัง	61	32
กองนโยบายฯ	23	12
ศูนย์เทคโนโลยีฯ	18	9
สำนักกฎหมาย	17	9
สำนักงานการเกษตรต่างประเทศ	26	13
สำนักตรวจราชการ	22	11
สำนักตรวจสอบภายใน	21	11
สำนักบริหารกองทุนฯ	22	11
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	43	22
สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร	21	11
สำนักพัฒนาระบบบริหาร	13	7
รวม	335	194

และการสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละกอง/สำนักเพื่อตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละกอง/สำนัก

### 3. เครื่องมือการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 233 ชุด (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 194 คน) และแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



### 3.1 แบบสอบถาม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลารับราชการ หน่วยงาน ที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง โดยแบ่งออกเป็น 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจและภารกิจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ 4) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศภายในองค์กร และระบบสารสนเทศภายนอกองค์กรที่ให้บริการประชาชน 5) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจความต้องการที่จะผูกพัน เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I am Ready) ประกอบด้วย I คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี A คือ ขยันตั้งใจทำงาน M คือ มีศีลธรรม คุณธรรม R คือ ทำงานอย่างทันสมัย ทันเหตุการณ์ E คือ การเน้นประสิทธิภาพ A คือ ทำงานอย่างรับผิชอบ D คือ ทำงานอย่างประชาธิปไตย เท่าเทียมและเป็นธรรม และ Y คือ การมุ่งเน้นผลงาน 7) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

โดยในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นการประเมินความคิดเห็นโดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเพื่อหาแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**3.2 แบบสัมภาษณ์** โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษสำนักพัฒนาระบบบริหาร รวมจำนวน 3 คน โดยทั้ง 3 คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และแนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

ทั้งนี้ โครงสร้างแบบสอบถาม ดังตาราง ที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management :RBM)		
1.1 วัตถุประสงค์ (objective)	หมายถึงเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	
	1. ระดับความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้อย่างชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 1
	2.ระดับแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร/ผู้รับบริการ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 2
1.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)	หมายถึงทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ	
	3. ระดับการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 3
	4. ระดับการมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 4

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	5. ระดับความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 5
	6. ระดับความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 6 ตอนที่ 2 ข้อที่ 7
	7. ระดับความพร้อมและความทันสมัย ของระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	
1.3 กระบวนการ (Process)	หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้	
	8. ระดับกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกร/ผู้รับบริการ ได้รวดเร็ว	ตอนที่ 2 ข้อที่ 8
	9. ระดับการให้เกษตรกร/ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของกอง/สำนัก	ตอนที่ 2 ข้อที่ 9
	10. ระดับการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการดำเนินงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 10
	11. ระดับของการติดตามประเมินผลของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อที่ 11
2. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)		
2.1 วิสัยทัศน์	หมายถึง สภาพการณ์ที่หน่วยงานต้องการเป็น หรือมุ่งไปในอนาคต	
	12. ระดับการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 12
2.3 พันธกิจ	หมายถึง ภารกิจ บทบาทหน้าที่ ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	
	13. ระดับการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 13
2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์	หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	
	14. ระดับความชัดเจนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	ตอนที่ 2 ข้อที่ 14

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	15.ระดับการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการจัดทำยุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อที่ 15
2.5 เป้าประสงค์	16.ระดับความชัดเจนของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น หมายถึง ผลลัพธ์ในอนาคต ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ในแต่ละเป้าประสงค์ จะต้องมิตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จกำกับอยู่ด้วย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 16
2.6 ตัวชี้วัด	17. ระดับความชัดเจนของการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้	ตอนที่ 2 ข้อที่ 17
2.7 เป้าหมาย	18. ระดับความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 18
2.8 กลยุทธ์	19. ระดับความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 19
2.9 แผนงาน/ โครงการ	20. ระดับความชัดเจนของการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ต้องกรจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 20
	21. ระดับการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	ตอนที่ 2 ข้อที่ 21
3. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)		
3.1 หลัก ประสิทธิผล	หมายถึงผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียง	

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	<p>กับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ</p>	
	22. ระดับผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 22
	23. ระดับผลการปฏิบัติราชการเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 23
	24. ระดับของผลการปฏิบัติราชการที่เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 24
	25. ระดับของความชัดเจนในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 25
3.2 หลักประสิทธิภาพ	<p>หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p>	
	26. ระดับของการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 26
	27. ระดับของการใช้ทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 27

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
3.3 หลักการ ตอบสนอง	หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความ ไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความ ต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง	
	28. ระดับการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 28
3.4 หลักการ รับผิดชอบ	หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความ รับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความ คาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความ สำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ	
	29. ระดับของการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตาม หน้าที่และต่อเป้าหมายที่กำหนด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 29
	30. ระดับของการสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ในการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 30
3.5 หลักความ โปร่งใส	หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดย ประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนิน กิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถ ตรวจสอบได้	
	31. ระดับการมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	ตอนที่ 2 ข้อที่ 31
	32. ระดับการมีความพร้อมในการบริหารจัดการตาม หลักความโปร่งใส	ตอนที่ 2 ข้อที่ 32
	33. ระดับของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชน ได้รับทราบ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 33



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
3.6 หลักการมีส่วนร่วม	หมายถึงกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา	
	34. ระดับการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 34
	35. ระดับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 35
3.7 หลักการกระจายอำนาจ	หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ	
	36. ระดับการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้หน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค	ตอนที่ 2 ข้อที่ 36

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
3.8 หลักนิติธรรม	หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย 37. ระดับการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างยุติธรรม และเสมอภาค	ตอนที่ 2 ข้อที่ 37
3.9 หลักความ เสมอภาค	หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/ หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางการหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะ ทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ 38. ระดับการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับ ความเสมอภาค เท่าเทียม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 38
3.10 หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ	หมายถึงการหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจาก การใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคล ที่ได้รับผลประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อ คัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดย เอกฉันท์ 39. ระดับการมีกระบวนการในการหาข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 39

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
4. ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)		
4.1 ระบบสารสนเทศภายในองค์กร	หมายถึง ระบบที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการรวบรวม จัดเก็บ หรือจัดการกับข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ข้อมูลนั้นกลายเป็นสารสนเทศที่ดี สามารถนำไปใช้ประสานงานกันภายในส่วนราชการหรือระหว่างส่วนราชการ	
	40. ระดับของระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 40
	41. ระดับความสะดวกในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้	ตอนที่ 2 ข้อที่ 41
	42. ระดับความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสารสนเทศ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 42
4.2 ระบบสารสนเทศภายนอกองค์กรที่ให้บริการประชาชน	หมายถึง ระบบที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการรวบรวม จัดเก็บ หรือจัดการกับข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ข้อมูลนั้นกลายเป็นสารสนเทศที่ดี สามารถนำไปใช้ให้บริการกับประชาชน	
	43. ระดับความสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์หน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 43
	44. ระดับผลสำเร็จในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์	ตอนที่ 2 ข้อที่ 44
5. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน		
5.1 ลักษณะงาน	หมายถึง งานที่เสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ใช้ความรู้ความสามารถ น่าสนใจ	
	45. ระดับการมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถ และความถนัด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 45
	46. ระดับความท้าทายความสามารถและน่าสนใจของงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 46

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
5.2 การยอมรับนับถือ	หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื้อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ	
	47. ระดับการได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อที่ 47
	48. ระดับการได้รับการยกย่อง ชมเชย จากเพื่อนร่วมงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 48
	49.ระดับการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อที่ 49
5.3 ความก้าวหน้า	หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับสูงขึ้น	
	การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน โอกาสในการศึกษาต่ออบรม สัมมนา ดูงาน	
	50. ระดับโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 50
	51.ระดับการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 51
5.4 ความรับผิดชอบ	หมายถึงความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	
	53.ระดับของการมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 53
5.5 ความสำเร็จ	หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและภูมิใจในความสำเร็จของงานนั้น	
	54. ระดับความพึงพอใจและภูมิใจต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 54
	55.ระดับความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อที่ 55
5.6 ความต้องการที่จะมีอำนาจ	หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ ชอบทำงานในลักษณะแข่งขันกับคนอื่น	

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	56. ระดับการมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 56
	57. ระดับความอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อที่ 57
5.7 ความต้องการที่จะผูกพัน	หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วย คนพวกนี้ชอบบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจและต่างร่วมมือซึ่งกันและกัน	
	58. ระดับการมีความรักและผูกพันต่อองค์กร	ตอนที่ 2 ข้อที่ 58
	59. ระดับการมีความรักและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 59
5.8 เงินเดือน	หมายถึง ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน หมายถึง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และเงินสวัสดิการอื่นๆ	
	60. ระดับความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 60
5.9 การปกครองบังคับบัญชา	หมายถึง การปกครอง บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมเสมอภาค	
	61. ระดับการรับฟังของข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อที่ 61
	62. ระดับความยุติธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อที่ 62
5.10 ตำแหน่งฐานะ	หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี	
	63.ระดับความภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 63
5.11 ความมั่นคง	หมายถึง ความยั่งยืน ถาวรของตำแหน่งงานและองค์กรในการจ้างงาน การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน	
	64. ระดับความมั่นคงในหน้าที่ความรับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 64

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
5.12 สภาพการทำงาน	หมายถึง สิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ได้แก่ ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและสังคม	
	65. ระดับการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	ตอนที่ 2 ข้อที่ 65
5.13 นโยบายและการบริหาร	หมายถึง หลักในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ	
	66. ระดับการมีนโยบายที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 66
5.14 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	หมายถึง ความสามัคคี ความสนิทสนม ใกล้เคียงระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านงานและส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร	
	67. ระดับความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร	ตอนที่ 2 ข้อที่ 67
6. กระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)		
6.1 I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกงไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข	
	68. ระดับการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 68
	69. ระดับความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 69



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
6.2 A (Activeness) ขั้น ตั้งใจ ทำงาน	70. ระดับของความพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงาน ผิดพลาดและยินดีแก้ไข	ตอนที่ 2 ข้อที่ 70
	หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก	
6.3 M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม	71. ระดับการทุ่มเททำงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่าง เต็มความสามารถ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 71
	72. ระดับของการปฏิบัติงานในเชิงรุก	ตอนที่ 2 ข้อที่ 72
6.4 R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม	หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่ อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ อย่างไม่เป็นธรรมเสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยา วิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ มีความอดทนหรือ ยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้	
	73. ระดับการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่ อย่างถูกต้อง และจรรยาวิชาชีพ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 73
	74. ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 74
6.5 E (Efficiency) มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ	หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวกับสภาพการเปลี่ยนของ สภาพแวดล้อม โลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา นำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ	
	75. ระดับการมีความสนใจในการพัฒนาตนเองให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคม อย่างสม่ำเสมอ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 75
	76. ระดับการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับ ใช้ในการมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 76

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
6.6 A (Accountability) รับผิดชอบต่อ ผลงานต่อสังคม	77. ระดับการบริหารทรัพยากร งบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า	ตอนที่ 2 ข้อที่ 77
	78. ระดับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 78
	หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสมีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานแผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น	
	79. ระดับความพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี	ตอนที่ 2 ข้อที่ 79
6.7 D (Democracy) มีน้ำใจและมีการ กระทำที่เป็น ประชาธิปไตย	80. ระดับความพร้อมรับการตรวจสอบ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 80
	หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงพึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การ	
	ทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง	
	81. ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ ความเสมอภาค และหลักนิติธรรม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 81
	82. ระดับการปฏิบัติงาน โดยยึดถือหลักหลักนิติธรรม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 82
83. ระดับการทำงานเป็นทีมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ตอนที่ 2 ข้อที่ 83	

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
6.8 Y(Yield) มีผลงาน มุ่งเน้น ผลงาน	หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่าง เป็นรูปธรรม 84. ระดับการปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จตาม ตัวชี้วัด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 84
7. ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)		
7.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	85. ระดับการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อ ผลสำเร็จของการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 85
2) บริการที่ดี	86. ระดับการมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 86
3) การสั่งสมความ เชี่ยวชาญ ในงาน อาชีพ	87. ระดับการมีความเชี่ยวชาญในงานที่ รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 87
4) จริยธรรม	88. ระดับการมีความซื่อสัตย์ สุจริต	ตอนที่ 2 ข้อที่ 88
5) ความร่วมแรงร่วม ใจ	89. ระดับการทำงานเป็นทีม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 89
7.2 สมรรถนะสำหรับ ตำแหน่งทางการ บริหาร	90. ระดับการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหาร 91. ระดับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ ของหน่วยงาน 92. ระดับการมีภาวะผู้นำในการนำการ เปลี่ยนแปลง 93. ระดับการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุม อารมณ์ 94.ระดับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา 95.ระดับการมีสภาวะผู้นำ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 90 ตอนที่ 2 ข้อที่ 91 ตอนที่ 2 ข้อที่ 92 ตอนที่ 2 ข้อที่ 93 ตอนที่ 2 ข้อที่ 94 ตอนที่ 2 ข้อที่ 95

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
73.สมรรถนะประจำกลุ่มงาน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/ นักจัดการงานทั่วไป/เจ้าพนักงาน ธุรการ/นักวิชาการเงินและบัญชี/ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี/ นักวิชาการพัสดุ/เจ้าพนักงานพัสดุ/ นักวิทยาศาสตร์/นักวิชาการเกษตร/ เจ้าพนักงานการเกษตร/นิติกร/ นักวิชาการตรวจสอบภายใน/นายช่าง ไฟฟ้า/นักทรัพยากรบุคคล/ นักวิเทศ สัมพันธ์/นักประชาสัมพันธ์/ นักวิชาการเผยแพร่/บรรณารักษ์/นาย ช่างภาพ/เจ้าพนักงานห้องสมุด/ เจ้า พนักงานโสตทัศนศึกษา/นายช่าง ศิลป์/นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย/ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ /เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์/ นายช่างเทคนิค/นายช่างเครื่องกล/ นายช่างโลหะ/วิศวกรไฟฟ้า/ เศรษฐกร/เจ้าพนักงานสื่อสาร/ เจ้าพนักงานควบคุมจราจรทาง อากาศ/ ผู้อำนวยการ / ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	96.ระดับความรู้ความสามารถใน การคิดวิเคราะห์ 97.ระดับความรู้ความสามารถใน การตรวจสอบความถูกต้องตาม กระบวนการงาน 98.ระดับความรู้ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ 99.ระดับการมีความยืดหยุ่นผ่อน ปรน 100.ระดับการมีความเข้าใจผู้อื่น 101.ระดับความสามารถในการ ดำเนินการเชิงรุก 102.ระดับความสามารถในการสืบ เสาะหาข้อมูล 103.ระดับความสามารถในการมอง ภาพองค์รวม 104.ระดับการมีความมั่นใจใน ตนเอง 105.ระดับการใช้ศิลปะการสื่อสาร เชิงใจ 106.ระดับการใส่ใจและพัฒนา ผู้อื่น 107.ระดับการใช้สุนทรียภาพทาง ศิลปะ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 96 ตอนที่ 2 ข้อที่ 97 ตอนที่ 2 ข้อที่ 98 ตอนที่ 2 ข้อที่ 99 ตอนที่ 2 ข้อที่ 100 ตอนที่ 2 ข้อที่ 101 ตอนที่ 2 ข้อที่ 102 ตอนที่ 2 ข้อที่ 103 ตอนที่ 2 ข้อที่ 104 ตอนที่ 2 ข้อที่ 105 ตอนที่ 2 ข้อที่ 106 ตอนที่ 2 ข้อที่ 107

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน		
มิตินี้ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	1.ระดับความสำเร็จในการติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน	ตอนที่ 3 ข้อที่ 1
	2.ระดับความสำเร็จในการติดตามการชำระจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร	ตอนที่ 3 ข้อที่ 2
	3.ระดับความสำเร็จในการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้	ตอนที่ 3 ข้อที่ 3
	4.ระดับความสำเร็จในการอำนวยการและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ตอนที่ 3 ข้อที่ 4
	5.ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 5
	6.ระดับความสำเร็จในการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ตอนที่ 3 ข้อที่ 6
	7.ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 7
มิตินี้ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	8.ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 8 ตอนที่ 3 ข้อที่ 9
	9.ระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบายต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 10
	10.ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	
มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	11.ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 11
	12. ระดับความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 12
	13. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	ตอนที่ 3 ข้อที่ 13
	14. ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน	ตอนที่ 3 ข้อที่ 14
	15. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 15

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร	16.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	ตอนที่ 3 ข้อที่ 16
	17.ระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล	ตอนที่ 3 ข้อที่ 17
	18.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 3 ข้อที่ 18
	19.ระดับความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	ตอนที่ 3 ข้อที่ 19

### 3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ และตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบและนำแบบสอบถาม ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pre test) กับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม



3.3.5 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) โดยถือเกณฑ์การทดสอบค่าของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ตามสูตร ดังนี้

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

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น

$k$  คือ จำนวนข้อสอบ หรือจำนวนข้อคำถาม

$s_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$s_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เพียงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถแสดงค่า Reliability Coefficients ได้ดังตารางต่อไปนี้ ตารางที่ 3.4 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่า Reliability Coefficients
ตัวแปรอิสระ	
1.ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	.8083
2.ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	.8333
3.ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	.8495
4.ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	.8586
5.ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	.8084
6.ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน	.8826
7.ปัจจัยด้านสมรรถนะ	.8101
ตัวแปรตาม	
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	.8169

จากผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.8083 - 0.8826 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

#### 4. วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนักที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตหน่วยงานโดยทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก และขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

4.1.2 ส่งแบบสอบถามไปให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 14 กอง/สำนัก จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 194 คน ส่งเพื่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 233 ชุด พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาวิจัยภายในเวลาที่กำหนดและติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับโดยติดตามอีกครั้งด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย

4.1.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นจะนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.4 เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาวิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ เอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้

## 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพแนวความคิดเห็นหรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

**5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา** โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ระยะเวลารับราชการ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณ ความกว้างของชั้น ดังนี้

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

ระดับคะแนน

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

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) *One Sample t-test* ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีมากกว่า ร้อยละ 70

2) ค่า *F-test* โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้สำหรับวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง แต่ละกอง/สำนัก และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างแต่ละด้านโดยวิธี LSD (Least Significant Different)

3) การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (*Multiple Regression Analysis*) แบบขั้นตอน (Stepwise) ใช้วิเคราะห์ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

โดยค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติ
1. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีมากกว่า ร้อยละ 70	One Sample t-test
2. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก แตกต่างกัน	F-test (One -Way ANOVA)และวิธี LSD (Least Significant Different)
3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง	ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ
4. ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง	ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)
5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานและปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง	ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

**5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการสัมภาษณ์ คั่นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบ SWOT และนำเสนอผลการวิจัยโดยการบรรยายและอธิบาย ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

## 6. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ดำเนินการระหว่างเดือนกรกฎาคม 2554 ถึงเดือนมิถุนายน 2555

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษานี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก ส่วนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลารับราชการ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง



4.4 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

4.5 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ จากสำนักพัฒนาระบบบริหาร โดยมีรายละเอียด คือ

5.1 จุดแข็งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

5.2 จุดอ่อนที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

5.3 โอกาสที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

5.4 อุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

5.5 แนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษจากสำนักพัฒนาระบบบริหาร เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และแนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลารับราชการ และหน่วยงาน ดังตารางที่ 4.1 ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 194)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>1.เพศ</b>		
ชาย	35	18.0
หญิง	159	82.0
<b>2.อายุ</b>		
21 - 30 ปี	59	30.4
31 - 40 ปี	87	44.9
41 - 50 ปี	34	17.5
51 - 60 ปี	14	7.2
<b>3.ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษา	1	0.5
ปวช./ปวส/ปวท/อนุปริญญาตรี	34	17.5
ปริญญาตรี	107	55.2
ปริญญาโท	52	26.8
<b>4.สถานภาพ</b>		
โสด	131	67.5
สมรส	63	32.5
<b>5.อัตราเงินเดือน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	33	17.0
10,001-15,000 บาท	75	38.7
15,001-20,000 บาท	37	19.1
20,001-25,000 บาท	25	13.0
25,001-30,000 บาท	9	4.6
30,001-35,000 บาท	9	4.6
35,001-40,000 บาท	3	1.5
40,001 ขึ้นไป	3	1.5

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 194)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>6.ระดับตำแหน่งงาน</b>		
ระดับปฏิบัติงาน	35	18.0
ระดับชำนาญงาน	24	12.4
ระดับอาวุโส	1	0.5
ระดับทักษะพิเศษ	1	0.5
ระดับปฏิบัติการ	79	40.7
ระดับชำนาญการ	50	25.8
ระดับชำนาญการพิเศษ	4	2.1
<b>7.ระยะเวลารับราชการ</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	94	48.5
6-10 ปี	42	21.6
11-15 ปี	22	11.3
16-20 ปี	20	10.3
21-25 ปี	6	3.1
26 ปีขึ้นไป	10	5.2
<b>8.หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน</b>		
กองกลาง	14	7.2
กองกรเจ้าหน้าที่	21	10.8
กองเกษตรสารสนเทศ	11	5.7
กองคลัง	32	16.5
กองนโยบายฯ	12	6.2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 194)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>8.หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน(ต่อ)</b>		
ศูนย์เทคโนโลยี	9	4.6
สำนักกฎหมาย	9	4.6
สำนักการเกษตรต่างประเทศ	13	6.7
สำนักตรวจราชการ	11	5.7
สำนักตรวจสอบภายใน	11	5.7
สำนักบริหารกองทุนฯ	11	5.7
สำนักแผนงานและโครงการเศษ	22	11.3
สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร	11	5.7
สำนักพัฒนาระบบบริหาร	7	3.6

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน(ร้อยละ 82.0) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 44.8) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 55.2) สถานภาพการสมรส ส่วนใหญ่โสด (ร้อยละ 67.5) อัตราเงินเดือน ที่ได้รับส่วนใหญ่ 10,000-15,000 บาท (ร้อยละ 38.7) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 40.7) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 48.5) และส่วนใหญ่สังกัดกองคลัง (ร้อยละ 16.5)

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ดังตารางที่ 4.2 ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม (n=194)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.35	0.53	ปานกลาง
2	ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.52	0.56	มาก
3	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.38	0.49	ปานกลาง
4	ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	3.47	0.62	มาก
5	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.22	0.51	ปานกลาง
6	ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน	3.32	0.51	ปานกลาง
7	ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.41	0.55	มาก
	รวม	3.38	0.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ มีค่าเฉลี่ย 3.47 และปัจจัยด้านสมรรถนะมีค่าเฉลี่ย 3.41 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.35 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.32 และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ย 3.22 ตามลำดับ

## 2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

### 2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สำนักงานปลัดฯ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน	3.55	0.64	มาก
2	แผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร/ผู้รับบริการ	3.40	0.67	มาก
3	สำนักงานปลัดฯ มีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด	3.25	0.73	ปานกลาง
4	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯ ที่กำหนดไว้	3.31	0.74	ปานกลาง
5	งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯ ที่กำหนดไว้	3.21	0.82	ปานกลาง
6	วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดฯ มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้	3.40	0.80	มาก
7	ระบบสารสนเทศในสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมและความทันสมัยเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้	3.38	0.79	ปานกลาง
8	กระบวนการทำงานของสำนักงานปลัดฯ ในปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรและผู้รับบริการได้รวดเร็ว	3.26	0.67	ปานกลาง
9	สำนักงานปลัดฯ ให้เกษตรกรและผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้	3.23	0.73	ปานกลาง



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
10	ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้	3.43	0.77	มาก
11	ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	3.41	0.81	มาก
รวม		3.35	0.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55 รองลงมาคือ การให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.43 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.41 แผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร/ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดฯ มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระบบสารสนเทศในสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมและความทันสมัย เพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.31 กระบวนการทำงานของสำนักงานปลัดฯ ในปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรและผู้รับบริการได้รวดเร็ว ค่าเฉลี่ย 3.26 สำนักงานปลัดฯ มีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 3.25 สำนักงานปลัดฯ ให้เกษตรกรและผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.23 และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯ ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สำนักงานปลัดฯ กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	3.60	0.64	มาก
2	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน	3.62	0.65	มาก
3	การกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน	3.51	0.68	มาก
4	การมีส่วนร่วมของข้าราชการ ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ	3.42	0.74	มาก
5	ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีความชัดเจน	3.47	0.66	มาก
6	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน	3.49	0.68	มาก
7	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	3.53	0.71	มาก
8	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	3.56	0.66	มาก
9	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.50	0.68	มาก
10	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	3.47	0.64	มาก
รวม		3.52	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.60 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.56 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.53 การกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.51 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้  
อย่างชัดเจนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.50 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนด  
เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.49 ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีความชัดเจนและ  
สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.47 และการ  
มีส่วนร่วมของข้าราชการในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ

**2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.5**

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัย  
ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ	3.43	.63	มาก
2	สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีกว่าหน่วยงาน อื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	3.41	.64	มาก
3	ผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการทำเพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน	3.40	.66	มาก
4	สำนักงานปลัดฯ มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ ชัดเจน	3.47	.65	มาก
5	สำนักงานปลัดฯ มีการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหาร จัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ	3.35	.71	ปานกลาง
6	สำนักงานปลัดฯ มีการใช้ทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด	3.18	.78	ปานกลาง
7	สำนักงานปลัดฯ สามารถให้บริการภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.34	.62	ปานกลาง
8	สำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตาม หน้าที่และต่อเป้าหมายที่กำหนด	3.50	.68	มาก
9	สำนักงานปลัดฯ ได้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ดี	3.42	.70	มาก
10	สำนักงานปลัดฯ มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.34	.70	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n = 194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
11	สำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส	3.41	.66	มาก
12	สำนักงานปลัดฯ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ	3.47	.71	มาก
13	สำนักงานปลัดฯ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.36	.71	ปานกลาง
14	สำนักงานปลัดฯ มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.21	.75	ปานกลาง
15	สำนักงานปลัดฯ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้หน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค	3.46	.66	มาก
16	สำนักงานปลัดฯ มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างยุติธรรม และเสมอภาค	3.39	.64	ปานกลาง
17	สำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับความเสมอภาค เท่าเทียม	3.36	.67	ปานกลาง
18	สำนักงานปลัดฯ สามารถสรุปความคิดเห็นร่วมกันของฝ่ายต่างๆ	3.35	.65	ปานกลาง
รวม		3.38	.49	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และต่อเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.50 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.47 สำนักงานปลัดฯ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้หน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ย 3.46 สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.43 สำนักงานปลัดฯ ได้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ

สังคม ได้ดี มีค่าเฉลี่ย 3.42 สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีกว่าหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำเพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สำนักงานปลัดฯ มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างยุติธรรม และเสมอภาค ค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับความเสมอภาค เท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 3.36 สำนักงานปลัดฯ สามารถสรุปความคิดเห็นร่วมกันของฝ่ายต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับสำนักงานปลัดฯ มีการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่ 3.35 สำนักงานปลัดฯ มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสำนักงานปลัดฯ สามารถให้บริการภายในระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 สำนักงานปลัดฯ มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.21 และสำนักงานปลัดฯ มีการใช้ทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 3.18 ตามลำดับ

#### 2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สามารถ

อธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร

ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

(n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ระบบสารสนเทศของสำนักงานปลัดฯ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ	3.43	.75	มาก
2	ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดฯ สะดวกขึ้น	3.53	.77	มาก
3	มีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศ	3.51	.77	มาก
4	ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชน	3.48	.76	มาก
5	การรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดฯ ประสบผลสำเร็จ	3.38	.77	ปานกลาง
	รวม	3.47	.62	มาก

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดฯ สะดวกขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือมีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ด้านระบบสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.51 สำนักงานปลัดฯ ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.48 และระบบสารสนเทศของสำนักงานปลัดฯ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.43 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดฯ ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.38

**2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7**

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการมอบหมายงานให้ตรงความรู้ ความสามารถ และ ความถนัด	3.23	.76	ปานกลาง
2	งานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านมีความท้าทายและ น่าสนใจ	3.24	.82	ปานกลาง
3	ภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ได้รับการยก ย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา	3.15	.72	ปานกลาง
4	ภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีการยอมรับ ซึ่งกันและกัน	3.13	.71	ปานกลาง
5	ภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ได้รับความ ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	3.24	.69	ปานกลาง
6	สำนักงานปลัดฯ ได้กำหนดเส้นทางโอกาส ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ	3.04	.79	ปานกลาง
7	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน	3.24	.75	ปานกลาง
8	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้รับโอกาสใน การศึกษาฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	3.27	.79	ปานกลาง



ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9	ภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	3.37	.66	ปานกลาง
10	ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความพึงพอใจและภูมิใจต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับ มอบหมาย	3.40	.66	มาก
11	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความสามารถในการ ป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น	3.34	.64	ปานกลาง
12	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีอิสระในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	3.16	.70	ปานกลาง
13	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความอิสระในการ แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา	3.16	.73	ปานกลาง
14	ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรักและผูกพันต่อ องค์กร	3.21	.72	ปานกลาง
15	ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน	3.20	.71	ปานกลาง
16	เงินเดือนมีความเหมาะสมต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ	3.10	.74	ปานกลาง
17	ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดฯ มีการรับฟัง ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.12	.69	ปานกลาง
18	ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการทำงาน	3.06	.71	ปานกลาง
19	ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความภูมิใจในตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.24	.70	ปานกลาง
20	ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	3.43	.67	มาก
21	สำนักงานปลัดฯ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	3.19	.70	ปานกลาง
22	สำนักงานปลัดฯ มีนโยบายที่ชัดเจน	3.29	.67	ปานกลาง
23	มีความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศใน การทำงานที่เป็นมิตร	3.31	.70	ปานกลาง
	รวม	3.22	.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.22 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 รองลงมาคือข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความพึงพอใจและภูมิใจต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.37 รองลงมาคือ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.34 มีความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร ค่าเฉลี่ย 3.31 สำนักงานปลัดฯ มีนโยบายที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.29 ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้รับโอกาสในการศึกษาฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ค่าเฉลี่ย 3.27 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ เท่ากับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน และเท่ากับข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา งานในหน้าที่รับผิดชอบมีความท้าทายและน่าสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24 มีการมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถ และความถนัด มีค่าเฉลี่ย 3.23 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรักและผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.21 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 3.20 สำนักงานปลัดฯ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ค่าเฉลี่ย 3.19 มีความอิสระในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา และมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย เท่ากันที่ 3.16 การได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.15 มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 3.13 มีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.12 เงินเดือนมีความเหมาะสมต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.10 ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการทำงานค่าเฉลี่ย 3.06 และสำนักงานปลัดฯ ได้กำหนดเส้นทางโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ค่าเฉลี่ย 3.04 ตามลำดับ

**2.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา	3.29	.63	ปานกลาง
2	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.37	.72	ปานกลาง
3	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบที่ทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข	3.29	.68	ปานกลาง
4	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	3.39	.68	ปานกลาง
5	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานในเชิงรุก	3.13	.73	ปานกลาง
6	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และจรรยาวิชาชีพ	3.36	.69	ปานกลาง
7	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ	3.39	.69	ปานกลาง
8	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความตื่นตัวต่อการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ	3.31	.75	ปานกลาง
9	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.26	.68	ปานกลาง
10	สำนักงานปลัดฯ มีการบริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า	3.23	.71	ปานกลาง
11	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.34	.60	ปานกลาง
12	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี	3.29	.66	ปานกลาง
13	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมรับการตรวจสอบ	3.30	.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
14	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค	3.29	.68	ปานกลาง
15	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย	3.44	.65	มาก
16	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม	3.26	.70	ปานกลาง
17	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัด	3.44	.69	มาก
รวม		3.32	.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับการปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.44 ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และการปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.39 รองลงมาคือการเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม และจรรยาวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.36 มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 3.34 มีความตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ค่าเฉลี่ย 3.31 มีความพร้อมรับการตรวจสอบ ค่าเฉลี่ย 3.30 การปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค การมีความพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข และการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ที่ 3.29 การบริหารทรัพยากร งบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า ค่าเฉลี่ย 3.23 และมีการปฏิบัติงานในเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.13 ตามลำดับ

2.2.7 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ สามารถอธิบายโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ดังนี้

1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก สามารถอธิบายโดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน	3.54	.61	มาก
2	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ	3.39	.68	ปานกลาง
3	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	3.42	.71	มาก
4	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	3.46	.68	มาก
5	ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการทำงานเป็นทีม	3.23	.74	ปานกลาง
รวม		3.41	.55	มาก

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 รองลงมาคือข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ค่าเฉลี่ย 3.46 และข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.39 และข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.23 ตามลำดับ

2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะทางการบริหาร สามารถอธิบายโดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัย  
ด้านสมรรถนะทางการบริหาร (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.30	.47	มากที่สุด
2	ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของหน่วยงานได้ดี	4.17	.56	มาก
3	ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงได้ดี	4.06	.38	มาก
4	ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการควบคุมตนเองได้ดี	4.13	.40	มาก
5	ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.04	.27	มาก
6	ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดี	3.47	.58	มาก
รวม		4.03	.20	มาก

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.30 รองลงมาอยู่ในระดับมาก คือผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของหน่วยงานได้ดี ค่าเฉลี่ย 4.17 ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการควบคุมตนเองได้ดี ค่าเฉลี่ย 4.13 ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีค่าเฉลี่ย 4.06 ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดีตามลำดับ

3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งสามารถอธิบายโดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.11



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร  
ปัจจัยด้านสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์	3.92	.76	มาก
2	สมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ	3.86	.68	มาก
3	สมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3.84	.70	มาก
4	สมรรถนะในการยืดหยุ่นผ่อนปรน	3.65	.74	มาก
5	สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น	3.88	.71	มาก
6	สมรรถนะในการดำเนินการเชิงรุก	4.14	.73	มาก
7	สมรรถนะในการสืบเสาะหาข้อมูล	4.13	.64	มาก
8	สมรรถนะในการใช้ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	4.00	.82	มาก
9	สมรรถนะในเรื่องการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	4.00	.00	มาก
รวม		3.94	.61	มาก

หมายเหตุ 1.สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล นิตกร นักวิชาการพัสดุ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานสื่อสาร นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ นักวิชาการตรวจสอบภายใน

2.สมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล นิตกร เจ้าพนักงานธุรการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานสื่อสาร เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ นักประชาสัมพันธ์ บรรณารักษ์ นักวิชาการเผยแพร่ นักวิชาการตรวจสอบภายใน

3.สมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล นิตกร นักวิชาการพัสดุ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าพนักงานพัสดุ นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี นักวิเทศสัมพันธ์ นักวิชาการตรวจสอบภายใน

4.สมรรถนะในการยืดหยุ่นผ่อนปรนของตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ นักจัดการงานทั่วไป นักวิเทศสัมพันธ์

5.สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่นของตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานสื่อสาร เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี นักวิชาการเผยแพร่

6.สมรรถนะในการดำเนินการเชิงรุกของตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ นักวิเทศสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ บรรณารักษ์ นักวิชาการเผยแพร่

- 7.สมรรถนะในการสืบเสาะหาข้อมูลของตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ นักวิชาการคอมพิวเตอร์
- 8.สมรรถนะในการใช้ศิลปะการสื่อสารเชิงใจของตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์
- 9.สมรรถนะในเรื่องการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่นของตำแหน่งบรรณารักษ์

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่สมรรถนะในการดำเนินการเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมาคือสมรรถนะการสืบเสาะหาข้อมูล ค่าเฉลี่ย 4.13 สมรรถนะในการใช้ศิลปะการสื่อสารเชิงใจและสมรรถนะการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.00 สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย 3.92 สมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ค่าเฉลี่ย 3.88 สมรรถนะในการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ค่าเฉลี่ย 3.86 สมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ค่าเฉลี่ย 3.84 และสมรรถนะในการยืดหยุ่นผ่อนปรน ค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม (ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง)

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีรายละเอียด ดังนี้

**3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง** ในภาพรวม สามารถอธิบาย ดังตารางที่ 4.12 ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตาม ในภาพรวม (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	3.30	.58	ปานกลาง
2	มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการบริการ	3.34	.64	ปานกลาง
3	มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3.38	.58	ปานกลาง
4	มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร	3.24	.58	ปานกลาง
	รวม	3.32	.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรตามในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกมิติกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือมิติด้านคุณภาพการบริการ ค่าเฉลี่ย 3.34 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 3.30 และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.24 ตามลำดับ

### 3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำแนกรายมิติ

3.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน	3.05	.83	ปานกลาง
2	การติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร	3.06	.86	ปานกลาง
3	การพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้	3.22	.71	ปานกลาง
4	การอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	3.40	.63	มาก
5	การดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ	3.41	.66	มาก
6	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	3.53	.74	มาก
7	การขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ	3.39	.62	ปานกลาง
รวม		3.32	.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่ม

ตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือ การดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ ค่าเฉลี่ย 3.41 และการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ การขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมาคือการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ย 3.22 การติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร ค่าเฉลี่ย 3.06 และการติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืม ค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ

**3.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อมิติด้านคุณภาพการบริการ** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้านคุณภาพการบริการ (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ	3.35	.64	ปานกลาง
2	ผู้กำหนดนโยบายมีความพึงพอใจต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ	3.41	.66	มาก
3	การดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	3.27	.79	ปานกลาง
<b>รวม</b>		3.38	.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบายมีความพึงพอใจต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ ค่าเฉลี่ย 3.35 และการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มีค่าเฉลี่ย 3.27 ตามลำดับ

**3.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	3.41	.64	มาก
2	การเบิกจ่ายงบประมาณ	3.41	.64	มาก
3	การจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3.31	.67	ปานกลาง
4	การควบคุมภายใน	3.38	.68	ปานกลาง
5	การดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ	3.40	.63	มาก
รวม		3.32	.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.41 รองลงมาคือ การดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.40 และข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.38 และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ค่าเฉลี่ย 3.31 ตามลำดับ

**3.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อมิติด้านการพัฒนาองค์การ** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อมิติด้านการพัฒนาองค์การ (n=194)

ข้อ	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	3.25	.69	ปานกลาง
2	การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.19	.68	ปานกลาง
3	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.38	.71	ปานกลาง
4	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น	3.16	.71	ปานกลาง
รวม		3.24	.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านด้านการพัฒนาองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ค่าเฉลี่ย 3.25 การบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ย 3.19 และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น ค่าเฉลี่ย 3.16 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีมากกว่าร้อยละ 70 2) การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก 3) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางโดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 5) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางโดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามลำดับดังนี้

##### 4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีมากกว่าร้อยละ 70”



ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 ( $\mu \leq 70$ )

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 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 4.17 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีมากกว่า ร้อยละ 70 (n = 194)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ผลสัมฤทธิ์	3.32	.53	0.038	13.496	0.000	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.17 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (1-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ.05 (Sig.(1-tailed) < .05) และค่าของ t เท่ากับ 13.496 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรืออีกนัยหนึ่งยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นวาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.1

#### 4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักไม่แตกต่างกัน ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11} = \mu_{12} = \mu_{13} = \mu_{14}$ )

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง แต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10} \neq \mu_{11} \neq \mu_{12} \neq \mu_{13} \neq \mu_{14}$ )

$\mu_1$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกองกลาง

$\mu_2$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกองการเจ้าหน้าที่

$\mu_3$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกองเกษตรสารนิเทศ

$\mu_4$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกองคลัง

$\mu_5$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน

$\mu_6$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

$\mu_7$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย

$\mu_8$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักการเกษตรต่างประเทศ

$\mu_9$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจราชการ

$\mu_{10}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจสอบภายใน

$\mu_{11}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร ฯ

$\mu_{12}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ

$\mu_{13}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร

$\mu_{14}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร

โดยผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก แสดงได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ในแต่ละกอง/สำนัก

กอง/สำนัก	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
กองกลาง	14	3.31	.44	2.214	.011
กองการเจ้าหน้าที่	21	3.13	.46		
กองเกษตรสารนิเทศ	11	3.51	.36		
กองคลัง	32	3.49	.47		
กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและ	12	3.51	.48		
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	9	3.13	.30		
สำนักกฎหมาย	9	2.91	.39		
สำนักการเกษตรต่างประเทศ	13	3.40	.66		
สำนักตรวจราชการ	11	3.56	.41		
สำนักตรวจสอบภายใน	11	3.27	.43		
สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและ	11	3.40	.53		
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	22	3.20	.69		
สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร	11	3.42	.73		
สำนักพัฒนาระบบบริหาร	7	2.79	.30		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก พบว่าได้ค่า Sig. เท่ากับ .011 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig. < .05) นั่นหมายถึงว่าปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรืออีกนัยหนึ่งยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ที่กำหนดว่าค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง แตกต่างกันได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างว่าค่าเฉลี่ยของกอง/สำนัก ไດแตกต่างกัน ผลพบว่า

1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองกลาง มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองกลาง = 3.31 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่น้อยกว่า กองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน และสำนักตรวจราชการ (ค่าเฉลี่ยของกองการเจ้าหน้าที่ = 3.13 ค่าเฉลี่ยของกองเกษตรสารนิเทศ = 3.51 ค่าเฉลี่ยของกองคลัง = 3.49 ค่าเฉลี่ยของกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน = 3.51)

3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองเกษตรสารนิเทศ มากกว่า สำนักกฎหมาย มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองเกษตรสารนิเทศ = 3.51 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองคลังมากกว่าสำนักกฎหมาย สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ และสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองคลัง = 3.49 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ = 3.20 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

5) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน มากกว่าสำนักกฎหมาย และสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน = 3.51 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

6) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักกฎหมายน้อยกว่าสำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจราชการ สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ และสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร (ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักการเกษตรต่างประเทศ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจราชการ = 3.56 ค่าเฉลี่ยของสำนักบริหารกองทุนฯ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร 3.42)

7) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักการเกษตรต่างประเทศ มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักการเกษตรต่างประเทศ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

8) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักตรวจราชการมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจราชการ = 3.56 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

9) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักบริหารกองทุน = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

10) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักฝนหลวงและการบิน  
เกษตรมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร = 3.42  
ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

ดังตารางที่ 4.19

สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง  
เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05  
ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.2



ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ของผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

กอง/สำนัก	n	$\bar{X}$	S.D.	กอง/สำนัก													
				กกจ.	กองเกษตรฯ	กองคลัง	กองนโยบายฯ	ศูนย์เทคโนโลยีฯ	สำนักกฎหมาย	สทศ	สำนักตรวจฯ	ตรวจสอบฯ	สำนักบริหารฯ	สำนักแผนฯ	สำนักฝนหลวง	สพพ	
กองกลาง	14	3.31	.44	.298	.344	.278	.329	.417	.069	.652	.239	.849	.663	.517	.597	.028*	
กองการเจ้าหน้าที่ (กกจ)	21	3.13	.46		.048*	.012*	.041*	.974	.291	.132	.026*	.447	.151	.651	.125	.131	
กองเกษตรสารนิเทศ	11	3.51	.36			.924	.994	.106	.010*	.612	.826	.283	.630	.104	.693	.004*	
กองคลัง	32	3.49	.47				.914	.067	.003*	.596	.717	.225	.622	.041*	.699	.001*	
กองนโยบายฯ	12	3.51	.48					.098	.009*	.598	.829	.270	.617	.092	.681	.003*	
ศูนย์เทคโนโลยีฯ	9	3.13	.30						.358	.231	.069	.548	.246	.752	.214	.182	
สำนักกฎหมาย	9	2.91	.39							.029*	.006*	.118	.034*	.159	.028*	.634	
สำนักการเกษตรฯ(สทศ)	13	3.40	.66									.462	.541	.996	.259	.932	.012*
สำนักตรวจราชการ	11	3.56	.41									.197	.483	.060	.539	.002*	
สำนักตรวจสอบภายใน	11	3.27	.43										.554	.695	.497	.052	
สำนักบริหารกองทุนฯ	11	3.40	.53											.283	.930	.014*	
สำนักแผนงานฯ	22	3.20	.69												.240	.067	
สำนักฝนหลวงฯ	11	3.42	.73													.011*	



#### 4.3 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้มากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

$H_1$  : ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดง ได้ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)	
	1	2
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	.601	.460
ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์		.157
Constant	1.285	1.218
R	.555	.570
R <sup>2</sup>	.308	.325
R <sup>2</sup> Change	.308	.017
Std. Error of the Estimate	.44312	.43881
F	85.654	46.062
Sig (2 tailed)	.000	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้ร้อยละ 30.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05 (R<sup>2</sup> Change= .308, Sig < .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 1.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05 (R<sup>2</sup> Change= .017, Sig < .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัว เข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้ร้อยละ 32.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05 (R<sup>2</sup> = .325, Sig < .05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางระหว่างตัวแปรอิสระทั้งสองตัวแปรพบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้จากมากไปหาน้อยเรียงตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta=.460) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Beta=.157) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้งสองดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ดีจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.218 + .460X_1 + .157X_2$$

โดยที่  $\hat{Y}$  คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

$X_1$  คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

$X_2$  คือ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.3

**4.4 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า ปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง**

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ, ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้มา กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

$H_1$ : ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดง ได้ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นต่อนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)	
	1	2
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	.571	.361
ปัจจัยด้านสมรรถนะ		.292
Constant	1.476	1.157
R	.553	.597
R <sup>2</sup>	.306	.356
R <sup>2</sup> Change	.306	0.050
Std. Error of the Estimate	.44406	.42862
F	84.476	52.880
Sig (2 tailed)	0.000*	0.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้ร้อยละ 30.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05 (R<sup>2</sup> Change = .306, Sig < .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R<sup>2</sup> Change = .050, Sig < .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัว

เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ร้อยละ 35.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ( $R^2 = .356$  Sig <.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้จามากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta = .361) (2) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .292) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีแรงจูงใจ และมีสมรรถนะสูง น่าจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.157 + .361 X_5 + .292 X_6$$

โดยที่  $\hat{Y}$  คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง  
 $X_5$  คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ  
 $X_6$  คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.4

**4.5 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY**

และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ดังกล่าวอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้มา กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

$H_1$  : ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ซึ่งผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.22



ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	.601	.386	.255
ปัจจัยด้านสมรรถนะ		.293	.235
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ			.214
Constant	1.285	1.015	.962
R	.555	.601	.614
R <sup>2</sup>	.308	.361	.377
R <sup>2</sup> Change	.308	.053	.016
Std. Error of the Estimate	.44312	.42691	.42282
F	85.654	54.067	38.318
Sig (2 tailed)	.000*	.000*	.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้ร้อยละ 30.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ( $R^2 = .308$ , Sig < .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมา คือปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ ร้อยละ 5.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .053, Sig < .05) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ ร้อยละ 1.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .020, Sig < .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้ร้อยละ 37.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ( $R^2 = .377$ , Sig < .05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = .255) 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .235) และ 3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta = .214) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือมีสมรรถนะ หรือมีแรงจูงใจสูงก็จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } \hat{Y} = .584 + .255 X_3 + .214 X_5 + .235 X_7$$

โดยที่  $\hat{Y}$  คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

$X_3$  คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

$X_5$  คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

$X_7$  คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.5

## ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

### 5.1 ข้อสรุปจากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

#### 5.1.1 จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 70 ความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ	30	42.85
2	มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี/การทำงานเป็นทีม	19	27.14
3	มีหน่วยงานสนับสนุนในระดับภูมิภาค	10	14.29
4	การอยู่ใกล้ชิดผู้บริหารระดับสูง	8	11.43
5	มีการกำหนดวิสัยทัศน์/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน	3	4.29
รวม		70	100

จากตารางที่ 4.23 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางคือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ (ร้อยละ 42.85) รองลงมา คือการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี/การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 27.14) มีหน่วยงานสนับสนุนในระดับภูมิภาค (ร้อยละ 14.29) และการอยู่ใกล้ชิดผู้บริหารระดับสูง (11.43) และมีการกำหนดวิสัยทัศน์/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน (ร้อยละ 4.29) ตามลำดับ

### 5.1.2 จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข จำนวนทั้งสิ้น 77 ความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การสื่อสาร/การประสานภายในองค์กรที่ไม่ชัดเจน	20	25.97
2	ไม่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม	17	22.08
3	การยี่ดระเบียบปฏิบัติแบบเดิม/ขาดการปรับตัว	13	16.88
4	บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	7	9.09
5	การขาดความผูกพันต่อองค์กร	7	9.09
6	บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	5	6.49
7	การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน	3	3.9
8	การกำหนดบทบาท/ภารกิจหน้าที่ไม่ชัดเจน	3	3.9
9	การจัดสรรงบประมาณ ลำช้า	2	2.6
รวม		77	100

จากตารางที่ 4.24 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขคือการสื่อสาร/การประสานภายในองค์กรที่ไม่ชัดเจน (ร้อยละ 25.97) รองลงมา ได้แก่ไม่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม (ร้อยละ 22.08) การยี่ดระเบียบปฏิบัติแบบเดิม/ขาดการปรับตัว (ร้อยละ 16.88) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการขาดความผูกพันต่อองค์กร (ร้อยละ 9.09) บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 6.49) การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานและการกำหนดบทบาท/ภารกิจหน้าที่ไม่ชัดเจน (ร้อยละ 3.9) และการจัดสรรงบประมาณล่าช้า (ร้อยละ 2.6) ตามลำดับ

### 5.1.3 โอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้ประสบความสำเร็จจำนวนทั้งสิ้น 37 ความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ค่าความถี่และร้อยละของโอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้ประสบความสำเร็จ

ชื่อ	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม	12	32.43
2	รัฐมีนโยบายสนับสนุนด้านเกษตรที่ชัดเจน	10	27.03
3	การสนับสนุนด้านทุนการศึกษาและการฝึกอบรมจากต่างประเทศ	8	21.62
4	มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลายกับหน่วยงานภายนอกและเกษตรกร	4	10.81
5	มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน	3	8.11
	รวม	37	100

จากตารางที่ 4.25 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้ประสบความสำเร็จ คือทุกภาคส่วนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม (ร้อยละ 32.43) รองลงมา ได้แก่ รัฐมีนโยบายสนับสนุนด้านเกษตรที่ชัดเจน (ร้อยละ 27.03) การสนับสนุนด้านทุนการศึกษาและการฝึกอบรมจากต่างประเทศ (ร้อยละ 21.62) มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลายกับหน่วยงานภายนอกและเกษตรกร (ร้อยละ 10.81) และการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 8.11) ตามลำดับ

### 5.1.4 อุปสรรคในปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคในปฏิบัติงานของข้าราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 43 ราย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคจากภายนอกต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ข้อ	อุปสรรค	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การเมืองแทรกแซงการบริหารงานของหน่วยงาน	15	34.90
2	เกษตรกรไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านเกษตร	13	30.23
3	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง	6	13.95
4	ขาดการประสานความร่วมมือระดับกรม	5	11.63
5	การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ	4	9.30
รวม		43	100

จากตารางที่ 4.26 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อุปสรรคจากภายนอกต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ การเมืองแทรกแซงการบริหารงานของหน่วยงาน (ร้อยละ 34.90) รองลงมา ได้แก่ เกษตรกรไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านเกษตร (ร้อยละ 30.23) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง (13.95) และขาดการประสานความร่วมมือระดับกรม (ร้อยละ 11.63) และการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ (ร้อยละ 9.30) ตามลำดับ

#### 5.1.5 ความคิดเห็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 60 ความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.27



ตารางที่ 4.27 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับความคิดเห็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส	19	31.67
2	ด้านสมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริการ	18	30.00
3	ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ ความร่วมมือ	10	16.67
4	ด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ได้แก่ทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน	6	10.00
5	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล แผนงาน/โครงการ	3	5.00
6	ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ	2	3.33
7	ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยี	2	3.33
		60	100

จากตารางที่ 4.27 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางโดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าควรเน้นด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ร้อยละ 31.67) รองลงมาได้แก่ด้านสมรรถนะ (ร้อยละ 30.00) ด้านแรงจูงใจ (ร้อยละ 16.67) ด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ได้แก่ทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในการทำงาน (ร้อยละ 10.0) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล แผนงาน/โครงการ (ร้อยละ 5) ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เท่ากัน (ร้อยละ 3.33) ตามลำดับ

## 5.2 ข้อเสนอจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 3 คน ได้แก่ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษจากสำนักพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งทั้ง 3 ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่ามีเหมาะสมที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

**5.2.1 จุดแข็ง** ที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าการใกล้ชิดฝ่ายบริหารทำให้สามารถรับทราบนโยบายที่ชัดเจนและรวดเร็ว อีกทั้งฝ่ายบริหารสามารถติดตามและเร่งรัดการปฏิบัติงานได้โดยตรง และการมีหน่วยงานกระจายอยู่ในระดับภูมิภาคเป็นส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้คล่องตัวและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง รวมถึงการมีหน่วยงานสถาบันเกษตรกรที่ให้บริการด้านการฝึกอบรมทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งทำให้มีแหล่งพัฒนาบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านองค์ความรู้และด้านงบประมาณ

**5.2.2 จุดอ่อน** ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าในเรื่องการกำกับดูแลสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังขาดผู้บริหารที่เป็นส่วนเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูง คือปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวงฯ ผู้ตรวจราชการมาสู่ระดับกองสำนักกอง/สำนัก และในส่วนของด้านบุคลากรนั้นยังขาดการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การถูกแทรกแซงในเรื่องการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง มีระบบอุปถัมภ์สูงทำให้ได้ผู้บริหารที่ขาดทักษะด้านการบริหารงาน และส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และการมีช่องว่างเรื่องอายุระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ทำให้การทำงานเป็นทีมยังไม่ดีเท่าที่ควร

**5.2.3 โอกาส** ที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีความเห็นว่านโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการเกษตรส่งผลให้ได้รับความสนใจและร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงภาคประชาชนเป็นอย่างดี รวมถึงนโยบายอื่นเช่น เรื่องประชามติอาเซียนซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สนองตอบต่อนโยบายเหล่านั้น

**5.2.4 อุปสรรค** ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และความผันผวน แปรปรวนของเศรษฐกิจ สภาพอากาศ การชุมนุมเรียกร้องของกลุ่มเกษตรกร รวมถึงการเกิดภัยธรรมชาติต่างๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกร โดยตรง

**5.2.5 แนวทางการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น** มีความเห็นว่าสำนักงานปลัดฯ ต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานและอำนวยความสะดวกในทุกด้านอย่างแท้จริง ทั้งการประชาสัมพันธ์ การบริการ สารสนเทศ ศูนย์กลางเชิงนโยบายของกระทรวงฯ เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานของหน่วยงานต่างๆ ได้ และในส่วนของด้านบุคลากรควรมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) และนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อแก้ปัญหาระบบอุปถัมภ์ และลดช่องว่างระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและข้าราชการรุ่นใหม่ด้วยระบบการสอนงาน



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลองเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ครั้งนี้มีดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง สำนักงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

1.1.4 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

1.2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ในแต่ละกองสำนัก แตกต่างกัน

1.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัย

ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

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

1.2.5 ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 376 คน ประกอบด้วยหน่วยงานในส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 194 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่มีจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลารับราชการ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

ในส่วน of แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษสำนักพัฒนาระบบบริหาร เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้ศึกษาได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 30 ตัวอย่าง พบว่าได้ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามเท่ากับ .9707

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 6 มีนาคม 2555 ถึงวันที่ 19 เมษายน 2555 เป็นเวลา 45 วัน โดยขออนุญาตหน่วยงานโดยทำหนังสือจากสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง รวม 14 กอง/สำนัก จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 194 คน ส่งเพื่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 233 ฉบับ พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยติดตามอีกครั้งด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละกอง/สำนักช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 194 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ One Sample t-test, F-test (One way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ส่วนที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ

## 1.4 ผลการวิจัย

### 1.4.1 ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน (ร้อยละ 82.0) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 44.8) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 55.2)



สถานภาพการสมรส ส่วนใหญ่โสด (ร้อยละ 67.5) อัตรารายเดือน ที่ได้รับส่วนใหญ่ 10,000-15,000 บาท (ร้อยละ 38.7) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 40.7) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 48.5) และส่วนใหญ่สังกัดกองคลัง (ร้อยละ 17.0)

#### 1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

##### 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55 รองลงมาคือ การให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.43 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.41 แผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร/ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดฯ มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระบบสารสนเทศในสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมและความทันสมัยเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.31 กระบวนการทำงานของสำนักงานปลัดฯ ในปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรและผู้รับบริการได้รวดเร็ว ค่าเฉลี่ย 3.26 สำนักงานปลัดฯ มีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 3.25 สำนักงานปลัดฯ ให้เกษตรกรและผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.23 และงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรร มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯ ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

##### 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.60 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.56 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.53 การกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.51 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.50 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.49 ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีความชัดเจน และสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.47 และการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ

### 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และต่อเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.50 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.47 สำนักงานปลัดฯ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้หน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ย 3.46 สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.43 สำนักงานปลัดฯ ได้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ดี มีค่าเฉลี่ย 3.42 สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีกว่าหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน และสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.41 และผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำเพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สำนักงานปลัดฯ มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างยุติธรรม และเสมอภาค ค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับความเสมอภาค เท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 3.36 สำนักงานปลัดฯ สามารถสรุปความคิดเห็นร่วมกันของฝ่ายต่างๆ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับสำนักงานปลัดฯ มีการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่ 3.35 สำนักงานปลัดฯ มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสำนักงานปลัดฯ สามารถให้บริการภายในระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.34

สำนักงานปลัดฯ มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.21 และสำนักงานปลัดฯ มีการใช้ทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 3.18 ตามลำดับ

#### 4) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดฯ สะดวกขึ้นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือมีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ด้านระบบสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.51 สำนักงานปลัดฯ ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.48 ระบบสารสนเทศของสำนักงานปลัดฯ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.43 และการรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดฯ ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.38 ตามลำดับ

#### 5) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.22 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 รองลงมาคือข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความพึงพอใจและภูมิใจต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.37 รองลงมาคือ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.34 มีความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร ค่าเฉลี่ย 3.31 สำนักงานปลัดฯ มีนโยบายที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.29 ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้รับโอกาสในการศึกษาฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ค่าเฉลี่ย 3.27 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ เท่ากับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน และเท่ากับข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา งานในหน้าที่รับผิดชอบมีความท้าทายและน่าสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24 มีการมอบหมายงานให้ตรงความรู้ ความสามารถ และความถนัด มีค่าเฉลี่ย 3.23 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรักและผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.21 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 3.20 สำนักงานปลัดฯ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ค่าเฉลี่ย 3.19 มีความอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา และมี

อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.16 การได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.15 มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 3.13 มีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.12 เงินเดือนมีความเหมาะสมต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.10 ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.06 และสำนักงานปลัดฯ ได้กำหนดเส้นทางโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ค่าเฉลี่ย 3.04 ตามลำดับ

#### 6) ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การปฏิบัติงาน โดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับการปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.44 ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.39 รองลงมาคือการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และจรรยาวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.36 มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 3.34 มีความตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ค่าเฉลี่ย 3.31 มีความพร้อมรับการตรวจสอบ ค่าเฉลี่ย 3.30 การปฏิบัติงาน โดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค การมีความพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข และการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ที่ 3.29 การบริหารทรัพยากร งบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า ค่าเฉลี่ย 3.23 และมีการปฏิบัติงานในเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.13 ตามลำดับ

#### 7) ปัจจัยด้านสมรรถนะ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 รองลงมาคือข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ค่าเฉลี่ย 3.46 และข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.39 และข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.23 ตามลำดับ

#### 1.4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือ การดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ ค่าเฉลี่ย 3.41 และการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ การขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมาคือการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ย 3.22 การติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร ค่าเฉลี่ย 3.06 และการติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืม ค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ

(2) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบายมีความพึงพอใจต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ ค่าเฉลี่ย 3.35 และการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มีค่าเฉลี่ย 3.27 ตามลำดับ

(3) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.41 รองลงมาคือ การดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.40 และข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.38 และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ค่าเฉลี่ย 3.31 ตามลำดับ

(4) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านด้านการพัฒนาองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุน



การปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ค่าเฉลี่ย 3.25 การบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ย 3.19 และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น ค่าเฉลี่ย 3.16 ตามลำดับ

#### 1.4.2 การทดสอบสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 70

สรุปได้ว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่า ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกองสำนักแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

(1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองกลาง มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองกลาง = 3.31 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ น้อยกว่า กองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน และสำนักตรวจราชการ (ค่าเฉลี่ยของกองการเจ้าหน้าที่ = 3.13 ค่าเฉลี่ยของกองเกษตรสารนิเทศ = 3.51 ค่าเฉลี่ยของกองคลัง = 3.49 ค่าเฉลี่ยของกองนโยบาย ฯ = 3.51)

(3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองเกษตรสารนิเทศ มากกว่าสำนักกฎหมาย มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองเกษตรสารนิเทศ = 3.51 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองคลังมากกว่าสำนักกฎหมาย สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ และสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองคลัง = 3.49 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ = 3.20 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(5) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน มากกว่าสำนักกฎหมาย และสำนักพัฒนาระบบ



บริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน = 3.51 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(6) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักกฎหมายน้อยกว่าสำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจราชการ สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ และสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร (ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักการเกษตรต่างประเทศ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจราชการ = 3.56 ค่าเฉลี่ยของสำนักบริหารกองทุนฯ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร 3.42)

(7) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักการเกษตรต่างประเทศมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักการเกษตรต่างประเทศ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(8) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักตรวจราชการมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจราชการ = 3.56 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(9) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักบริหารกองทุน = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(10) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักฝนหลวงและการบินเกษตรมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร = 3.42 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

3) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ร้อยละ 32.50

4) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ร้อยละ 35.6

5) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้ร้อยละ 37.7

#### 1.4.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์

##### 1) ข้อสรุปจากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(1) จุดแข็งเป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ การอยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง มีหน่วยงานสนับสนุนในระดับภูมิภาค มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี/การทำงานเป็นทีม

(2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การขาดความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน การสื่อสาร/การประสานภายในองค์กรที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การยึดระเบียบปฏิบัติแบบเดิม/ขาดการปรับตัว การจัดสรรงบประมาณ ค่าเช่า และการกำหนดบทบาท/ภารกิจหน้าที่ไม่ชัดเจน

(3) โอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้ประสบความสำเร็จ คือ รัฐมีนโยบายสนับสนุนด้านเกษตรที่ชัดเจน ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนด้านทุนการศึกษา และการฝึกอบรม

(4) อุปสรรคในปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ การเมืองแทรกแซงการบริหารงานของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เกษตรกรไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านเกษตร และขาดการประสานความร่วมมือระดับกรม

(5) แนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น คือ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ งบประมาณ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล แผนงาน/โครงการ ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยี ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ ความร่วมมือ ด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านสมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริการ

2) *ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง*

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 3 คน สรุปได้ดังนี้

(1) จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าการใกล้ชิดฝ่ายบริหารทำให้สามารถรับทราบนโยบายที่ชัดเจนและรวดเร็ว อีกทั้งทั้งฝ่ายบริหารสามารถติดตามและเร่งรัดการ

ปฏิบัติงานได้โดยตรง และการมีหน่วยงานกระจายอยู่ในระดับภูมิภาคเป็นส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้คล่องตัวและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง รวมถึงการมีหน่วยงานสถาบันเกษตรกรที่ให้บริการด้านการฝึกอบรมทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งทำให้มีแหล่งพัฒนาบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านองค์ความรู้และด้านงบประมาณ

(2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าเป็นเรื่องการกำกับดูแลสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังขาดผู้บริหารที่เป็นส่วนเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูง คือ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวงฯ ผู้ตรวจราชการมาสู่ระดับกองสำนักกอง/สำนัก และในส่วนของด้านบุคลากรนั้นยังขาดการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การถูกแทรกแซงในเรื่องการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง มีระบบอุปถัมภ์สูงทำให้ได้ผู้บริหารที่ขาดทักษะทางด้านการบริหารงาน และส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และการมีช่องว่างเรื่องอายุระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ทำให้การทำงานเป็นทีมยังไม่ดีเท่าที่ควร

(3) โอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการเกษตรส่งผลให้ได้รับความสนใจและร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงภาคประชาชนเป็นอย่างดี รวมถึงนโยบายอื่นเช่น เรื่องประชามติอาเซียน ซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สนองตอบต่อนโยบายเหล่านั้น

(4) อุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และความผันผวน แปรปรวนของเศรษฐกิจ สภาพอากาศ การชุมนุมเรียกร้องของกลุ่มเกษตรกร รวมถึงการเกิดภัยธรรมชาติต่างๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรโดยตรง

(5) แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าการสำนักงานปลัดฯ ต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานและอำนวยความสะดวกในทุกด้านอย่างแท้จริง ทั้งการประชาสัมพันธ์ การบริการ สารสนเทศ ศูนย์กลางเชิงนโยบายของกระทรวงฯ เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานของหน่วยงานต่างๆ ได้ และในส่วนของด้านบุคลากรควรมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) และนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อแก้ปัญหาระบบอุปถัมภ์ และลดช่องว่างระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและข้าราชการรุ่นใหม่ด้วยระบบการสอนงาน

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

### 2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70”

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ดังตารางที่ 4.17) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบและแนวทางการดำเนินงานตามแผนงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2554 สามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 84.304 (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: 2555) ซึ่งสามารถอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากกว่าร้อยละ 70 แยกตามมิติแต่ละด้าน ได้ดังนี้

#### 2.1.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

1) ประเด็นการติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน และประเด็นการติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ใช้กลไกคณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ทั้งส่วนกลาง ส่วนจังหวัด และส่วนอำเภอเป็นผู้พิจารณาอนุมัติเงินกู้ตามวงเงินที่ได้รับมอบอำนาจ รวมทั้งให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นผู้วิเคราะห์ด้านเงินกู้ และเป็นผู้ชำระหนี้คืนจากลูกหนี้กองทุนฯ และมอบหมายให้สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้ติดตามเกษตรกร และให้ความช่วยเหลือในการทำแผนฟื้นฟูอาชีพเพื่อช่วยให้เกษตรกรสามารถชำระหนี้กองทุนได้ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวสำนักงานปลัดฯ ได้ใช้หลักการกระจายอำนาจให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน และสอดคล้องกับหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ



ราชการ (อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์, 2553:18-19) คือ หลักการกระจายอำนาจ ที่ว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานปกครองอื่น และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

2) *ประเด็นการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้* เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ใช้กลไกอาสาสมัครเกษตรและสหกรณ์ระดับตำบล เป็นเครือข่ายในการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่กับเกษตรกร โดยให้อาสาสมัครเกษตรและสหกรณ์ เป็นผู้ประชาสัมพันธ์งานของกระทรวงเกษตรฯ ถ่ายทอดความรู้และประสานงานการติดตาม โครงการต่างๆ ที่สำนักงานเกษตรและสหกรณ์มอบหมายและให้ข้อเสนอแนะแก่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์, 2553: 18-19) คือหลักการมีส่วนร่วม โดยกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

3) *ประเด็นการอำนวยการและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์* โดยในประเด็นนี้จะครอบคลุมในเรื่องการพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนบูรณาการในส่วนภูมิภาค การอำนวยการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการด้านการเกษตร ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ทำหน้าที่สนับสนุนผู้บริหารในการอำนวยการ กำกับดูแลและสนับสนุนการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ของกอง/สำนัก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดผลสัมฤทธิ์ 1) การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดฯ ได้สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ซึ่งในปี 2554 จำนวน 10 หลักสูตร 11 รุ่น 602 คน (รวมหน่วยงานส่วนภูมิภาค) การให้ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม สัมมนา ทุนทั้งในและต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของสื่อวีดิทัศน์ ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด แมคเคลแลน (อ้างในสำนักงานก.พ., 2548: 1-3) ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence โดยเขาได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเชาว์ปัญญาและความรู้อย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะทำงานได้ผลงาน



สูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (competency) ต่างหากที่จะชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง 2) การจัดทำแผนบูรณาการในส่วนภูมิภาคนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการกำหนดแนวทางในส่วนภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2554 โดยมีเป้าหมายให้สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด 76 จังหวัด ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการเกษตร แผนบูรณาการงาน/โครงการต่างๆ ที่สำคัญ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และจังหวัด รวมทั้งให้มีการประสาน ดำเนินงาน ติดตาม ประมวลผลงาน/โครงการต่างๆ เพื่อให้มีการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการงาน/โครงการต่างๆ ตามแผนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวสำนักงานปลัดฯ ได้ใช้หลักการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคดำเนินการ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน 3) การอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการด้านการเกษตร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรฯ ได้ดำเนินงานด้านการบริหารงานสารบรรณ การบริหารงบประมาณ งานพัสดุและบริหารการเบิกจ่าย การดำเนินการตามระบบ GFMS การบริหารบุคคล การดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงฯ ซึ่งมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ประการหนึ่งคือการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

4) *ประเด็นการดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ* เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินกิจกรรมพัฒนาความร่วมมือและขยายการดำเนินงานด้านการเกษตรต่างประเทศ และมีหน่วยงานที่ดำเนินการภารกิจด้านการต่างประเทศเพื่อรับผิดชอบ โดยเฉพาะ คือสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ 7 ประเทศ 9 แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร ณ ประเทศอิตาลี สหรัฐอเมริกา จีน ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย อินโดนีเซีย เบลเยียม และฝ่ายการเกษตร ณ สถานกงสุลกศกรวาทโจว และนครลอสแอนเจลิส โดยดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ ติดตาม เผยแพร่ และรายงานข้อมูลด้านการเกษตรและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวด้านการเกษตร ประชุมและเจรจาความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศ พร้อมทั้งผลักดันการขยายตลาดสินค้าเกษตร ซึ่งการมีหน่วยงานเฉพาะเพื่อดำเนินการนี้สอดคล้องแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ

ภาครัฐแนวใหม่ประการหนึ่งที่ว่าปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลง และเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating)

5) *ประเด็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง* เนื่องจาก สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ดำเนินการสืบค้นและรวบรวมองค์ความรู้และภูมิปัญญา รวมทั้งนวัตกรรมด้านการเกษตรของศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้านที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยได้รวบรวมและศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดขององค์ความรู้และภูมิปัญญา รวมทั้งนวัตกรรมที่โดดเด่นเพื่อนำมาจำแนกหัวข้อที่เหมาะสมตามรายภูมิภาค ตามแนวทางการพัฒนาการเกษตรแบบยั่งยืน ดังนี้ 1) รูปแบบการทำเกษตรแบบยั่งยืน 2) การผลิตทางการเกษตรอย่างยั่งยืน 3) สารกำจัดศัตรูพืช 4) การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร 5) ผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในครัวเรือน 6) พลังงานทดแทน 7) สมุนไพรและยารักษาโรค 8) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 9) นวัตกรรมทางการเกษตร ซึ่งได้จัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่แก่เกษตรกรเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านเครือข่ายศูนย์ปราชญ์ชาวบ้านซึ่งศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน สามารถชักนำให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติทั้งในการประกอบอาชีพ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแบบอย่างของปราชญ์ชาวบ้าน โดยเครือข่ายศูนย์ปราชญ์ชาวบ้านเป็นหน่วยงานภาคเอกชน จึงสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โอเวน อี อิวจ์ (อ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจจากการที่องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่การใช้หลักทดสอบตลาด (Market test) ในการดำเนินงาน เช่น การจ้างเหมาเอกชน (Contract out)

6) *ประเด็นการขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ* ในประเด็นนี้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบ่งเขตตรวจราชการเป็นทั้งหมด 18 เขต ครอบคลุม 76 จังหวัด มีผู้ตรวจราชการจำนวน 11 คน ซึ่งผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ติดตามงาน โครงการสำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของสำนักปลัดฯ จำนวน 6 โครงการ คือ โครงการศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชน โครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการน้ำเพื่อการเกษตร การติดตามการแก้ปัญหาภัยธรรมชาติ และสภาพเกษตรกรแห่งชาติ โดยมีสำนักตรวจราชการเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงาน ในระหว่างการตรวจราชการผู้ตรวจราชการจะให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยรับตรวจ และติดตามการสนองตอบจากหน่วยงานเหล่านั้น ซึ่งการที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ คือผู้ตรวจราชการกระทรวงฯ ให้ความสำคัญในการติดตามดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง

ซึ่งสอดคล้องกับกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543: 40-44) ที่กล่าวถึงปัจจัยผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนว่า “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน” และยังสอดคล้องกับกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โอเวน อี ฮิวจ์ (อ้างในพีญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

### 2.1.2 มิติด้านคุณภาพการบริการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

#### 1) ประเด็นผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ

และประเด็นผู้กำหนดนโยบายมีความความพึงพอใจต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ เนื่องมาสำนักงานปลัดฯ ได้เพิ่มช่องทางในการบริการประชาชนโดยนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางด้านการเกษตรผ่านทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชน รวมถึงระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ ซึ่งทำให้ประชาชนมีช่องทางเข้าถึงข้อมูล ซึ่งจากผลการวิจัยในด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ข้อประสบความสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชนอยู่พบว่าอยู่ในระดับมาก รวมทั้งได้นำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการซึ่งทำให้สามารถตอบสนองผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารได้เป็นอย่างดีทำให้ผู้รับบริการและผู้กำหนดนโยบายเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 2) ที่ว่าการนำเอารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้จึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญที่รัฐบาลได้เจตนาจัดทำขึ้นเพื่อให้ภาครัฐสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการทำธุรกรรมต่างๆ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนให้มีบริการที่มีความรวดเร็ว เที่ยงตรง แม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้แก่ประชาชน หน่วยงานต่างๆ ตลอดจนการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของพนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุน ลดกำลังคน ลดเวลาในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ในการเดินทางและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ความรวดเร็ว และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

## 2) ประเด็นการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงาน และรายงานข้อบกพร่องที่ตรวจพบโดยตรงต่อปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นมาตรการสำคัญในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ว่าการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

### 2.1.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

#### 1) ประเด็นการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ เนื่องจากสำนักงาน

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดให้แต่ละกอง/สำนัก จัดทำมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการในกิจกรรมหลัก ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการทำงาน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจที่ได้รับบริการตามกำหนดระยะเวลา ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อำนวยการในเทศกคดี บุนนชัยพันธุ์, 2553: 18-19) ในเรื่องหลักการตอบสนองเพราะเป็นการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

#### 2) ประเด็นการเบิกจ่ายงบประมาณ และประเด็นการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย

ผลผลิตต่ำกว่าเกณฑ์ เนื่องมาจากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในการนำส่งผลสำเร็จของเป้าหมายของหน่วยงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้วัดความสำเร็จของผลผลิต พร้อมทั้งมีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณไปยังกอง/สำนักอย่างทั่วถึง และมีการติดตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารระดับสูงผ่านการประชุมร่วมกับผู้อำนวยการกอง/สำนัก รวมทั้งให้ความสำคัญการปรับปรุงข้อมูลงบประมาณและการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ซึ่งการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ คริสโตเฟอร์ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการเสริมสร้างวินัยใน

การใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ต้องมุ่งเน้นสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต และโอเวน อี ฮิวจ์ (อ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐจากที่กำหนดไว้คลุมเครือขาดความชัดเจนไปสู่ความเป็นธรรมและสามารถวัดได้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นหลักสำคัญ คือ ความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3) *ประเด็นการควบคุมภายใน* เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติและกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นและสำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อช่วยป้องกันและลดความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ความเสียหาย การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดและมีการสื่อสารให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการควบคุม เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การมอบหมายและกระจายอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงาน และรายงานข้อบกพร่องที่ตรวจพบโดยตรงต่อปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานในประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิด การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ กพร. ทั้งหลักประสิทธิผล หลักการรับผิดชอบ และหลักการมีส่วนร่วม รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

4) *ประเด็นการดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ* ในประเด็นนี้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มอบหมายให้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านกฎหมายโดยตรงคือสำนักกฎหมาย ซึ่งได้ดำเนินการร่างพิจารณา ตรวจสอบกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งตอบข้อหารือ และให้ความเห็นเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง จัดทำและดำเนินการตาม



แผนพัฒนากฎหมาย ดำเนินการเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นด้านกฎหมาย ดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540 และอื่นๆที่เกี่ยวข้องในด้านกฎหมาย ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นด้านกฎหมาย ทำให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมายของสำนักงานปลัดมีผลสัมฤทธิ์จากการวิจัยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างในเทศกคดี บุญยรัตพันธุ์, 2553: 18-19) คือหลักการมีส่วนร่วม โดยกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

#### 2.1.4 มิติด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

##### 1) ประเด็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) อย่างจริงจัง โดยสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวด 1 หมวด 2 หมวด 4 และ หมวด 6 ในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 – 2554 และในปีงบประมาณ 2554 ได้ดำเนินการในหมวด 3 เพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งทุกกอง/สำนักในสังกัดร่วมดำเนินงานอย่างจริงจัง ซึ่งการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เปลี่ยนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว / เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (corporate image)

##### 2) ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากสำนักงานปลัดฯ ได้สนับสนุนการพัฒนาคณากรด้วยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการใหม่ กระทั่งการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาและตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งในปี 2554 มีจำนวน 10 หลักสูตร 11 รุ่น 602 คน (รวมหน่วยงานส่วนภูมิภาค) รวมทั้งการให้ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การพัฒนาคณากรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของสื่อวีดิทัศน์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะทำให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับ



แนวคิดของเดวิด แมคเคลเลน (อ้างในสำนักงานก.พ., 2548: 1-3) ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence โดยเขาได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเชาว์ปัญญาและความรู้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะทำงานได้ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (competency) ต่างหากที่จะชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง

3) *ประเด็นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน* สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการดำเนินการวางแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2552-2556) ส่งเสริมการปฏิบัติร่วมกับส่วนราชการในสังกัดกระทรวงฯ ทั้ง 14 กรม ให้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ ตามแผนแม่บทดังกล่าวเกิดเป็นรูปธรรม เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ลดความซ้ำซ้อนในการจัดสรรงบประมาณ และเกิดการบูรณาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง นอกจากนี้สำนักงานปลัดฯ โดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การบริหาร การควบคุมการวิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และระบบรับเรื่องราวจังหวัด โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image) และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย มีมาตรการสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

4) *ประเด็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น* ในประเด็นนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีนโยบายและมาตรการ/โครงการ เพื่อรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล และส่งเสริมผลักดันการดำเนินงานที่มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการดำเนินการที่จะช่วยยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของเกษตรกร 2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการให้บริการที่มีความรวดเร็ว สะดวก ทันสมัย โปร่งใส และสุจริต โดยนำเทคโนโลยีที่

ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านองค์การ โดย ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยของสำนักงาน และส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ โดยมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินงานในประเด็นนี้สอดคล้องตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลายๆ ประการ เช่น สอดคล้องกับ โจนาธาน และคณะ(อ้างใน ทศพร สิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฟดเดอริค เฮอรัชเบอร์ก (อ้างใน ลัดดา กุลนันทน์ 2544: 18) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยค้ำจุนจุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทึงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์การแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น

**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก แตกต่างกัน ดังนี้**

กองกลางมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

กองการเจ้าหน้าที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง น้อยกว่ากองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน และสำนักตรวจราชการ

กองเกษตรสารนิเทศมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนักกฎหมาย และสำนักพัฒนาระบบบริหาร

กองคลังมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่า สำนักกฎหมาย สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ และ สำนักพัฒนาระบบบริหาร

กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืนมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนัก กฎหมาย และสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักกฎหมายมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางน้อยกว่าสำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจ ราชการ สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ และสำนักฝนหลวง และการบินเกษตร

สำนักการเกษตรต่างประเทศมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักตรวจราชการ มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ มีระดับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักฝนหลวงและการบินเกษตรมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

จากการพบความแตกต่างของแต่ละกอง/สำนัก ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ส่วนกลาง พบว่ากอง/สำนักที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักตรวจราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 รองลงมาคือ กองเกษตรสารนิเทศ และกอง นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ซึ่งเหตุผลที่ทำให้ สำนักตรวจราชการ กองเกษตรสารนิเทศ และกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและ เกษตรกรรมยั่งยืนมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงเกิดจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

**2.2.1 สำนักตรวจราชการ** เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการ ของผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็นหน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และมีค่าสูงสุด ทั้งนี้รายงานผลการประเมินของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบและแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2554 แยกรายกอง/สำนัก ที่ระบุว่าสำนักตรวจราชการมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการสูงที่สุดเมื่อเทียบกับกอง/สำนักอื่น โดยสามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 96.16 (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: 2555) และการมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงนั้นเกิดจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

### 1) ผู้บริหารให้การสนับสนุน

เนื่องจากสำนักตรวจราชการนั้นมีผู้บริหารคือผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ ที่ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการปฏิบัติงานของข้าราชการนั้นต้องตอบสนองโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงทำให้ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ อาจกล่าวได้ว่าสำนักตรวจราชการนั้นมีผู้บริหารใน 2 ระดับคือผู้บริหารระดับกอง/สำนักคือผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ และผู้บริหารระดับสูงคือผู้ตรวจราชการกระทรวง ที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติราชการ และมีระบบตรวจสอบการปฏิบัติราชการและการให้รางวัลตอบแทนผลงานผ่านการประเมินปรับเปลี่ยนเงินเดือนของข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 151-152) ที่กล่าวถึงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตอนหนึ่งไว้ว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จของทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543: 40-44) ที่กล่าวถึงปัจจัยผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนว่า “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน” และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โอเวน อี ฮิวจ์ (ฮ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

### 2) ความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักตรวจราชการนั้นมีการใช้ระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเช่นระบบงานสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ ระบบรับเรื่องร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น เหมือนกับกอง/สำนักอื่น แต่มีข้อแตกต่างตรงที่ความพร้อมของอุปกรณ์พื้นฐานที่ได้รับการสนับสนุนและระบบการรายงานผลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่รวดเร็วจากหน่วยงานส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับภารกิจด้านการตรวจราชการ จึงทำให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นด้วย ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุน การปฏิบัติงานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตันและคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย มีมาตรการสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็น องค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของ ประชาชน

**2.2.2 กองเกษตรสารนิเทศ** เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการ ประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็น หน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากกองเกษตรสารนิเทศได้ ดำเนินการตามพันธกิจด้วยการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของ สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ผ่านช่องทางสื่อ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ และสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะสิ่งพิมพ์ได้จัด จ้างภาคเอกชนเป็นผู้ผลิต ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าเน้นการแปรสภาพ กิจการของรัฐให้เป็นเอกชน และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการ ประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง และการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุน และ ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

**2.2.3 กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน** เป็นหน่วยงาน หลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบเกษตรกรรมยั่งยืน ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจาก ผลการวิจัยพบว่าเป็นหน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากเทคโนโลยี เพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ได้มีโครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบเกษตรกรรมยั่งยืน ภายได้โครงการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผลจาก



การวิจัยดังกล่าวของนโยบายฯ ได้นำไปปรับปรุงการดำเนินงานซึ่งการดำเนินงานของกองนโยบายฯ นั้นได้มอบอำนาจให้สำนักเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้ดำเนินงาน และในส่วนของกองนโยบายจะทำหน้าที่ในลักษณะที่เลี้ยงคือให้คำแนะนำและติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในภูมิภาคคือเกษตรและสหกรณ์จังหวัดดำเนินการแทนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของโจนาธาน บอสตัน และคณะ(อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

**2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ จำนวน 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management –RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานสามารถแบ่งตัวแปรอิสระออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้**

**2.3.1 ตัวแปรอิสระ** ที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมี ดังนี้

1) การพบการความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยตัวแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และภารกิจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักจรรยาบรรณ โดยอธิบายความผันแปรของ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ถึงร้อยละ 30.8 ซึ่งกล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 หลัก เป็นสิ่งที่ช่วยให้หน่วยงานมีการบริหารที่โปร่งใส ให้ความสำคัญต่อประชาชน มีการกระจายอำนาจ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน สนองตอบความต้องการ



ด้วยหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปด้วยความเสมอภาค อย่างมีภาระรับผิดชอบ อยู่บนพื้นฐานของหลักนิติธรรม และมุ่งเน้นฉันทามติ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ประโยชน์สุขของประชาชน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งสืบเนื่องมาจาก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นส่วนกลาง และผลักดันในผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลให้หน่วยงานราชการนำไปปฏิบัติเพิ่มเติมเป็น 10 หลัก คือหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของกรณีการ พระนครศรี ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั่นคือเมื่อหน่วยงานมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพิ่มมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางนั้น เพราะหากข้าราชการมีการปฏิบัติราชการโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และภารกิจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักฉันทามติ ย่อมจะเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและผู้รับบริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชีวิตกลับมาถึงผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการที่ข้าราชการปฏิบัติอยู่ได้

2) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมาจากปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ใน

การปฏิบัติงาน โดยอธิบายความผันแปรของ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.3 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีสมรรถนะสูงขึ้น จะช่วยให้การปฏิบัติงานมี ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด แมคเคลแลน (อ้างในสำนักงาน.พ., 2548: 1-3) ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence โดยเขาได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเข้าวิปัญญาและความรู้เช่นเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะ ทำงานได้ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (competency) ต่างหากที่จะ ชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสายลม ปิ่นรัตน์ (2551) ที่ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยสายลม ปิ่นรัตน์ ได้สรุปไว้ตอน หนึ่งว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ บุคลากรจะต้องให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ยึด หลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยเฉพาะด้านความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานนั้น หาก บุคลากรมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติก็จะสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและทำให้ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจได้มากขึ้น

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางนั้น เพราะความรู้ความชำนาญในงานหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้สามารถ ปฏิบัติงานได้มีอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการได้มากขึ้น

3) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งเป็นตัว แปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง/ฐานะ ความมั่นคงใน งาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอธิบายความ ผันแปรของ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.6 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ส่วนกลางมีแรงจูงใจสูงขึ้น จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฟดเดอร์ริค เฮอร์ชเบอร์ก (อ้างใน ลัดดา กุลนานันท์ 2544: 18)

ประกอบด้วย ปัจจัยจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยค้ำจุนจุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น และสอดคล้องกับทฤษฎีแรงใจใจไฟสัณฤทธิ์ของ แมคคิลแลนด์ (อ้างในพะยอม วงศ์สารศรี, 2530: 226) ที่ว่าการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงใจไฟสัณฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) (อ้างในกรณิการ์ พรณะศรี, 2550: 87) ที่ว่า ความต้องการนั้นจะเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามความต้องการได้ แต่เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมอีกต่อไป โดยความต้องการขั้นสูงกว่าจะทำหน้าที่เป็นพลังกระตุ้นแทนต่อไป ดังนั้น ความต้องการขั้นสูงนี้จะเป็นพลังกระตุ้นไม่ได้เลย ถ้าความต้องการขั้นต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาการตอบสนองความต้องการของคนสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นจนถึงความต้องการสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตไม่มีใครยินดีกับความตื้นตันพื้นฐานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษานี้ของวิมลรัตน์ บุณรอด (2549) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ พบว่าปัจจัยจิตใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ โดยสรุปไว้ตอนหนึ่งว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น คือ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงาน ยกย่องทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้ง สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

จึงสรุปได้ว่าการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงใจใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เป็นเพราะการสร้างขวัญและกำลังใจหรือแรงใจใจ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ข้าราชการทุกระดับต้องการและปัจจัยต่างๆดังกล่าวนี้จะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการทุกระดับมีความหวัง และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

**2.3.2 ตัวแปรอิสระที่ไม่อาจนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง** จำนวน 4 ตัวแปรคือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ดังนี้

1) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง นั้นน่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการบริหารราชการโดยเน้นผลการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

2) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง นั้นน่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าทุกกอง/สำนักของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อยู่แล้ว ทั้งการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงาน รวมทั้งนำเทคนิค SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนั้นจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

3) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง นั้นน่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าทุกกอง/สำนักของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว รวมทั้งมีการสนับสนุนการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้บุคลากรอย่างต่อเนื่องและบุคลากรส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้งานด้านคอมพิวเตอร์ได้ดีอยู่แล้ว จึงทำให้ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

##### 3.1.1 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

1) *หลักประสิทธิผล (Effectiveness)* หน่วยงานควรจะกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบให้มากยิ่งขึ้น

2) *หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)* หน่วยงานควรมีออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ดี ส่งเสริมการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

3) *หลักการตอบสนอง (Responsiveness)* ควรสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างให้ครอบคลุมทุกกลุ่มมากยิ่งขึ้น

4) *หลักการรับผิดชอบ (Accountability)* ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ชัดเจน และส่งเสริมให้มีการสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะเพิ่มมากขึ้น

5) *หลักความโปร่งใส (Transparency)* ควรมีแนวทางในการตรวจสอบข้อมูลที่ชัดเจน จริงจังและต่อเนื่อง รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถรับรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้ เพิ่มมากยิ่งขึ้น



6) *หลักการมีส่วนร่วม (Participation)* ควรส่งเสริมและกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการให้ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนามากยิ่งขึ้น

7) *หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)* ควรมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจให้แก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาค ดำเนินการแทนโดยอิสระให้มากยิ่งขึ้น

8) *หลักนิติธรรม (Rule of Law)* เจ้าหน้าที่ควรใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากยิ่งขึ้น

9) *หลักความเสมอภาค (Equity)* ในการปฏิบัติงาน หรือให้บริการใดๆ เจ้าหน้าที่ควรปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักความเสมอภาคให้มากยิ่งขึ้น

10) *หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)* ควรมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนให้มากยิ่งขึ้นในการหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

### 3.1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

1) *สมรรถนะหลัก (Core Competency)* ที่ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางควรได้รับการพัฒนามี ดังนี้

(1) *ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์* ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงสนับสนุนให้ข้าราชการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายให้มากยิ่งขึ้น

(2) *ด้านการบริการที่ดี* ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีการบริหารที่ดี มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น

(3) *ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ* ควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนข้าราชการให้มี การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้มากยิ่งขึ้น

(4) *ด้านจริยธรรม* ควรมีการสร้างสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงหลักแนวทางในวิชาชีพแก่ข้าราชการทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการมี



ความตื่นตัวและเห็นความสำคัญทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวให้มากยิ่งขึ้น

(5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารควรมอบหมายงานหรือภารกิจที่สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานให้มากยิ่งขึ้น

2) *สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)* ควรมีการส่งเสริมให้จัดทำประกาศใช้สมรรถนะประจำกลุ่มงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ข้าราชการได้ทราบว่าในตำแหน่งของตนเองนั้นจะต้องมีสมรรถนะในด้านใดบ้าง และควรกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการนำระบบการประเมินสมรรถนะมาใช้ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือปรับตำแหน่ง และควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจน เพื่อที่ข้าราชการจะได้ทราบและพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตรงตามกลุ่มงานและระดับที่ต้องการให้มากยิ่งขึ้น

### 3.1.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

1) *ลักษณะงาน* ผู้บังคับบัญชาควรมีการกำหนดงานที่เสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น

2) *การยอมรับนับถือ* ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดระบบการยกย่อง ชมเชย อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มการประกาศ หรือประชาสัมพันธ์บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้มากขึ้น

3) *ความก้าวหน้า* หน่วยงานควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งควรมีการจัดทำและนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อให้บุคลากรมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน

4) *ความรับผิดชอบ* ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานแต่ละงานให้ชัดเจนเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การติดตามต่อการทำงานใส่ใจต่องานทำได้ง่ายขึ้น และการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อนกัน

5) *ความสำเร็จ* ควรกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ครอบคลุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

6) *ความต้องการที่จะมีอำนาจ* ในบางกิจกรรมที่มีการทำงานในลักษณะเป็นทีม ควรมอบหมายหรือกำหนดผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่มีอำนาจในการตัดสินใจให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

7) *ความต้องการที่จะผูกพัน* ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม หรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยจัดกิจกรรมร่วมกันเพิ่มมากขึ้น

8) *ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ* ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร มีความพยายามในการปฏิบัติงานแต่ละงานให้ประสบความสำเร็จเพิ่มมากยิ่งขึ้น

9) *เงินเดือน* ควรมีระบบการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน เป็น ธรรม และตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น

10) *การปกครองบังคับบัญชา* ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ควรใช้หลักความ ยุติธรรมและเสมอภาคในการปกครองเพิ่มมากขึ้น

11) *ตำแหน่ง/ฐานะ* ควรสร้างความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจในงานให้กับ ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

12) *ความมั่นคงในงาน* ควรส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยยึดหลักจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และเพิ่มการอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกองค์กรให้มากขึ้น

13) *สภาพการทำงาน* ควรสร้างสิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีบรรยากาศในการ ทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตรให้มากยิ่งขึ้น

14) *นโยบายและการบริหาร* ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปกำหนดแผน กระจายงาน มอบหมายงาน และจัดระบบงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

15) *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล* ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างความ สัมพันธ์ ความสนิทสนม ใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้มากยิ่งขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค เพื่อให้เห็นถึง ความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ของทั้งสองพื้นที่ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและ กำหนดนโยบายการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเอื้อประโยชน์ต่อกัน

3.2.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จ ในการนำนโยบายการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ และนำมาจัดระดับความสำเร็จของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่ง ต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วนได้อย่างทันที่

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552” (2552, 27 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126 ตอนที่ 6 ก หน้า 17-29
- กรณีการ์ พรณะศรี (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กรมชลประทาน (2546) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร กรมชลประทาน
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2546) “แนวทางดำเนินการโครงการ e-Government ของรัฐบาลไทย” เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ ศุภศิริ รุมาคม และสุวรรณา ทองประดิษฐ์ (2527) การบริหาร กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชมนานู พันธุ์ศุภผล (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักงานอำเภอในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543) “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาชุมชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ถวิล ธาราโกชน และศรัณย์ คำริสุข (2541) จิตวิทยาทั่วไป พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” ใน รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย ภาควิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- \_\_\_\_\_ (2552) “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 15 หน้า 450-451 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร รัตนไตร
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2543) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

- เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2549) “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ” กระแสของการบริหารสมัยใหม่”  
วารสารการจัดการสมัยใหม่ 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน) หน้า 16-17
- \_\_\_\_\_. (2553) “การศึกษานโยบายสาธารณะของไทยกรณีศึกษานโยบายการบริการกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะ* หน่วยที่ 8 หน้า 18-19  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2532) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- \_\_\_\_\_. (2533) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- \_\_\_\_\_. (2533) *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- นาวิรัตน์ จำจด (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง”  
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ประโชค ชุมพล (2536) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร ผู้จัดการ  
พรทิพย์ ชมเดช (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” (2546, 9  
ตุลาคม) *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 120 ตอน 100 ก หน้า 1-16
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545” (2545, 2 ตุลาคม) *ราช-  
กิจจานุเบกษา* เล่ม 119 ตอน 99 ก หน้า 1-13
- พลุ เดชะรินทร์ (2551) *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits)*  
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผน  
ยุทธศาสตร์ กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พะยอม วงศ์สารศรี (2530) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์  
เพ็ญศรี มีสมนัย (2549) “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร  
องค์การภาครัฐ* หน่วยที่ 3 หน้า 3-11 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- มณฑล รอยตระกูล (2546) “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สถาบัน  
 ราชภัฏนครปฐม
- “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองสังคมที่ดี พ.ศ.2542”  
 (2542, 10 สิงหาคม) *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 116 ตอน 63 ง หน้า 24-31
- ลัดดา กุลนันท์ (2544) “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิมล บุญรอด (2549) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร  
 ปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2530) *การบริหารสำนักงานแบบใหม่ฉบับสมบูรณ์*  
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา
- สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2547) *คู่มือรูปแบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้  
 ส่วนเสีย ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบาย  
 และแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร กระทรวง  
 ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม*
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2539) *การวางแผนเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์  
 พับลิชชิ่ง.
- สมยศ นาวิการ (2538) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ดอกหญ้า
- สายลม ปิ่นรัตน์ (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ  
 บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัด  
 พระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต  
 บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการข้าราชการพลเรือนไทย* สำนักงาน ก.พ.  
 กรุงเทพมหานคร พี.เอ.ลิฟวิ่ง
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กร  
 ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance  
 Rating)* กรุงเทพมหานคร พรีเมียร์ โปร



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) “คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีแนวทางการเสริมสร้างจริยธรรมคุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ข้าราชการ” ค้นคืนวันที่ 9 สิงหาคม 2554 จาก [http://www.opdc.go.th/oldweb/Doc\\_report/File\\_download/1132828081-1-93-1.pdf](http://www.opdc.go.th/oldweb/Doc_report/File_download/1132828081-1-93-1.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2552) “คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” (e-Government) ค้นคืนวันที่ 9 สิงหาคม 2554 จาก [http://www.opdc.go.th/oldweb/Doc\\_report/File\\_download/1132827500-1-87-1.pdf](http://www.opdc.go.th/oldweb/Doc_report/File_download/1132827500-1-87-1.pdf)
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2553) *คู่มือสมรรถนะสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์* กรุงเทพมหานคร
- \_\_\_\_\_. (2555) *รายงานประจำปี 2554* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management : NPM* พระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์เทียนวัฒนา
- สุพัตรา สุภาพ (2541) *จับใจคนจับใจงาน เล่ม 2* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนห์ จัยโต และคณะ (2548) “วิจัยทัศน์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ* (หน่วยที่ 1-8) หน้า 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อิสระ อุบลวรรณ (2551) “การพัฒนาบบบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 1 หน้า 24 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



แบบสอบถามหมายเลข

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

คำชี้แจง

- 1.แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน
  - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
  - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง
  - ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง
  - ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
- 3.ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น
- 4.ขอความกรุณานำแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ส่งคืนให้ฝ่ายบริหารทั่วไปเพื่อรวบรวมจัดส่งให้ นางสาวนิภาวรรณ รอดโรคา สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุพรรณบุรี ภายในวันที่.....2555

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....

นางสาวนิภาวรรณ รอดโรคา

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: nipawan.thesis@gmail.com โทรศัพท์ 0866132845

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

#### 2. อายุ

- ( ) 1. ต่ำกว่า 20 ปี ( ) 2. 21 - 30 ปี  
 ( ) 3. 31 - 40 ปี ( ) 4. 41-50 ปี  
 ( ) 5. 51 - 60 ปี

#### 3. สถานภาพ

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส ( ) 3. ม่าย/หย่าร้าง ( ) 4. อื่นๆ

#### 4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ( ) 1. ประถมศึกษา ( ) 2. มัธยมศึกษา  
 ( ) 3. ปวช./ปวส/ปวท/อนุปริญญาตรี ( ) 4. ปริญญาตรี  
 ( ) 5. ปริญญาโท ( ) 6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

#### 5. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

- ( ) 1. น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 2. 10,001-15,000 บาท ( ) 3. 15,001-20,000 บาท  
 ( ) 4. 20,001-25,000 บาท ( ) 5. 25,001-30,000 บาท ( ) 6. 30,001-35,000 บาท  
 ( ) 7. 35,001 -40,000 บาท ( ) 8. 40,001 ขึ้นไป

#### 6. ระดับตำแหน่งงาน

ตำแหน่งประเภททั่วไป

- ( ) 1. ระดับปฏิบัติงาน ( ) 2. ระดับชำนาญงาน ( ) 3. ระดับอาวุโส ( ) 4. ระดับทักษะพิเศษ

ตำแหน่งประเภทวิชาการ

- ( ) 5. ระดับปฏิบัติการ ( ) 6. ระดับชำนาญการ ( ) 7. ระดับชำนาญการพิเศษ  
 ( ) 8. ระดับเชี่ยวชาญ ( ) 9. ระดับทรงคุณวุฒิ

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ

- ( ) 1. ระดับต้น ( ) 2. ระดับสูง

ตำแหน่งประเภทบริหาร

- ( ) 1.ระดับต้น ( ) 2.ระดับสูง

7.ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

- ( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี ( ) 2. 6-10 ปี ( ) 3. 11-15 ปี  
( ) 4. 16-20 ปี ( ) 5. 21-25 ปี ( ) 6. 26 ปีขึ้นไป

8.ปัจจุบันท่านสังกัด

- ( ) 1.กองกลาง ( ) 2.กองการเจ้าหน้าที่ ( ) 3.กองเกษตรสารนิเทศ ( ) 4. กองคลัง  
( ) 5.กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน  
( ) 6. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( ) 7. สำนักกฎหมาย  
( ) 8.สำนักงานการเกษตรต่างประเทศ ( ) 9.สำนักตรวจราชการ ( ) 10.สำนักตรวจสอบภายใน  
( ) 11.สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์  
( ) 12.สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ( ) 13.สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร  
( ) 14.สำนักพัฒนาระบบบริหาร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ปัจจัยต่อไปนี้จะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management :RBM)					
1	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปี ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าแผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร/ผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด					



ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3	ท่านคิดว่าในสำนักงานปลัดฯ มีการบริหารทรัพยากร อย่างประหยัดมากน้อยเพียงใด					
4	ท่านคิดว่าบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีจำนวนเพียงพอต่อ การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัด ฯ ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
5	ท่านคิดว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มีความเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงาน ปลัดฯ ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
6	ท่านคิดว่าวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานใน สำนักงานปลัดฯ มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้ บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้มากน้อย เพียงใด					
7	ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศในสำนักงานปลัดฯ มีความ พร้อมและความทันสมัยเพียงพอในการสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
8	ท่านคิดว่า กระบวนการทำงานของสำนักงานปลัดฯ ใน ปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อความต้องการของ เกษตรกรและผู้รับบริการ ได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด					
9	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ให้เกษตรกรและผู้รับบริการเข้า มามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของ หน่วยงานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
10	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการกำหนด และการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม เป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
11	ท่านคิดว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตาม ประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)</b>						
12	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
13	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
14	การกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
15	ท่านคิดว่าการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีมากน้อยเพียงใด					
16	ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีความ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
17	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์ ของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
18	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมากน้อย เพียงใด					
19	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
20	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนใน การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
21	สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)</b>						
22	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติ ราชการมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
23	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่ ดีกว่าหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน มากน้อย เพียงใด					
24	ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้ บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำเพื่อประโยชน์สุขต่อ ประชาชนมากน้อยเพียงใด					
25	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีทิศทางยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
26	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการนำเทคนิคและเครื่องมือ การบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ มากน้อยเพียงใด					
27	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการใช้ทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ในการ ปฏิบัติงานอย่างประหยัดมากน้อยเพียงใด					
28	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ สามารถให้บริการภายใน ระยะเวลาที่กำหนดได้มากน้อยเพียงใด					
29	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่และต่อเป้าหมายที่กำหนดมากน้อย เพียงใด					
30	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ได้ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
31	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีขั้นตอนการทำงานที่ โปร่งใส ตรวจสอบได้มากน้อยเพียงใด					
32	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมในการบริหาร จัดการตามหลักความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
33	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ให้ประชาชนได้รับทราบมากน้อยเพียงใด					
34	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
35	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดโอกาสให้ ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามี ส่วนร่วมในการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานของ หน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
36	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการมอบอำนาจในการ ตัดสินใจให้หน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาคมากน้อยเพียงใด					
37	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างยุติธรรม และเสมอภาค มาก น้อยเพียงใด					
38	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยให้ ความสำคัญกับความเสมอภาค เท่าเทียมมากน้อยเพียงใด					
39	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ สามารถสรุปความคิดเห็น ร่วมกันของฝ่ายต่างๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)</b>						
40	ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศของสำนักงานปลัดฯ สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
41	ท่านคิดว่าระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้การ ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดฯ สะดวกขึ้นมากน้อย เพียงใด					
42	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมของโครงสร้าง พื้นฐาน ด้านระบบสารสนเทศ มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
43	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ <u>ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชนได้ดี</u> มากน้อยเพียงใด					
44	ท่านคิดว่าการรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดฯ <u>ประสบผลสำเร็จ</u> มากน้อยเพียงใด					
	<u>ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน</u>					
45	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ <u>มีการมอบหมายงานให้ตรง</u> ความรู้ ความสามารถ และความถนัดมากน้อยเพียงใด					
46	ท่านคิดว่างานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านมีความ <u>ท้าทายและน่าสนใจ</u> มากน้อยเพียงใด					
47	ท่านคิดว่าในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ <u>ได้รับการยกย่อง ชมเชย</u> จากผู้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					
48	ท่านคิดว่าในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ <u>มีการยอมรับซึ่งกันและกัน</u> มากน้อยเพียงใด					
49	ท่านคิดว่าในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ <u>ได้รับความไว้วางใจ</u> จากผู้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					
50	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ <u>ได้กำหนดเส้นทางโอกาส</u> ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
51	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ <u>ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะ</u> จากการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
52	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ <u>ได้รับโอกาสในการศึกษาฝึกอบรม สัมมนา</u> คุณาน มากน้อยเพียงใด					
53	ท่านคิดว่าในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ <u>มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย</u> มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
54	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความพึงพอใจและ ภูมิใจต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด					
55	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มี ความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการ ทำงานที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด					
56	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีอิสระในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมากน้อย เพียงใด					
57	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความอิสระ ในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ ผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
58	ท่านคิดว่าในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มี ความรักและผูกพันต่อองค์กร มากน้อยเพียงใด					
59	ท่านคิดว่าในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มี ความร่วมมือซึ่งกันและกันมากน้อยเพียงใด					
60	ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมต่อ ปริมาณงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
61	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดฯ มีการรับ ฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามาก น้อยเพียงใด					
62	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดฯ มีความ ยุติธรรมในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
63	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความภูมิใจใน ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
64	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรู้สึกรับ ผิดชอบในการทำงานมากน้อยเพียงใด					



ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
65	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มากน้อยเพียงใด					
66	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีนโยบายที่ชัดเจนมากน้อย เพียงใด					
67	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ <u>มีความสามารถในการทำงาน ร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรมาก น้อยเพียงใด</u>					
<b>ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ของข้าราชการ (I am Ready)</b>						
68	ท่านคิดว่า <u>ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการ ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา</u> มากน้อยเพียงใด					
69	ท่านคิดว่า <u>ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความตั้งใจ ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม</u> มากน้อย เพียงใด					
70	ท่านคิดว่า <u>ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อม ที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข</u> มากน้อย เพียงใด					
71	ท่านคิดว่า <u>ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความทุ่มเท ทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ</u> มาก น้อยเพียงใด					
72	ท่านคิดว่า <u>ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการ ปฏิบัติงานในเชิงรุก</u> มากน้อยเพียงใด					
73	ท่านคิดว่า <u>ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการยึดมั่นใน ความถูกต้องดีงาม และจรรยาวิชาชีพ</u> มากน้อยเพียงใด					
74	ท่านคิดว่า <u>ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ</u> มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
75	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ มากน้อยเพียงใด					
76	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
77	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ มีการบริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
78	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
79	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดีมากน้อยเพียงใด					
80	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมรับการตรวจสอบมากน้อยเพียงใด					
81	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค มากน้อยเพียงใด					
82	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมายมากน้อยเพียงใด					
83	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
84	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)</b>					
85	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงานมากน้อย					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
86	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความมุ่งมั่น ในการให้บริการมากน้อยเพียงใด					
87	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความ เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
88	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด					
89	ท่านคิดว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการทำงาน เป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
	ข้อ 90-95 ตอบเฉพาะตำแหน่งบริหาร					
90	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
91	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกล ยุทธ์การบริหารจัดการของหน่วยงานได้ดีมากน้อย เพียงใด					
92	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีภาวะผู้นำใน การนำการเปลี่ยนแปลงได้ดีมากน้อยเพียงใด					
93	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการควบคุม ตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
94	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					
95	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานปลัดฯ มีความสามารถ ในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายได้ดี มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
96	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของข้าราชการ ในแต่ละตำแหน่งต่อไปนี้ของสำนักงานปลัดฯ มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ) -นักวิเคราะห์นโยบายและแผน					
	-นักวิชาการเงินและบัญชี					
	-นักวิชาการพัสดุ					
	-นักวิทยาศาสตร์					
	-นักวิชาการเกษตร					
	-นักวิชาการตรวจสอบภายใน					
	-นิติกร					
	-นักทรัพยากรบุคคล					
	-นายช่างไฟฟ้า					
	-เจ้าพนักงานห้องสมุด					
	-เจ้าพนักงาน โสตทัศนศึกษา					
	-นายช่างศิลป์					
	-นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย					
	-นักวิชาการคอมพิวเตอร์					
	-เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์					
	-นายช่างเทคนิค					
	-นายช่างเครื่องกล					
	-นายช่างโลหะ					
	-วิศวกรไฟฟ้า					
	-เจ้าพนักงานสื่อสาร					
	-เศรษฐกร					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
97	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถในการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการของข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ แต่ละตำแหน่งต่อไปนี้ มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ)					
	-นักวิเคราะห์นโยบายและแผน					
	-นักจัดการงานทั่วไป					
	-เจ้าพนักงานธุรการ					
	-นักวิชาการเงินและบัญชี					
	-เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี					
	-เจ้าพนักงานพัสดุ					
	-นักวิทยาศาสตร์					
	-นักวิชาการเกษตร					
	-เจ้าพนักงานการเกษตร					
	-นักวิชาการตรวจสอบภายใน					
	-นิติกร					
	-นักทรัพยากรบุคคล					
	-นายช่างไฟฟ้า					
	-นักวิเทศสัมพันธ์					
	-นักประชาสัมพันธ์					
	-บรรณารักษ์					
	-เจ้าพนักงานห้องสมุด					
	-เจ้าพนักงาน โสตทัศนศึกษา					
	-นายช่างศิลป์					
-นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย						
-นักวิชาการคอมพิวเตอร์						
-เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์						
-นายช่างเทคนิค						

ชื่อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	-นายช่างกล					
	-นายช่างไฟฟ้า					
	-วิศวกรไฟฟ้า					
	-เจ้าพนักงานสื่อสาร					
	-เศรษฐกร					
	-ผู้อำนวยการ					
	-ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน					
98	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความรู้ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่งต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ)					
	-นักวิเคราะห์นโยบายและแผน					
	-นักจัดการงานทั่วไป					
	-เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี					
	-นักวิชาการพัสดุ					
	-เจ้าพนักงานพัสดุ					
	-เจ้าพนักงานการเกษตร					
	-นักวิชาการตรวจสอบภายใน					
	-นิติกร					
	-นักทรัพยากรบุคคล					
	-นายช่างศิลป์					



ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
99	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถในการยืดหยุ่น ผ่อนปรนของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ แต่ละตำแหน่ง ต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ) -นักจัดการงานทั่วไป					
	-เจ้าพนักงานธุรการ					
	-นักวิเทศสัมพันธ์					
100	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น ของข้าราชการ สำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่ง ต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ) -เจ้าพนักงานธุรการ					
	-เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี					
	-เจ้าพนักงานพัสดุ					
	-เจ้าพนักงานการเกษตร					
	-นักวิชาการเผยแพร่					
	-เจ้าพนักงานสื่อสาร					
101	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถในการดำเนินการ เชิงรุกของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่ง ต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ) -นักวิชาการการเงินและบัญชี					
	-นักวิเทศสัมพันธ์					
	-นักประชาสัมพันธ์					
	-นักวิชาการเผยแพร่					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	-บรรณารักษ์					
	-นายช่างภาพ					
	-เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์					
102	ท่านคิดว่า <u>สมรรถนะหรือความสามารถในการสืบเสาะหาข้อมูล</u> ของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่งต่อไปนี้ มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ) -นักวิชาการพัสดุ					
	-เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา					
	-นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย					
	-นักวิชาการคอมพิวเตอร์					
103	ท่านคิดว่า <u>สมรรถนะหรือความสามารถในการมองภาพองค์รวม</u> ของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่งต่อไปนี้ มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ)					
	-นักวิชาการเกษตร					
	-เจ้าพนักงานห้องสมุด					
	-เศรษฐกร					
	-ผู้อำนวยการ					
	-ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
104	ท่านคิดว่าสมรรถนะในเรื่องของความมั่นใจในตนเอง ของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่ง ต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ)					
	-นายช่างเทคนิค					
	-นายช่างเครื่องกล					
	-นายช่างโลหะ					
	-วิศวกรไฟฟ้า					
105	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถในการใช้ศิลปะ การสื่อสารสูงใจของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ ละตำแหน่งต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ)					
	-นักวิชาการเผยแพร่					
	-นายช่างภาพ					
106	ท่านคิดว่าสมรรถนะในเรื่องการใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น ของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่ง ต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ)					
	-ผู้อำนวยการ					
	-ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน					
107	ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถในการใช้ สุนทรียภาพทางศิลปะของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ในแต่ละตำแหน่งต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด (ตอบเฉพาะตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบ)					
	-นายช่างภาพ					

ตอนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ส่วนกลาง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าข้อความต่อไปนี้  
มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องที่  
ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>					
1	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ใน <u>การติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน</u>					
2	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ใน <u>การติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร</u>					
3	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ใน <u>การพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้</u>					
4	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ใน <u>การอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์</u>					
5	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ใน <u>การดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ</u>					
6	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ใน <u>การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</u>					
7	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ใน <u>การขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ</u>					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>						
8	ท่านคิดว่าในภาพรวมผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ มากน้อยเพียงใด					
9	ท่านคิดว่าผู้กำหนดนโยบายมีความพึงพอใจต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ มากน้อยเพียงใด					
10	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต					
<b>ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>						
11	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ					
12	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการเบิกจ่ายงบประมาณ					
13	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต					
14	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการควบคุมภายใน					
15	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพของส่วนราชการ					
<b>ด้านการพัฒนาองค์กร</b>						
16	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMOA)					
17	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการบริหารทรัพยากรบุคคล					
18	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน					
19	ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดฯ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น					

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของสำนักปลัดฯ มี “จุดแข็ง หรือข้อดี ภายในหน่วยงาน” เรื่องใดบ้างที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของสำนักปลัดฯ มี “จุดอ่อน หรือสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงภายในหน่วยงาน” เรื่องใดบ้างที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของสำนักปลัดฯ มี “โอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน” เรื่องใดบ้างที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



4. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของสำนักปลัดฯ มี “อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน” เรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะ อื่นๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

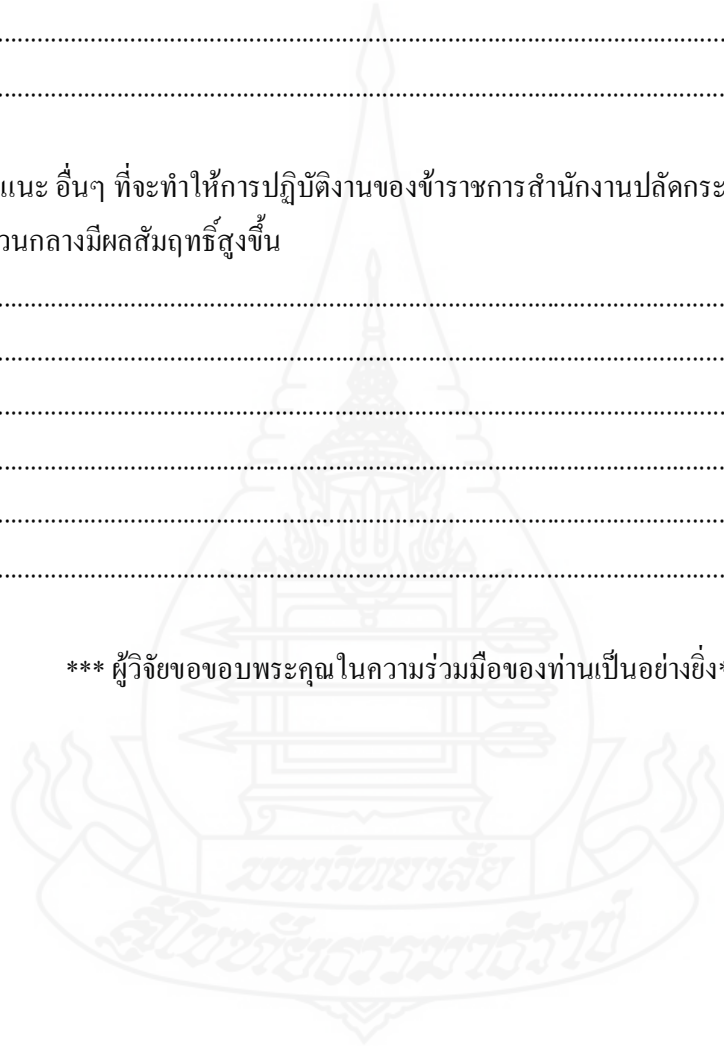
.....

.....

.....

.....

\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง\*\*\*



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

## คำชี้แจง

1.แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

2.แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

3.ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

.....  
นางสาวนิภาวรรณ รอดโรคา

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: nipawan.thesis@gmail.com โทรศัพท์ 0866132845

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1.ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2.เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

3.อายุ

.....ปี

3.ระดับการศึกษาสูงสุด

.....

4.ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

.....

5.หน่วยงาน.....

6.ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น  
คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของสำนักปลัดฯ มี “จุดแข็ง หรือข้อดี ภายในหน่วยงาน” เรื่องใดบ้างที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในแต่ละด้านต่อไปนี้ มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

1.1 ด้านกำกับ ดูแล สนับสนุน และประสานงานหน่วยงานในสังกัด

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

1.2 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

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

1.3 ด้านปฏิบัติการกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

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

2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของสำนักปลัดฯ มี “จุดอ่อน หรือสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงภายในหน่วยงาน” เรื่องใดบ้างในแต่ละด้านต่อไปนี้ที่ ต้องแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

2.1 ด้านกำกับ ดูแล สนับสนุน และประสานงานหน่วยงานในสังกัด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านปฏิบัติการกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





4. ท่านคิดว่า การปฏิบัติงานของสำนักปลัดฯ มี “ข้อจำกัดหรืออุปสรรคจากภายนอกหน่วยงาน” เรื่องใดบ้างในแต่ละด้านต่อไปนี้

4.1 ด้านกำกับ ดูแล สนับสนุน และประสานงานหน่วยงานในสังกัด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 ด้านปฏิบัติการกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละด้านมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

5.1 ด้านกำกับ ดูแล สนับสนุน และประสานงานหน่วยงานในสังกัด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 ด้านปฏิบัติการกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค  
ประวัติผู้ให้ข้อมูล



## ประวัติผู้ให้ข้อมูล

### 1. นายวิทยา ประจันตะเสน

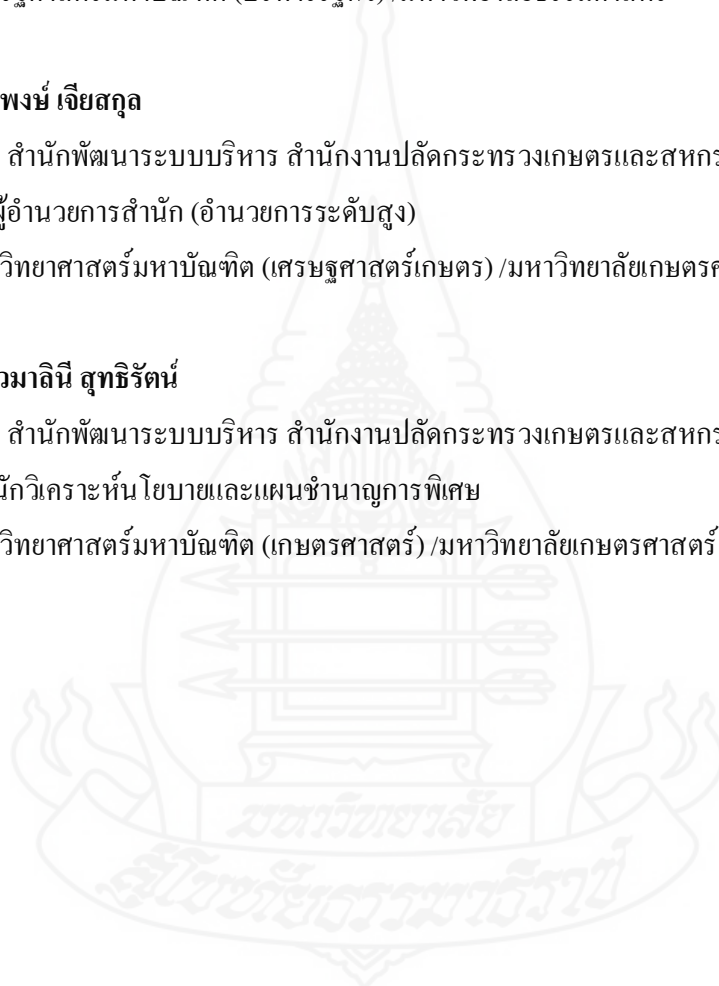
หน่วยงาน สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก (อำนวยการระดับสูง)  
การศึกษา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) /มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### 2. นายสุรพงษ์ เจียสกุล

หน่วยงาน สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก (อำนวยการระดับสูง)  
การศึกษา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร) /มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### 3. นางสาวมาลินี สุทธิรัตน์

หน่วยงาน สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ  
การศึกษา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) /มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนิภาวรรณ รอดโรคา
วัน เดือน ปีเกิด	5 กุมภาพันธ์ 2521
สถานที่เกิด	สุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต วิทยาศาสตรสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุพรรณบุรี อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

