

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการ
ในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

นายมงคล ชิตาชัยลักษณ์

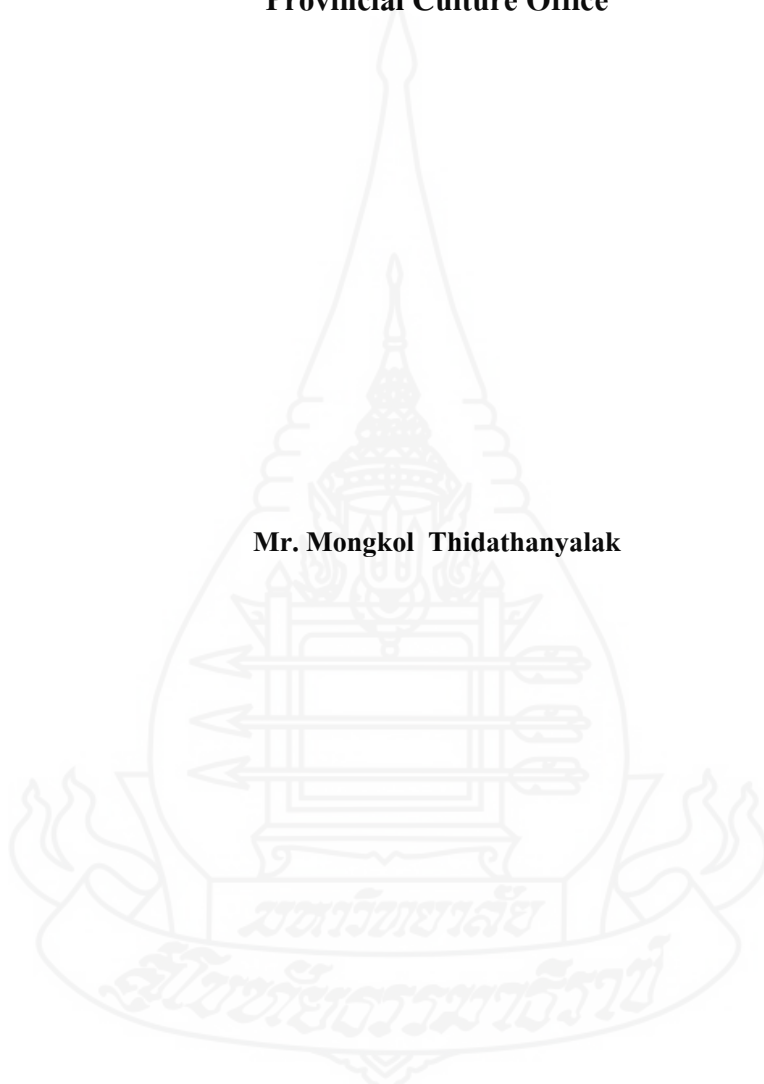


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Factors Affecting Result Based Operation of the Government Officers at the
Provincial Culture Office**

Mr. Mongkol Thidathanyalak



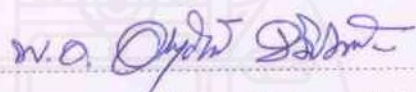
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Sciences
Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการ
ในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
ชื่อและนามสกุล นายมงคล ธิคาธัญลักษณ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม

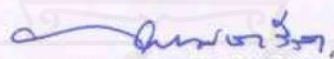
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2552

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



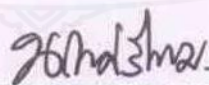
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พันเอกอิทธิเดช จันโททัย)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีफल)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงาน
วัฒนธรรมจังหวัด

ผู้วิจัย นายมงคล ชิดาชัยลักษณ์ รหัสนักศึกษ 2493007757 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม
ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด (2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตามปัจจัยบุคคล (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (5) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 391 คน คำนวณจากประชากรจำนวน 1,565 คน เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เครื่องมือได้แก่ แบบสอบถาม สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ส่วนสถิติที่นำมาใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดสรรงบประมาณ (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ด้านค่านิยมร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้าน โครงสร้าง (3) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (4) ปัจจัยด้าน โครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และส่งผลโดยสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ร้อยละ 49.6 (๕) ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ด้านการจัดการ รองลงมาได้แก่ด้านบุคลากร แนวทางแก้ไขได้แก่ องค์การควรวินิจฉัยปริมาณงานและอัตรากำลัง และกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ และควรพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีผล การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

Thesis title: Factors Affecting Result Based Operation of the Government Officers
at the Provincial Culture Office

Researcher: Mr. Mongkol Thidathanyalak; **ID:** 2493007757;

Degree: Master of Public Administration **Thesis advisors:** (1) Papavadee Montriwat Associate Professor;
(2) Narathip Sriram Assistant Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

This research aimed to (1) study officers' pinions on result based operational level of government officers at the Provincial Culture Office, (2) study officers' opinions on organizational factors that affected the result based operation of government officers at the Provincial Culture Office, (3) compare opinions on result based operation of government officers at the Provincial Culture Office classified by personal factors, (4) study the relationship between organizational factors and result based operation, and (5) study problems and recommend appropriate ways to enhance result based operation of government officers at the Provincial Culture Office.

This study was a survey research. Samples were 391 officers derived from total population of 1,565 government officers at the Provincial Culture Office. Questionnaire was used as research instrument. Accidental sampling method was applied. Frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient, and multiple regression analysis were employed to analyze the data.

The study showed the following results (1) the overall officers' opinions on result based operation were at high level with the highest mean on goal setting, and the lowest mean on budget allocation. (2) opinions on of organizational factors, in the overall view were at high level, with the highest mean on shared value, and the lowest mean on structure (3) samples with different genders, ages, educational levels, and operational duration had different opinions on result based operation at 0.05 level of statistical significance (4) factors of structure, staff, and strategy had positive relations with result based operation, and could predict the operation at 49.6 percent (5) first major problem was management aspect, next was problem on personnel, recommendations were: the organization should analyze both its workload and workforce, and allocate workforce in accordance with assigned mission, moreover, performance appraisal should be conducted on the basis of the officers' operational achievement.

Keywords: Factors Affecting, Result Based Operation, Provincial Culture Office

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ
ตรวจทานแก้ไขตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัย
ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม และ รองศาสตราจารย์ พันเอกอิทธิเดช
จันโททัย ที่ได้ให้คำแนะนำ และติดตามทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา ผู้วิจัยทราบซึ่งใน
ความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ นายสมยศ สิงห์คำ นายโกวิท ผกามาศ และนางกาญจนา คู่้ม
กลีบ ที่กรุณาช่วยตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ในการ
ปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณข้าราชการสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ที่ให้ข้อมูลตลอดจน
ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้

คุณค่าอันพึงมีจากการวิจัยในครั้งนี้ ขอบมอบแต่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้มีพระคุณ
ยิ่งที่ได้อบรมสั่งสอน และให้ความรักความห่วงใยเป็นกำลังใจตลอดมาจนจบการศึกษา

มงคล ธิดาชัยลักษณ์

กุมภาพันธ์ 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามเฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การ	7
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่	13
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	21
อำนาจหน้าที่และโครงสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล	35
การวิเคราะห์ข้อมูล	35
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	37
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	38
ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	40
ตอนที่ 3 ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	50
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	53
ตอนที่ 6 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	55
ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะ	55
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
สรุปการวิจัย	56
อภิปรายผล	61
ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	71
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	72
ข แบบสอบถาม	74
ประวัติผู้วิจัย	81



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำแนกและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ 38
ตารางที่ 4.2	จำแนกและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม อายุ 38
ตารางที่ 4.3	จำแนกและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระดับการศึกษา 39
ตารางที่ 4.4	จำแนกและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระดับตำแหน่ง 39
ตารางที่ 4.5	จำแนกและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 39
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์โดยภาพรวม 40
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ด้านวิสัยทัศน์ และพันธกิจ 41
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ด้านการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 42
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 43
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ด้านการเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูล 44
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ด้านการจัดสรรงบประมาณ 45
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวม 46
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยด้านกลยุทธ์ 46
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้าน โครงสร้าง 47
ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบุคลากร 48

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านรูปแบบ การบริหารจัดการ	48
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านค่านิยมร่วม	49
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ของ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามเพศ	50
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ของ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามอายุ	50
ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติงานงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกัน รายคู่	51
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ของ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามระดับการศึกษา	51
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ของ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามระดับตำแหน่ง	52
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ของ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	52
ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด	53
ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยใช้ตัวแปรอิสระในการพยากรณ์ กับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรม ..	54
ตารางที่ 4.26 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	55

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	23
ภาพที่ 1.3 โครงสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด	29



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงวัฒนธรรม เป็นส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการเกี่ยวกับงานด้าน ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นชาติ ที่สะท้อนภาพลักษณ์ของความเป็นไทย นับจากเมื่อมีการสถาปนากระทรวงเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 กระทรวงวัฒนธรรมได้เร่งจัดองค์กรให้ก้าวไปพร้อมกับการปฏิรูประบบราชการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ที่บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

กระทรวงวัฒนธรรม ถือเป็นองค์กรหลักมีภารกิจสำคัญ คือ การรักษาสืบทอด วัฒนธรรมของชาติและความหลากหลายของวัฒนธรรมท้องถิ่นให้คงอยู่อย่างมั่นคง การสร้าง ค่านิยมและจิตสำนึกภูมิปัญญาไทย การนำทุนทางวัฒนธรรมของประเทศมาสร้างมูลค่าทางสังคม และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โดยมีข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ใน 75 จังหวัด เป็นผู้ปฏิบัติงานภารกิจ ดังกล่าวข้างต้นให้สัมฤทธิ์ผล

การปฏิบัติงานภารกิจของกระทรวงวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาค ข้าราชการในสังกัด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ทั้ง 75 จังหวัด เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงาน ภารกิจของกระทรวงวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมายและมีผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น ภารกิจงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ที่มีอยู่ทั่วประเทศ จะสำเร็จหรือไม่ อย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ว่า มีการปฏิบัติงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือไม่ ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาว่ามี ปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีผลต่อ การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จากเหตุผล ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัด

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด” โดยในเบื้องต้นนี้จะทำการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวกับข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ทั้ง 75 จังหวัด (เป็นราชการส่วนภูมิภาค)

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

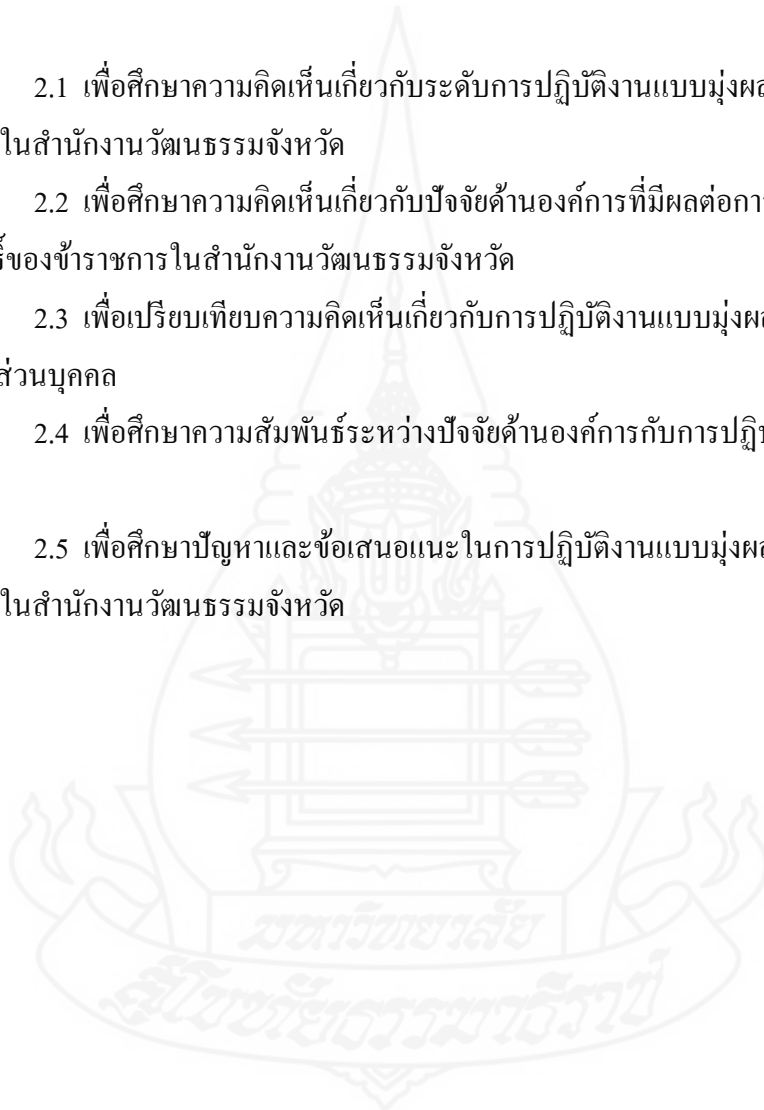
2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

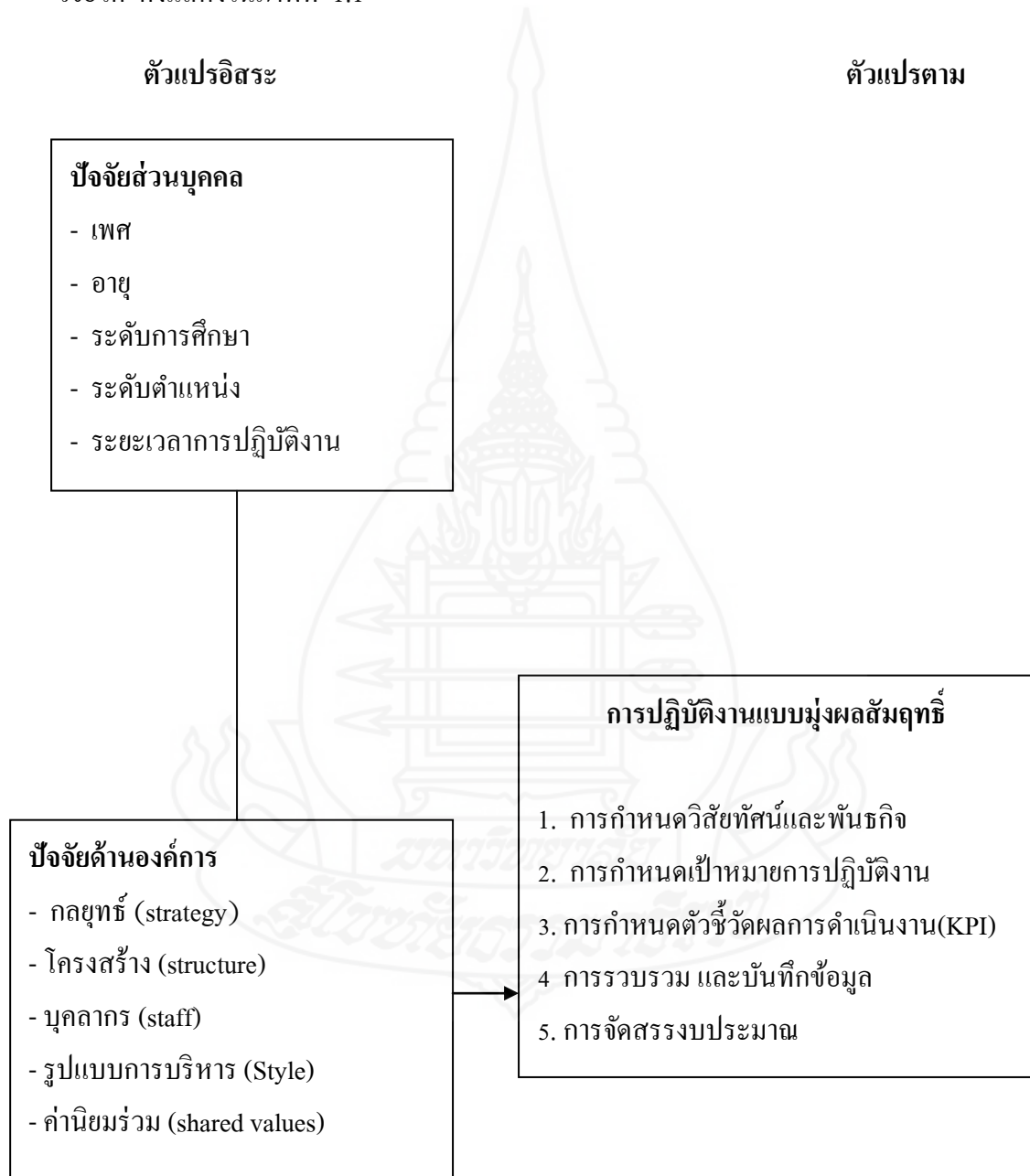
2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.5 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด



3 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ เช่น วิรัช วิรัชนิการวรรณ และคุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร รูปแบบการบริหาร ค่านิยมร่วม และการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การรวบรวมและการบันทึกข้อมูล การจัดสรรงบประมาณ

4.2 **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรในการศึกษาได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด 75 จังหวัด ระดับ 3-7 จำนวน 1,565 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดด้วยสูตร Yamana ได้จำนวนตัวอย่าง 391 คน

4.3 **ขอบเขตด้านพื้นที่** ศึกษาเฉพาะสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ทั้ง ๗๖ จังหวัด

4.4 **ขอบเขตด้านเวลา** เก็บข้อมูลภาคสนาม ในปี 2551

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

5.2 **ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด** หมายถึง ข้าราชการระดับ 3 – 7 ในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในส่วนภูมิภาค

5.3 **ระดับตำแหน่ง** หมายถึง ระดับตำแหน่งที่ข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ครอบงอยู่

5.4 **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่เข้ารับราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จนถึงปัจจุบัน

5.5 **ปัจจัยด้านองค์การ** หมายถึง กลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร รูปแบบการบริหาร ค่านิยมร่วม

5.6 **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในที่นี้หมายถึง การจัดทำแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ การบ่งบอกแนวทางในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการแปลงแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

5.7 โครงสร้าง หมายถึง องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ซึ่งนำประกอบเข้ากันเป็นรูปร่าง ในที่นี้หมายถึง การกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจ การกำหนดกลุ่มงาน กำหนดงาน ขอบข่ายงาน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และ โครงสร้างองค์การเอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากร

5.8 บุคลากร หมายถึง ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน ในที่นี้หมายถึง บุคลากร ได้รับการพัฒนาศักยภาพ การพิจารณาความดีความชอบโดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในพันธกิจ และบุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ

5.9 รูปแบบการบริหารจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารจัดการ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างเหมาะสม

5.10 ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมหลักหรือความเชื่อหรือหลักปฏิบัติ ที่องค์กรจะต้องปลูกฝังให้กับคนในองค์กรทุกคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนในองค์กรทุกคนยึดถือเป็นกรอบในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายเดียวกัน มีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานเชิงรุก มีความตั้งใจทำงาน มีการทำงานมุ่งมั่น ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.11 การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดและผลการดำเนินงาน การรวบรวมและบันทึกข้อมูล การจัดสรรงบประมาณ

5.12 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ หมายถึง การกำหนดความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น และ การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ในที่นี้หมายถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจสะท้อนทิศทางและเป้าหมายขององค์การ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นระยะๆ นำวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นกรอบในการทำงาน บุคลากรยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์การ

5.13 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หมายถึง คือสิ่งที่เราต้องการไปให้ถึง มาจากความต้องการ ความหวัง จินตนาการ ความใฝ่ฝัน ที่ผู้บริหารสร้างขึ้น ในที่นี้หมายถึง กำหนด

เป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน เป้าหมายวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม มีระยะเวลาการบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

5.14 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ วัด ติดตาม หรือประเมินการปฏิบัติราชการในเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น ได้ผลเป็นเช่นใด ในที่นี้ หมายถึง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตัวชี้วัดสะท้อนพันธกิจขององค์กร ตัวชี้วัดที่กำหนดเข้าใจง่าย ตัวชี้วัดที่กำหนดมีเหตุมีผล มีการสื่อสารตัวชี้วัดแก่บุคลากรอย่างชัดเจน

5.15 การรวบรวม และบันทึกข้อมูล หมายถึง วิธีการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้ ข้อมูลมา ในที่นี้หมายถึง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ ข้อมูลที่เก็บสามารถบอกถึงระดับการทำงานตาม ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล มีการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

5.16 การจัดสรรงบประมาณ หมายถึงการแบ่งสรรงบประมาณรายจ่ายตาม พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมเพื่อให้ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพัน ทั้งนี้อาจดำเนินการโดยใช้การอนุมัติเงิน ประจำงวด หรือโดยวิธีการอื่นใดตามที่สำนักงบประมาณกำหนด ในที่นี้หมายถึง การจัดสรร งบประมาณเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ของงานหน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ มีระบบงบประมาณที่ยืดหยุ่นสะดวกต่อการเบิกจ่ายเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เป็นแนวทางให้กระทรวงนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปเป็นข้อมูลใช้ในการ ปรับปรุงเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดให้มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

6.2 เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. อำนาจหน้าที่ และ โครงสร้างของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

1.1 ความหมายทั่วไปของการบริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน(2514 : 13-14) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร(administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร(process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532 : 17) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ติน ปรัชญพทุทธิ (2535: 8) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

ภิญโญ สาร (2526 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

การบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงานการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน การบริหารเกี่ยวข้องกับ

1. บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป (a group of two or more people)
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ หลายอย่าง (Co-operative performance of activities)
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน (common goals)

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 องค์ประกอบของการบริหารองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 7-8) กล่าวว่า ปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องหันมาสนใจในงานด้านการจัดการ เพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ประกอบด้วย

1. คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ ในแง่ของปริมาณงานและคุณภาพงาน
2. เครื่องจักร(Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้ออย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดละคุ้มค่า
3. เงินทุน (Money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงราคาต้นทุนเงิน คือ ดอกเบี้ยอีกด้วย
4. วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและวัสดุสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิต หรือสร้างบริการตลอดเวลา

ทองอยู่ แก้วไทรอะ และชัยยศ อิ่มสุวรรณ(2545:11) ให้ความหมายของการบริหารหรือ การจัดการ ดังนี้ การบริหาร (Administration) หรือ การจัดการ (Management) มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ ถ้าการบริหารหรือ การจัดการกระทำได้อย่างเหมาะสม องค์การจะดำเนินไปด้วยดี การบริหารองค์การเป็นการจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์การ เพื่อดำเนินกิจการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีประเด็นที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ทรัพยากร และการจัดการ

ทรัพยากร ประกอบด้วย

- ทรัพยากรคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญเพราะเป็นผู้ดำเนินการ

- ทรัพยากรเงิน เป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปเพื่อให้เกิดผลผลิตของการทำงาน
- ทรัพยากรวัสดุ เป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการให้เกิดผลผลิตขององค์กร ซึ่งอาจหมายถึง อาคาร สถานที่ ยานพาหนะขององค์กรด้วย
- ทรัพยากรวิทยาการ เป็นความรู้ที่ใช้สำหรับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจง การบริหารองค์กรจึงเป็นการจัดการ ประสมประสานเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดการกระทำที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2534:81-82) ได้กำหนดองค์ประกอบในการบริหารจัดการกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนในชุมชนไว้ 7 ประการ ตามแนวทางของ POSDCORB เช่นเดียวกัน คือ

1. การวางแผน (Planning) ต้องเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โดยอาศัยข้อมูลสถิติและข้อเท็จจริงหรือหลักฐานต่างๆ ที่ปรากฏ มาวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ แล้วจึงจัดทำแผนดำเนินการหรือโครงการอย่างละเอียด ผู้วางแผนจะต้องประกอบด้วยบุคคลหลายๆฝ่ายร่วมคิดร่วมจัดทำ
2. การจัดองค์กร (Organizaton) มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบให้ชัดเจนและแต่ละคนสามารถปฏิบัติได้ อาจจัดในรูปแบบของคณะกรรมการหรือคณะทำงานในแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละโครงการ
3. การบริหารงานบุคคล(Staffing) คือการแสวงหาบุคคลที่จะปฏิบัติกิจกรรมโดยการคัดเลือกตามความเหมาะสมหรือตามความสมัครใจ
4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) คือ การควบคุมดูแล การนิเทศ ติดตามผล และการประเมินผลตามแผนที่วางไว้ ซึ่งในแผนจะต้องบ่งบอกถึงกิจกรรม ระยะเวลา สถานที่ ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้มีส่วนร่วมและรับทราบ
5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างผู้ดำเนินงานทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เพื่อมิให้มีการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือเกิดการขัดแย้งกัน
6. การรายงาน (Reporting) จะต้องจัดให้มีระบบการรายงานที่ติดตลอดเวลาในการจัดกิจกรรม ผลจากการรายงานจะเป็นข้อมูลย้อนที่จะนำมาพิจารณา ปรับปรุงแก้ไข และนำข้อมูลมาเป็นข้อสรุปผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ
7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) เป็นหัวใจของการดำเนินงานที่จะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจัดทำอย่างเป็นระบบเริ่มตั้งแต่การจัดหาแหล่งที่มาหรือเงินทุน

การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่าย การควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผน สรุปผลการใช้จ่ายงบประมาณ เมื่อสิ้นโครงการ

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2539 อ้างถึงใน อนุพงศ์ เนื่องจำนง 2544 : 11-13) กล่าวว่ากระบวนการบริหาร (process of administration) หรือ การประกอบการในทางบริหารนี้ หรือ บางทีจัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหาร (executive function) นั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงในระดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน บางท่านเห็นว่าน่าจะต้องประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ (Organizaton) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) เป็นแนวคิดกระบวนการบริหารแบบ POSDCORB ของ Gulick และ Urwick ดังมีความหมายดังนี้

1. P = Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการ และพิจารณาวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความถูกต้องและสมบูรณ์

2. O = Organizaton หมายถึง การจัดส่วนราชการ หรือ องค์การ ซึ่งในการศึกษา บางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (division of work) เป็น กรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง(specialization) ก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน (organization) เช่น หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหรือหน่วยงานอนุกร (auxiliary) เป็นต้น

3. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคลากรและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (personnel administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (competent man for competent job) หรือ put the right man on the right job ก็รวมถึง การที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างกว้างๆ ว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน นโยบาย การวางแผน โครงการ ระเบียบและวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้ได้มาและได้ประโยชน์ ตลอดจนการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณ

เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่างๆ ทั้งหมด นับแต่การสรรหาและรับคนเข้าทำงาน จนกระทั่งพ้นจากหน้าที่การงานขององค์กรไป

4. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงาน และนิเทศงาน ตลอดจนศิลป์ในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (human relation) และการจูงใจ (motivation) เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ซึ่งเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถ บังคับบัญชาหรือหัวหน้า เพราะว่าการที่จะอำนวยการให้การกิจดำเนินไปด้วยดีจำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

5. Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสาน เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้ประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่ต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่อยู่ในทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใน หน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อกล่าวถึงการประสานงานแล้ว อีกเรื่องหนึ่งที่ควรได้กล่าวถึงเพราะมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่คู่ กันประจวบกับเขา ก็คือ การติดต่อสื่อสาร (communication) เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ เกิดการประสานงานที่ดี และทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึงการ ประชาสัมพันธ์ (public relation) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย การรายงานนี้มีความสัมพันธ์ กับการติดต่อสื่อสาร (communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึง วิธีการของสถาบัน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริง หรือ ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและ หรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของการรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

7. B = Budgeting หมายถึง ระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับ งบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการ ควบคุม วิธีการบริหารงบประมาณ โดยทั่วไปมักจะมียุทธศาสตร์ที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจร งบประมาณ” (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

7.1 การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission)

7.2 การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (legislation authority)

7.3 การดำเนินงาน (execution)

7.4 การตรวจสอบ (audit)

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารจัดการที่นิยมอยู่ในปัจจุบันได้ใช้หลักการบริหารจัดการตามแนว POSDCORB ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้ จะต้องมีการประสานเชื่อมโยงต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

แนวคิด 7S Mckensy (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554:75-79)ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์ หน่วยที่ 1) กล่าวว่า เหตุผลที่นำ 7S มาปรับใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน เพราะเป็นกรอบแนวคิด ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดที่เป็นสากล นำมาปรับใช้กันอย่างกว้างขวาง อีกทั้งมีเนื้อหาสาระที่ตรงประเด็น สมบูรณ์ โดยครอบคลุมสาระสำคัญของการประเมินผลสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมากถึง 7 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ (strategy) หน่วยงานมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย มีเป้าหมายหลัก หรือภารกิจหลักที่อำนวยความสะดวกและให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผู้บริหารหน่วยงานตรวจสอบหรือประเมินผลยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านระบบการทำงาน(system) หน่วยงานมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีระบบบัญชีและการเงิน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ละระบบของหน่วยงานดำเนินงานอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. โครงสร้าง (structure) หน่วยงานมีโครงสร้างที่กะทัดรัดและคล่องตัว มีโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับประชาชน หรือสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

4. ด้านบุคคล(staff) หน่วยงานต้องยึดถือระบบคุณธรรมในการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารหน่วยงานวางตัวบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ส่งเสริมหรือสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

5. ทักษะ(skill) หน่วยงานพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญของบุคลากรเป็นประจำ มีการเชิญบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญของบุคลากร หน่วยงานประเมินผลว่าบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญได้นำความรู้จากการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปปรับใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

6. รูปแบบหรือลักษณะการปฏิบัติงาน (style) ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานมีแบบหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม

7. ค่านิยมร่วม (share value) หน่วยงานมีอุดมการณ์หรือค่านิยมร่วมในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารของหน่วยงานนำค่านิยมร่วมไปดำเนินงานในทางปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

2.1 ความหมาย

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2547: 450 - 451) กล่าวว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือการจัดการนิยม (managerialism) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหาร และเทคนิควิธีการจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (scientific management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) นอกจากนี้ยังได้ผสมผสานให้เข้ากับเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิก ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์สถาบัน

แนวคิดดังกล่าว ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ. : 2548) ให้ความหมายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ รูปแบบการบริหารที่นำมาเพื่อปรับใช้กับภาครัฐ เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป้าหมายสุดท้าย คือระบบราชการที่มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล มีเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพสูง และมีการบริหารจัดการทรัพยากรของภาครัฐอย่างประหยัด คุ้มค่า เหมาะสม ทำให้ระบบราชการมีความ

คล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประชาคมโลก สามารถตอบสนองความต้องการและนำบริการที่ดี มีคุณภาพไปสู่ประชาชนได้

2.2 ลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

สุเทพ เชาวลิต (2551 : 11-12) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีกระบวนการและวิธีการทำงานดังนี้

- 1) ยึดหลักการ การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นกรอบความคิดและกระบวนการทำงาน
- 2) มีการทบทวนบทบาทและภาระหน้าที่ใหม่ เลือกลงและสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับงานเฉพาะบทบาทที่รัฐจำเป็นต้องทำเท่านั้นกับภาคเอกชนและภาคประชาชนอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อเป้าหมายการพัฒนาและความเจริญของประเทศร่วมกัน
- 3) มีการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) มีดัชนีวัดความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของแผนงานและดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ในระดับองค์กรและระดับบุคคล
- 4) มีประชาชนเป็นเป้าหมายการทำงาน คือ ประชาชนเป็นหลัก (Customer-Oriented) โดยการให้บริการอย่างหลากหลายตามสภาพธรรมชาติของท้องถิ่นและชุมชน
- 5) เพิ่มความคล่องตัวแก่หน่วยงานในระดับต่างและระดับปฏิบัติการ โดยการบริการประชาชนที่มีคุณภาพสูง
- 6) เปิดกว้างต่อแนวคิดเรื่องการแข่งขันการให้บริการทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน เพื่อยกมาตรฐานงานให้สูงได้มาตรฐานมากที่สุด
- 7) มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของประชาชนและเจ้าหน้าที่ โดยการวัดประสิทธิภาพและต้นทุน
- 8) มีการจัดการด้านการเงิน การคลัง และระบบการตัดสินใจที่โปร่งใส
- 9) มีระบบการบังคับบัญชาที่สั้น คล่องตัว และเน้นการทำงานแบบแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง
- 10) มีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีรายได้มาตรฐานเดียวกับภาคเอกชน
- 11) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการบริการ มีการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 12) ได้รับการยอมรับจากสังคมในการมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร. 2548) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีดังนี้

- การบริหารจัดการแบบเอกชน (business-approach)
- เน้นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) ไม่ใช่รับผิดชอบต่อเฉพาะที่ผลผลิต (outputs) หรือเฉพาะกระบวนการ (process) การดำเนินงาน
- เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัล
- ลดขนาดองค์กรพร้อมถ่ายโอนภารกิจบางอย่างไปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน โดยเฉพาะภารกิจที่มีใช้งานหลักขององค์กร/หน่วยงานภาครัฐ
- ลดการผูกขาดการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ (contestability)
- มีการประเมินความคุ้มค่าของเงิน (value of money) ทั้งก่อนและหลังการดำเนินงานหรือการดำเนินโครงการ

Jonathan Boston และคณะ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
- 2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)
- 3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
- 4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
- 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กกลงในรูปแบบหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันโดยเด็ดขาด
- 6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก(outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- 7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) เปลี่ยนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2549 : 241 – 248) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ทั้งหมด มี 13 ด้าน ดังนี้

1. การใช้การวางแผนกลยุทธ์ (strategic approach)

รัฐบาลประเทศต่างๆ ต้องการพัฒนาการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาวให้ดีขึ้น วิธีนี้ต้องกำหนดภารกิจ (mission) ขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบรรลุจุดหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) รวมทั้งความสอดคล้องขององค์กรกับสภาพแวดล้อม (environment) จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) สิ่งคุกคาม (threats) ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อม เทคนิคเหล่านี้ช่วยให้ใช้ทรัพยากรได้ดีขึ้น ด้วยเหตุที่นำผลลัพธ์ไปผูกมัดกับทรัพยากร โดยเฉพาะเมื่อใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (programme budgeting) เมื่อรัฐบาลรู้ว่าหน่วยราชการทำอะไร อะไรเป็นเป้าหมายและก้าวหน้าไปอย่างไร รัฐบาลก็สามารถตัดสินใจได้ว่าแผนงานหรือหน่วยงานใดที่ควรรักษาคุณค่าเอาไว้

2. การจัดการไม่ใช่บริหาร (management not administration)

การจัดการต่างจากการบริหาร การจัดการภาครัฐยุคปัจจุบันต้องการผู้จัดการมืออาชีพ รัฐบาลต้องการรู้ว่าองค์กรภาครัฐทำอะไรบ้าง ผลเป็นอย่างไร ใครเป็นคนรับผิดชอบต่อผลดังกล่าว ส่วนฝ่ายผู้จัดการก็ต้องเกี่ยวข้องกับนโยบาย เงินใจของฝ่ายการเมือง และรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย ผู้นำการเมืองยุคใหม่จะเลือกผู้จัดการที่มีประวัติดีและเอาใจใส่ต่อเป้าหมายของนโยบาย คนที่มีประวัติดีมักได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า และอาจทำสัญญาจ้างระยะสั้น ผู้จัดการเป็นบุคคลสาธารณะแม้จะไม่ใช้ข้าราชการตามความหมายดั้งเดิม เขาอาจทำงานให้รัฐบาลสมัยเดียว หรืออาจมาจากหน่วยงานเฉพาะ ผู้จัดการมีหน้าที่ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ แต่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญที่สามารถหาได้โดยทั่วไป

3. การเน้นผลสำเร็จ (focus on results) องค์การต้องเน้นที่ผลสำเร็จ คือ ผลลัพธ์ (outcomes) หรือผลผลิต (output) ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้า(input) การปฏิรูปเน้นผลงานของบุคคลและหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานต้องพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อวัดกระบวนการทำงานตามวัตถุประสงค์ ส่วนระดับบุคคลต้องใช้ระบบประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ แม้แต่บุคคลที่สำคัญขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การให้รางวัลหรือการลงโทษตามมา บางคน เช่น โฮมส์และแซนด์ เห็นว่าการประเมินผลตามตัวชี้วัดยังไม่พอต้องเปลี่ยนระบบรางวัล ทั้งระบบ ตั้งแต่งบประมาณ การบริหารงานบุคคล วิธีการควบคุม เพื่อให้มุ่งใจให้ยึดผลงาน เป็นหลักในการทำงาน

4. การปรับปรุงการบริหารงานคลัง (improved financial management)

การปฏิรูปการคลังมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปภาครัฐมาก วิธีการที่ใช้กันส่วนใหญ่ คือ การนำระบบงบประมาณแบบใหม่มาใช้แทนระบบเดิม ระบบงบประมาณแบบใหม่ ได้แก่ การนำระบบงบประมาณแบบผลงานและแผนงาน(performance and program budgeting system) มาผสมกันเรียกว่า “ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” (result-oriented budget system) ส่วนระบบเดิมได้แก่ ระบบงบประมาณและระบบบัญชีแบบแสดงรายการ (line-item budgeting and accounting system)

งบประมาณแบบแผนงานเป็นวิธีจัดสรรเงินตามแผนของหน่วยงาน โดยแจกจ่ายค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแต่ละแผน โครงการหรืองานย่อยๆ ด้านการบริหารงานบุคคลแทนที่จะแยกจากแผน ก็ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผน

ส่วนระบบการแสดงผลการดำเนินงานเน้นการควบคุม ทว่าทางการปฏิบัติรับบาลแทบไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจริงเลย การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการให้เห็นถึงมูลค่าของทรัพย์สินที่มีอยู่จริงแต่ละระยะเหมือนกิจการเอกชน บางประเทศจึงเปลี่ยนระบบบัญชีเงินสด(cash accounting) เป็นระบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย (accrual accounting) บัญชีนี้อาจไม่ละเอียดเหมือนอดีต แต่ก็กระจายความรับผิดชอบลงสู่ระดับล่าง

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ต้องการให้สนใจทรัพยากรให้ดีที่สุดมากกว่าเดิม ซึ่งมีทั้งการตัดค่าใช้จ่าย และควบคุมทรัพยากร โดยเน้นแผนที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วิธีทำให้รัฐบาลสามารถควบคุมการใช้จ่ายให้ดีขึ้น เนื่องจากมีระบบข้อมูลที่ดีกว่าเดิม

5. การจัดคนเข้าทำงานอย่างยืดหยุ่น (flexibility in staffing)

การจัดการระดับสูงมีแนวโน้มที่จะหันไปใช้ระบบการบรรจุที่ยืดหยุ่น ในอเมริกามีระบบข้าราชการบริหารอาวุโส (senior executive service) หรือระบบ ses มาตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1970 ระบบนี้รวมผู้จัดการอาวุโสที่ได้รับการฝึกฝนมาโดยตรงและมีเอกลักษณ์ของกลุ่ม รวมทั้งสามารถย้ายระหว่างหน่วยงานได้ ปัจจุบันยังเน้นความสามารถทางด้านการให้คำแนะนำเชิง

นโยบาย การจัดการทั่วไป และทักษะวิชาชีพมากกว่าประสบการณ์ในหน้าที่เป้าหมายก็เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งหมดจากการพัฒนาความสามารถของข้าราชการ การปรับปรุงการบริหารงานบุคคลทุกระดับในปัจจุบันเป็นไปอย่างยืดหยุ่น เห็นได้จากการจัดกำลังได้ง่ายหรือแม้แต่ไล่ออกก็ทำได้ง่ายกว่าเดิม เจ้าหน้าที่ที่ไร้ประสิทธิภาพถูกออกได้ง่าย แต่จะได้รับการปกป้องหากถูกการกลั่นแกล้งให้ออกตามความพอใจส่วนตัวหรือทางการเมือง

6. การจัดองค์การอย่างยืดหยุ่น (flexibility in organization)

ความยืดหยุ่นของการจัดองค์การอย่างหนึ่ง คือ การแยกองค์การออกเป็นหน่วยย่อย แยกหน่วยใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อย ด้วยการจัดตั้งเป็นหน่วยบริการเล็กๆ ตามนโยบายหน่วยเหนือ การจัดตั้งหน่วยงานแบบนี้เกิดขึ้นจริงๆ ในอังกฤษตามโครงการ "the next steps" ของรัฐบาลเรตเซอร์ เมื่อปี ค.ศ.1988 วิธีหลักที่ระบุไว้ในรายงาน คือ จัดตั้งหน่วยงานแยกออกมาเพื่อให้บริการตามนโยบายในลักษณะกึ่งจ้างเหมา

อย่างไรก็ตาม แม้บางคนเช่น ฮูด เห็นว่าการแยกองค์การออกเป็นหน่วยย่อย ไม่ใช่เป็นการปฏิรูป แต่บางคน เช่น โฮมส์และแซนด์ เห็นว่ามีหลายหน่วยงานกรณีที่ใช้วิธีนี้ เพื่อให้การ จัดบริการ การให้เงินทุนสนับสนุนและการออกกฎระเบียบต่างๆ คล่องตัว แต่เขาเห็นว่าต้อง ประเมินอย่างเป็นระบบว่าการกระทำดังกล่าวบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพราะการเปลี่ยนโครงสร้างมี อย่างอื่นอีก เช่น การแยกหน่วยจัดบริการออกจากหน่วยนโยบาย หรือการประมูลการบริการของ ท้องถิ่น

7. การเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันกันมากขึ้น (shift to greater competition)

ลักษณะเด่นอันหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ นำเอาการแข่งขันมาใช้ ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้ เห็นว่าหากสามารถเข้าแข่งขันกันได้ก็ควรจัดให้ทำการประมูล ซึ่งโออีซีดีให้ความหมายการแข่งขันไว้ว่า "เป็นการจัดให้ผู้รับบริการมีทางเลือกโดยสร้างสภาพแวดล้อมของการ แข่งขันภายในและระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน รวมทั้งคู่แข่งที่ไม่ใช่ภาครัฐ" วิธีที่ใช้กันมาก คือการแปรรูป แต่ก็ไม่ใช่วิธีเดียวที่ใช้เพื่อลดของของรัฐ การแข่งขันเพื่อจ้างเหมาเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ ช่วยลดต้นทุนเมื่อเทียบกับกรณีที่รัฐเป็นผู้จัดบริการ ส่วนดีของวิธีแข่งขัน คือ ทำให้เกิดการลด ค่าใช้จ่าย ข้อดีอีกอย่างคือ ต้องระบุรายละเอียดของสินค้าหรือบริการที่จะแข่งขันให้ชัดเจน จึงมี โอกาสที่จะทำให้เกิดความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก

8. การจ้างเหมาแนวใหม่ (new contractualism)

การจ้างเหมา เป็นความคิดเกี่ยวกับการให้บริการของรัฐ โดยการทำเป็นสัญญา หาก ไม่กระทำโดยผู้จัดหาภายนอกก็ภายในหน่วยงานนั่นเอง วิธีนี้เป็นวิธีที่เกิดจากการแข่งขันและ เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน เพียงแต่การแข่งขันอาจเกิดโดยวิธีอื่นซึ่งไม่ใช่การจ้างเหมาก็ได้ วิธีนี้เกิดมา

จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของอังกฤษซึ่งใช้วิธีประมุขมาตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เวลาต่อมาหน่วยงานอื่นของรัฐบาลอังกฤษจึงใช้ตาม การจ้างเหมาอากรรวมไปถึงการทำสัญญาจ้างพนักงานเป็นรายบุคคล หรือทำสัญญากับรัฐบาลหรือหน่วยงานโดยรวม และทำสัญญากับผู้รับบริการและประชาชนในรูปของ “ธรรมนูญ”(charters) การจ้างเหมาขยายตัวออกไปมาก หลายประเทศใช้การจ้างเหมา โดยตกลงกันตามตัวชี้วัด และรัฐคอยจัดเงินอุดหนุนให้ตามกลุ่มงานแทนระบบราชการ ภาคเอกชนจึงเข้ามาให้บริการสาธารณะ หรือเป็นการตกลงกันระหว่างหน่วยงานที่กำหนดนโยบายกับหน่วยงานที่ให้บริการ

9. การจัดการตามแบบภาคเอกชน(stress on private styles of management practice)

การจัดการตามแบบภาคเอกชน มีตั้งแต่การจัดคนเข้าทำงาน จนถึงการประเมินผลงานและการให้รางวัลตามระบบคุณธรรม การเน้นที่ผลงานยังทำให้เกิดการจ้างงานตามสัญญาในระยะสั้น และอาจให้ออกหากทำงานไม่ได้ตามนั้น การจ้างงานตามสัญญาหรือการจ้างผู้บริหารระดับสูงจากภายนอก จึงเป็นเรื่องธรรมดาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ วิธีนี้เป็นการจ้างงานและจัดงบประมาณอย่างยืดหยุ่นที่นำมาจากภาคเอกชน โดยถือหลักว่าคนจะทำงานอย่างเต็มที่ หากมีระบบการจูงใจที่ดี ซึ่งในทางปฏิบัติ ภาครัฐก็ทำได้ค่อนข้างดี

10. การเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์กับนักการเมือง (relationships with politicians)

ลักษณะเด่นอันหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ ผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการด้วยกัน หรือระหว่างผู้จัดการและนักการเมืองจะต้องเปลี่ยนแปลง เดิมนักการเมืองเป็นผู้สั่ง ข้าราชการเป็นผู้รับไปปฏิบัติ แต่ระบบใหม่นี้ลึกลงไปและทั้งสองฝ่ายใกล้ชิดกันกว่าเดิม กล่าวคือ ผู้จัดการภาครัฐต้องเกี่ยวข้องกับนโยบายและการเมือง ประเด็นสำคัญ อาจต้องออกจากงานหากเกิดความผิดพลาดในการดำเนินนโยบาย การจัดการภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการการเมือง ผู้จัดการต้องมีทักษะของการเป็นนักการเมืองข้าราชการ (a bureaucratic politician) คือสามารถติดต่อกับนักการเมือง และติดต่อกับคนภายนอก เพื่อประโยชน์ของตัวเองและองค์กร จุดนี้อาจทำให้เกิดการวิจารณ์ว่าเป็นการเล่นการเมือง (politicization) แต่การบรรลุเป้าหมายทางการเมืองนั้น เป็นหน้าที่สำคัญมากกว่าสิ่งใด สมัยก่อนพยายามแยกการเมืองออกไป แต่ปัจจุบันการจัดการภาครัฐแนวใหม่หันมายอมรับความจริงที่ว่า เนื้อหาของการเป็นรัฐบาลจะต้องมีการเมืองเป็นส่วนสำคัญ การทำงานกับนักการเมืองเป็นกระบวนการที่ได้ตอบกันซึ่งเรียกว่า “การจัดการ” ส่วนนักการเมืองนั้นแม้จะท้ายที่สุดจะเป็นผู้ตัดสินใจ แต่การตัดสินใจดังกล่าว ก็แยกออกจากการจัดการไม่ได้

11. การเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์กับประชาชน (relationships with the public)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ถือว่าผู้จัดการต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อประชาชน เพราะต้องมุ่งไปที่ผู้รับบริการ (client focus) และต้องรับผิดชอบต่อภายนอกทั้งในแง่กลุ่มและบุคคลมากกว่าเดิม จุดนี้เองที่ต่างไปจากตัวแบบดั้งเดิมเป็นอย่างมาก

12. การแยกผู้ซื้อกับผู้จัดหาออกจากกัน (separation of purchaser and provider)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เห็นว่ารัฐบาลไม่จำเป็นต้องเป็นผู้จัดการบริการคนสุดท้าย (final provider) ให้ประชาชน สามารถแยก “ผู้ซื้อ” (purchaser) ออกจาก “ผู้จัดหา” (provider) ได้ ผู้ซื้อคือ คนที่ตัดสินใจว่าจะผลิตอะไร ส่วนผู้จัดหาคือคนที่ส่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามที่ตกลงกัน การแยกผู้ซื้อกับผู้จัดหาออกจากกันมีผลดี เพราะหากรัฐเป็นผู้ซื้ออย่างเดียว จะสามารถทำหน้าที่ของตัวเองได้เต็มที่ยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องพะวงถึงการจัดหา ที่จริงนั้นความรับผิดชอบหลักของรัฐ คือ การตัดสินใจว่าจะช่วยผลิตอะไร แก่ใคร และมากน้อยเท่าใด ส่วนการจัดบริการตามที่กำหนดอาจเป็นคนอื่น เช่นเอกชน รัฐทำหน้าที่เพียงการคุมมาตรฐานให้เป็นตามตัวชี้วัดที่ต้องการ ยิ่งไปกว่านั้น แม้แต่ในหน่วยราชการด้วยกัน หรือในหน่วยงานเดียวกัน ยังสามารถแยกการเป็นผู้ซื้อกับผู้จัดหาออกจากกันได้ด้วย

13. การตรวจสอบสิ่งที่รัฐบาลทำหลายๆวิธี (re-examining what government does)

หลักสำคัญของการปฏิรูปคือ คว้ารัฐบาลทำอะไร รัฐบาลควรมีบทบาททางเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร อะไรที่จะเหลือไว้ให้เอกชนทำ แต่ตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ยังกำหนดไว้ด้วยว่า รัฐบาลไม่ควรทำอะไรบ้าง วิธีการปฏิรูปการจัดการภาครัฐอันหนึ่งที่สำคัญ คือ การตรวจสอบการกระทำของรัฐบาลหลายๆวิธี เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ในแคนาดาเมื่อกลางทศวรรษ 1990 ได้ตรวจสอบการแทรกแซงของรัฐด้วยวิธีการต่างๆ ถึง 6 วิธี คือ

(1) การตรวจสอบผลประโยชน์สาธารณะ (public interest test) เป็นการตรวจสอบว่ากิจกรรมที่รัฐบาลทำนั้นยังเป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือไม่

(2) การตรวจสอบบทบาทของรัฐบาล (role of government test) เป็นการตรวจสอบว่ารัฐบาลยังควรที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมนี้หรือไม่

(3) การตรวจสอบการเป็นรัฐบาลกลาง (federalism test) เป็นการตรวจสอบว่ารัฐบาลกลางควรทำกิจกรรมนี้หรือควรกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นทำ

(4) การตรวจสอบการเป็นหุ้นส่วน (partnership test) เป็นการตรวจสอบว่ากิจกรรมนี้ควรทำทั้งหมดหรือบางส่วน โดยกลุ่มอีกกลุ่มหนึ่งหรือไม่

(5) การตรวจสอบประสิทธิภาพ (efficiency test) เป็นการตรวจสอบว่ากิจกรรมนี้ดำเนินการไปโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดหรือไม่

(6) การตรวจสอบความสามารถในการชำระเงิน (affordability test) เป็นการตรวจสอบว่าเมื่อผ่านการตรวจสอบข้ออื่นๆแล้ว สังคมมีความสามารถจ่ายเงินให้กับกิจกรรมที่ทำนั้นหรือไม่

การตรวจสอบเหล่านี้อาจเป็นผลทำให้โครงการของรัฐบาลต้องถูกยกเลิก เพราะที่ผ่านมามีการเกิดขึ้น โดยเหตุผลทางการเมือง เช่น การให้เงินอุดหนุนด้านการขนส่งหรือการเกษตร ส่วนการปฏิรูปในประเทศอื่นๆ ก็ทำนองเดียวกัน เช่น ออสเตรเลียมีการตรวจสอบคุณค่าของโครงการต่างๆ โครงการอย่างสม่ำเสมอ เพราะไม่จำเป็นที่รัฐจะต้องเข้าไปดำเนินโครงการไปตลอด และส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากปัญหาทางการเงินของรัฐบาล

3. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 ความเป็นมา

สุเทพ เชาวลิต (2551 : 65) กล่าวว่าในประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ในช่วงปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ได้เร่งปฏิรูปราชการอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ได้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูง เมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ซึ่งเหตุผลหลักของรัฐบาลประเทศเหล่านี้ในการปฏิรูปราชการ คือ ความพยายามเรียกความเชื่อถือจากประชาชนคืนมา ให้ความสำคัญและเชื่อมั่นต่อภาคราชการ ซึ่งเทคนิคหนึ่งที่ประเทศเหล่านี้ได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปราชการ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results - Oriented Management หรือ Results Based Management) ซึ่งในการบริหารจัดการภาครัฐจะเรียกว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546 :1) เสนอว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลกาปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) กล่าวว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Result) มีความหมายตามชื่อเรียกคือ การบริหาร โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลักโดยใช้ระบบการ

ประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงกับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้างเช่น Management by Objectives, Performance Management, Results Based Management, Results Oriented Management, ซึ่งมีแนวคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Output)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

3.2 ความหมาย

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 13-14)กล่าวว่า ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการทุกของโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators - KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการทำงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าที่ประชาชน ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จคือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของการทำงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

1) ความประหยัด (Economy)

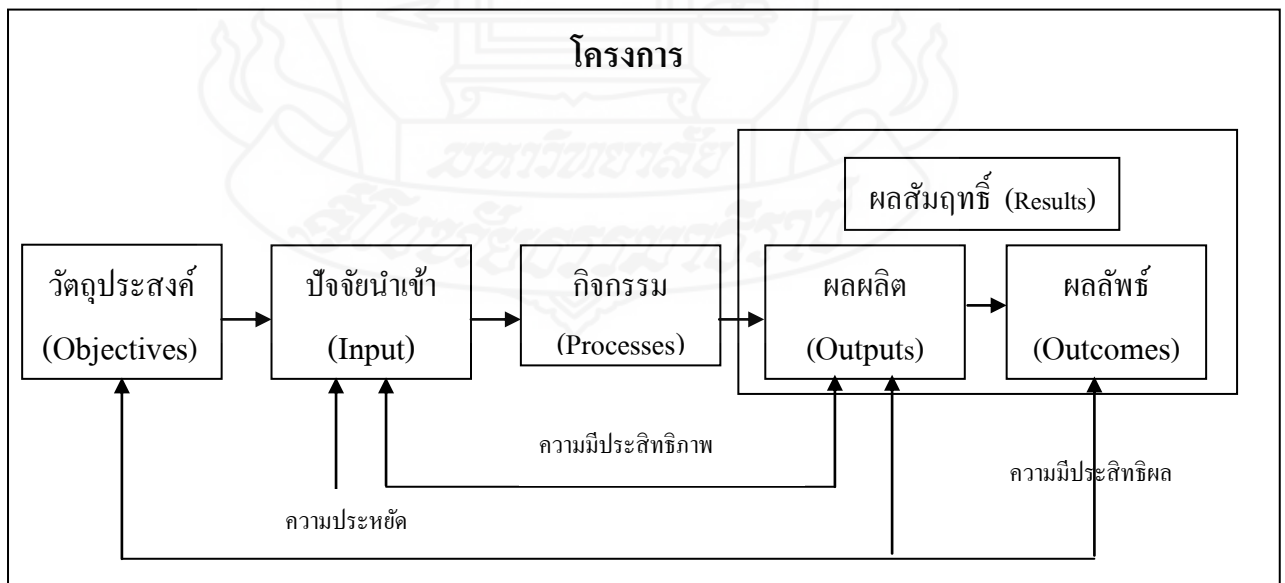
คือการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคนงานมากกว่าปริมาณงาน หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยการนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยที่สุด แสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้าซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

คือการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์กรอบความคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถแสดงได้ตามรูปภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 1.2 กรอบความคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

วัตถุประสงค์ (Objectives)

เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Input)

ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes)

กระบวนการทำงาน ได้แก่การนำปัจจัยเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs)

ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ได้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลผลิต (Outputs)

ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัตรประชาชนที่ได้รับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นที่พอใจ คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพแข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results)

ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

3.3 เทคนิคที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543)กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารลักษณะนี้ เพราะหากเราไม่สามารถวัดผลงานได้ เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน(Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้อง

ต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Programe Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการและยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้นทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา การวางแผนองค์การและวางแผนกลยุทธ์ (Corporat and strategic planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวข้องในการทำงานทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต้อรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนในระบบราชการ

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)

การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดได้หลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การของรัฐคือ เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานโครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สอดคล้องตามความคาดหวังของประชาชน นอกจากนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ การปรับปรุงการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่

การเทียบงาน (Benchmarking)

แนวคิดของการเทียบงาน (Benchmarking) สามารถเข้าใจได้ไม่ยาก เริ่มจากการหาองค์การที่ปฏิบัติงานดีที่สุดในสาขาเดียวกับองค์การที่เราทำอยู่ แล้วทำการศึกษาอย่างละเอียดว่าองค์การนั้นทำไมถึงทำงานประสบความสำเร็จสูงสุดอย่างนั้น จากนั้นก็วางแผนที่จะยกระดับของการปฏิบัติงานของเราให้ถึงระดับองค์การต้นแบบ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตามดูผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบงานก็คือการอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน กับวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการงานให้ดีขึ้นและสามารถเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานขององค์การที่เป็นตัวเทียบ

คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

จุดเน้นของเรื่องคุณภาพการให้บริการอยู่ที่การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินผล และผู้เสนอแนะความเห็นในการปรับปรุงบริการต่อไป เรื่องคุณภาพการให้บริการนี้เป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้รับบริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการ คือ เรื่อง การเข้าถึง/ความสะดวกในการไปรับบริการ (accessibility and convenience) เช่น สถานที่สามารถไปมาได้สะดวก เวลาเปิดทำการที่เหมาะสม ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (simplicity) เช่น แบบฟอร์มสั้น เข้าใจง่าย ไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือภาษาที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน การให้บริการอย่างถูกต้อง (accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (timeliness) และ การให้บริการที่ปลอดภัย (safety)

นอกจากเรื่องคุณภาพการให้บริการยังจะครอบคลุมถึงเรื่องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ กลไกในการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของบริการ การให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ การมีทางเลือกให้ผู้รับบริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการด้วย

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน(Performance Auditing)

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน คือการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอก หรือตรวจสอบจากภายในองค์กร ในปัจจุบันจุดเน้นของการตรวจสอบอยู่ที่ผลการปฏิบัติงาน แทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชี หรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะมาคู่ที่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ศึกษาลึกกว่าการวัดผล โดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบายหรือโครงการของรัฐ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ ผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และมีข้อเสนอแนะทางแก้ไขไว้ให้

การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy)

การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจ ดำเนินการ การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคทิ้งไป โดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

การวางแผนองค์กรและวางแผนกลยุทธ์ (Corporat and strategic planning)

แผนองค์การและแผนกลยุทธ์ จะเป็นการกำหนดกรอบการทำงานที่กว้างไกล ให้แก่ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเน้นที่ผลสำเร็จอาจจะทำให้มองแต่ผลระยะสั้น แผนองค์การและแผนกลยุทธ์ นี้ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การกับเป้าหมายโครงการในระดับปฏิบัติ และยังสามารถใช้ประสานแผนงานระดับกรม กระทรวงเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

สัญญาผลการปฏิบัติงาน(Performance Contracting)

การสัญญาผลการปฏิบัติงานมิได้ทั้งการทำสัญญาภายในองค์การ และสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์การ การทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และข้อตกลงเกี่ยวกับการบริหารภายในด้วย

การทำสัญญาโดยปกติจะเป็นการตกลงระหว่างผู้ให้สัญญากับผู้รับสัญญา(ผู้ควบคุม) ที่จะให้งานสำเร็จตามเงื่อนไข พร้อมทั้งระบุการให้รางวัลหรือการลงโทษกรณีที่ผลงานสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมาย ประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มเติม คือ เรื่องการจัดทำข้อตกลงภายใน การทำงานในระบบราชการว่าควรจะมีการดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพการทำงานที่มีความซับซ้อนมากกว่าในภาคเอกชน

3.4 ลักษณะขององค์การที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กรมชลประทาน (2546 : 13-14) เสนอว่า องค์การที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การ
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไรทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ

และองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นระดับล่างซึ่งเข้าใจปัญหาอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า ลดขั้นตอนการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพการทำงานด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบสั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมี เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการ และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิดความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์การภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อว่าต่อขานหรือแสดงความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับค่าตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

4. อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

4.1 อำนาจหน้าที่

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้งดำเนินการ ประสาน และสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด

(ข) ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่จังหวัด

(ค) ดำเนินการป้องกันและแก้ไขการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมโดยประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

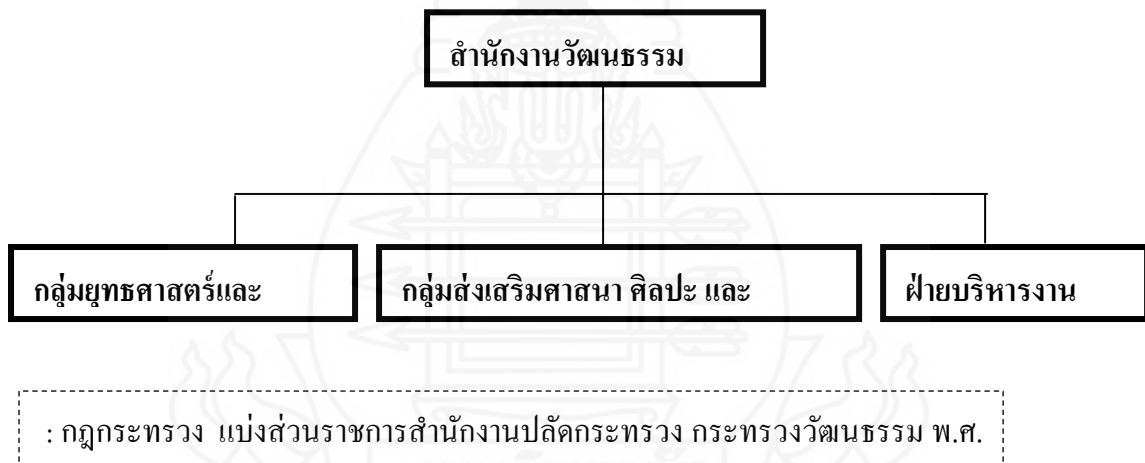
(ง) จัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด

(จ) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัด สภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด

(ฉ) ปฏิบัติงานตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.2 โครงสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด



ภาพที่ 1.3 โครงสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สกวรัตน์ ลับเลิศลพ (2537) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ในงานสาธารณสุขมูลฐาน เขตปริมณฑล จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1) อายุ อาชีพ เวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในงานสาธารณสุขมูลฐาน

2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบในงานสาธารณสุขมูลฐานของอาสาสมัครสาธารณสุขมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

3) ทักษะของอาสาสมัครสาธารณสุขเกี่ยวกับองค์ประกอบในงานสาธารณสุขมูลฐานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ผลการศึกษาพบว่า

1) อายุ สถานภาพสมรส เงินเดือน จำนวนปีที่ทำงาน ตำแหน่ง ศักยภาพในการจูงใจจากงาน การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ความชัดเจนในบทบาท ความชัดเจนในบทบาท และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ความชัดเจนในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ อาจารย์ที่มีความชัดเจนในบทบาทน้อยจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในขณะที่อาจารย์ที่มีความชัดเจนในบทบาทสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2) ด้านผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า อายุ การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่ง ศักยภาพในการจูงใจจากงาน การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ความชัดเจนในบทบาทและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

3) ปัจจัยองค์กร ปัจจัยบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพ ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร และปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ล้วนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

เอกรินทร์ โปตะเวช (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในอำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า เพศ สถานที่จัดตั้งศูนย์สาธารณสุขมูลฐาน การได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ การปฏิบัติงานในสาธารณสุขมูลฐาน เจตคติในงานสาธารณสุขมูลฐาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน

จักรวาท ไชยพัฒน์ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันยาบ้าของคณะกรรมการชุมชนย่อย ในเขตเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า อายุ และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหายาบ้า มีผลต่อการปฏิบัติงานป้องกันยาบ้าของคณะกรรมการชุมชนย่อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุษบา ตรีพัฒนาศูวรรณ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานประกันสังคม : กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันจะมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชาติชาย ชวนอุดม (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัท นันยางเท็กซ์ไทล์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน รายได้ และตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นฤมล เรือนแก้ว (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ประกันตนต่อบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาลตามโครงการประกันสังคมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกันตนได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้และตำแหน่งงานพบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาลตามโครงการประกันสังคมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นพเก้า ไพลิน(2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย มีความคิดเห็นต่อบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านทักษะขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านระบบภายในองค์กรตามลำดับ ผลการศึกษา พบว่า ความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

ณัฐริชญาน์ วิทยานรากุล (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร : กรณีธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และอายุของการปฏิบัติงานในบริษัทแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในส่วนภูมิภาค เป็นข้าราชการระดับ 3 – 7 จำนวน 1,565 คน (ข้อมูล ณ เดือน ตุลาคม 2551)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 391 คน โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ซึ่งใช้หลักการคำนวณดังนี้ (Yamane, 1973 ; 725)

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

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน

$$n = \frac{1,565}{1 + 1,565(0.05)^2}$$

$$= 391 \text{ คน}$$

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Acidental Sampling) โดยให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปทั่ว 75 จังหวัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2.1 วิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำกรวิจัย เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.2 กำหนดกรอบของเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องกับแนวความคิดในการวิจัย

2.1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) นายสมยศ สิงห์คำ ครุศาสตรมหาบัณฑิต ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) นายโกวิท ผกามาศ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มแผนและงบประมาณ 3) นางกาญจนา ตุ่มกลีบ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ เพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ดูความชัดเจน ความถูกต้องของการใช้ภาษา ข้อคำถาม ตรวจสอบความชัดเจนและความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ต่อไป

2.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ก่อนทำการเก็บข้อมูลจริง

2.1.5 นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้มาลงรหัสเพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach method or Alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนที่ 3 และ 4 เท่ากับ 0.9684

2.2 รายละเอียดของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ได้แก่

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ระดับตำแหน่ง

5) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามลักษณะปลายปิด มาตรการส่วนประมาณค่า ในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่

- 1) กลยุทธ์ (ข้อ 1 – 5)
- 2) โครงสร้าง (ข้อ 6 - 10)
- 3) บุคลากร (ข้อ 11 – 15)
- 4) รูปแบบการบริหารจัดการ (ข้อ 16 – 20)
- 5) ค่านิยมร่วม (ข้อ 21 – 25)

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นคำถามลักษณะปลายปิดมาตรการส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (ข้อ 26 – 30)
- 2) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (ข้อ 31 – 35)
- 3) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ข้อ 36 – 40)
- 4) การรวบรวมและการบันทึกข้อมูล (ข้อ 41 – 45)
- 5) การจัดสรรงบประมาณ (ข้อ 46 – 48)

การวิเคราะห์ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และใช้คำถามแบบประมาณค่า 4 ตัวเลือก คือ ความคิดเห็นน้อยที่สุด ความคิดเห็นน้อย ความคิดเห็นมาก ความคิดเห็นมากที่สุด ซึ่งเป็นการปรับประยุกต์ โดยใช้มาตราส่วนแบบเสกส ตามแนวทางของ กัตต์แมน (Guttman Scale) (สิน พันธุ์พินิจ, 2547) ซึ่งประกอบด้วย 4 ระดับ สำหรับการให้คะแนนคำตอบของตัวเลือกทั้ง 4 ตัวเลือก มีดังนี้

ระดับความคิดเห็น	การให้คะแนน
มากที่สุด	4
มาก	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การคำนวณค่าเฉลี่ย (Class Interval) คำนวณด้วยวิธีดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงห่างของค่าเฉลี่ย} &= \text{คะแนนมาก} - \text{คะแนนน้อย} \\ \text{ช่วงห่างของค่าเฉลี่ย} &= \frac{4 - 1}{4} = \frac{3}{4} = 0.75 \end{aligned}$$

โดยสามารถแบ่งช่วงของคะแนนค่าเฉลี่ยแต่ละระดับชั้น ได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.75	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.76 - 2.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.51 - 3.25	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.26 - 4.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับประเด็นปัญหา / อุปสรรค ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดลำดับความสำคัญของปัญหา/อุปสรรค ลักษณะคำถามแบบจัดลำดับ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือ โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในส่วนภูมิภาค ระดับ 3 - 7 จำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 391 ชุด และรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวน 391 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องแล้วประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ เพศ

ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ใช้ความถี่และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อคำถามความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหา/อุปสรรค ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ และจัดกลุ่มเป็นข้อสรุป

ส่วนที่ 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยจัดกลุ่มตามความคิดเห็นของผู้เสนอแนะ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 3 ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 6 ปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะ

สัญลักษณ์ทางสถิติ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติแจกแจงแบบ t
F	แทน	ค่าสถิติแจกแจงแบบ F
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	100	25.6
หญิง	291	74.4
รวม	391	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.4 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.6

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม อายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21 – 30 ปี	73	18.7
31 – 40 ปี	183	46.8
41 – 50 ปี	112	28.6
51 – 60 ปี	23	5.9
รวม	391	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมา อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.6 อายุระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.7 และ อายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.9

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	192	49.1
ปริญญาโท	199	50.9
ปริญญาเอก	-	-
รวม	391	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.1

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับ 3-5	81	20.7
ระดับ 6-7	310	79.3
รวม	391	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับตำแหน่ง ระดับ 6-7 คิดเป็นร้อยละ 79.3 และระดับ 3-5 คิดเป็นร้อยละ 20.7

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	119	30.4
5-10 ปี	272	69.6
รวม	391	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.6 และน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.4

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวม

การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ	2.66	0.570	มาก
2. ด้านการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงาน	2.80	0.572	มาก
3. ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	2.60	0.604	มาก
4. ด้านการรวบรวม และบันทึกข้อมูล	2.63	0.585	มาก
5. ด้านการจัดสรรงบประมาณ	2.35	0.676	น้อย
รวม	2.61	0.601	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 2.80 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน	2.74	0.533	มาก
2. วิสัยทัศน์และพันธกิจสะท้อนถึงทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในอนาคต	2.81	0.506	มาก
3. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนด	2.54	0.681	มาก
4. มีการนำวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นกรอบในการทำงาน	2.63	0.548	มาก
5. บุคลากรยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กรเสมือนวิสัยทัศน์ของตน	2.58	0.580	มาก
รวม	2.66	0.570	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านวิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจสะท้อนถึงทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในอนาคต ค่าเฉลี่ย 2.81 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง	2.82	0.556	มาก
2. เป้าหมายเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน	2.94	0.611	มาก
3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	2.73	0.538	มาก
4. เป้าหมายวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม	2.74	0.630	มาก
5. มีระยะเวลาการบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน	2.77	0.526	มาก
รวม	2.80	0.572	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ เป้าหมายเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน ค่าเฉลี่ย 2.94 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 2.73

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	2.71	0.536	มาก
2. ตัวชี้วัดสะท้อนพันธกิจขององค์กร	2.65	0.567	มาก
3. ตัวชี้วัดที่กำหนดเข้าใจได้ง่าย	2.65	0.625	มาก
4. ตัวชี้วัดที่กำหนดมีความสมเหตุสมผล	2.51	0.671	มาก
5. มีการสื่อสารตัวชี้วัดแก่บุคลากรอย่างชัดเจน	2.46	0.623	น้อย
รวม	2.60	0.604	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 2.71 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ มีการสื่อสารตัวชี้วัดแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 2.46

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูล

การเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	2.59	0.583	มาก
2. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้	2.57	0.636	มาก
3. ข้อมูลที่เก็บสามารถบอกถึงระดับการทำงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ตั้งไว้	2.64	0.590	มาก
4. มีระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล	2.69	0.555	มาก
5. มีการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	2.68	0.562	มาก
รวม	2.63	0.585	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยต่ำสุดได้แก่ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ ค่าเฉลี่ย 2.57

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการจัดสรรงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ของงาน	2.55	0.561	มาก
2. หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ	2.20	0.734	น้อย
3. มีระบบงบประมาณที่ยืดหยุ่นสะดวกต่อการเบิกจ่ายเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	2.30	0.733	น้อย
รวม	2.35	0.676	น้อย

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการจัดสรรงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ค่าเฉลี่ย 2.55 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ ค่าเฉลี่ย 2.20

ตอนที่ 3 ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวม

ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านกลยุทธ์	2.65	0.550	มาก
2. ด้านโครงสร้าง	2.41	0.618	น้อย
3. ด้านบุคลากร	2.48	0.609	น้อย
4. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	2.53	0.640	มาก
5. ด้านค่านิยมร่วม	2.75	0.644	มาก
รวม	2.56	0.612	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ย 2.75 และด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ย 2.41

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรูปธรรม	2.80	0.543	มาก
2. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้บุคลากรได้รับทราบ	2.54	0.588	มาก
3. แผนกลยุทธ์บ่งบอกแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร	2.90	0.445	มาก
4. มีการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการ	2.74	0.600	มาก
5. มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	2.25	0.572	น้อย
รวม	2.65	0.550	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ แผนกลยุทธ์บ่งบอกแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ค่าเฉลี่ย 2.90 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 2.25

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้าน โครงสร้าง

โครงสร้าง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับ โครงสร้างและ ภารกิจงาน	2.17	0.611	น้อย
2. การกำหนดกลุ่มงาน กำหนดงาน และขอบข่ายของ งานมีความชัดเจน	2.32	0.644	น้อย
3. มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการหลัก	2.27	0.541	น้อย
4. มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	2.93	0.584	มาก
5. โครงสร้างองค์การเอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	2.38	0.712	น้อย
รวม	2.41	0.618	น้อย

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนค่าเฉลี่ย 2.93 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับ โครงสร้างและภารกิจงาน ค่าเฉลี่ย 2.17

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบุคลากร

บุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพและทักษะสม่ำเสมอ	2.48	0.690	น้อย
2. การพิจารณาความดีความชอบโดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงาน	2.22	0.653	น้อย
3. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร	2.50	0.616	น้อย
4. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในพันธกิจขององค์การ	2.62	0.535	มาก
5. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ	2.56	0.551	มาก
รวม	2.48	0.609	น้อย

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในพันธกิจขององค์การ ค่าเฉลี่ย 2.62 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบโดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงาน ค่าเฉลี่ย 2.22

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

รูปแบบการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารมีทักษะการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ	2.56	0.621	มาก
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ปฏิบัติงาน	2.52	0.581	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร	2.43	0.694	น้อย
4. ผู้บริหารมีความริเริ่มสร้างสรรค์	2.56	0.633	มาก
5. ผู้บริหารแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างเหมาะสม	2.59	0.672	มาก
รวม	2.53	0.640	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่นักบุคลากร ค่าเฉลี่ย 2.43

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านค่านิยมร่วม

ค่านิยมร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน	2.70	0.574	มาก
2. การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ	2.95	0.758	มาก
3. องค์การมีการทำงานเชิงรุก	2.45	0.707	น้อย
4. บุคลากรในองค์การมีความขยันตั้งใจทำงาน	2.80	0.600	มาก
5. มีการทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล	2.83	0.582	มาก
รวม	2.75	0.644	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ค่าเฉลี่ย 2.95 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ องค์การมีการทำงานเชิงรุก ค่าเฉลี่ย 2.45

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

4.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนก ตามเพศ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามเพศ

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t-test	p
หญิง	291	2.59	.368	-4.614	.000*
ชาย	100	2.75	.290		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่า Sig ที่คำนวณ ได้มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ซึ่งแสดงว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีเพศแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนก ตาม อายุ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	3.207	3	1.069	8.903	.000*
ภายในกลุ่ม	46.471	387	.120		
รวม	49.678	390			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่า Sig ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ซึ่งแสดงว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีอายุแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกันรายคู่

อายุ	\bar{X}	กลุ่มที่	1	2	3	4
21-30 ปี	2.59	1	-	.711	.000*	.891
31-40 ปี	2.57	2		-	.000*	.934
41-50 ปี	2.77	3			-	.013*
51-60 ปี	2.57	4				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างจากข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี 31-40 ปี และ 51-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง

4.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	t-test	p
ปริญญาตรี	192	2.67	.322	2.334	.020*
ปริญญาโท	199	2.59	.384		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่า Sig ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ซึ่งแสดงว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	N	\bar{X}	S.D.	t-test	p
ระดับ 3-5	81	2.58	.266	-1.595	.112
ระดับ 6-7	310	2.64	.376		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่า Sig ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .112 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ซึ่งแสดงว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน

4.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำแนกตามระยะเวลาการ
ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	N	\bar{X}	S.D.	t-test	p
น้อยกว่า 5 ปี	119	2.51	.362	-4.705	.000*
ระหว่าง 5-10 ปี	272	2.69	.341		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ค่า Sig ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ซึ่งแสดงว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

	ปัจจัยองค์การ	การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
		วิสัยทัศน์ ฯ	เป้าหมาย ฯ	ตัวชี้วัด ผลงาน	บันทึก ข้อมูล	งบประมาณ	รวม
1.	กลยุทธ์	.525*	.481*	.354*	.280*	.120*	.482*
2.	โครงสร้าง	.455*	.480*	.246*	.246*	.254*	.451*
3.	บุคลากร	.472*	.669*	.493*	.352*	.256*	.614*
4.	รูปแบบการบริหาร	.314*	.524*	.395*	.402*	.372*	.543*
5.	ค่านิยมร่วม	.337*	.513*	.394*	.291*	.393*	.519*
6.	โดยรวม	.543*	.697*	.492*	.417*	.374*	.684*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ค่า Sig ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด และมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .684 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยองค์การด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคคล ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด และมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.482, 0.451, 0.614, 0.543, 0.519 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยใช้ตัวแปรอิสระในการพยากรณ์กับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

ปัจจัยองค์กร	B	Beta	t	Sig
ค่าคงที่	.744		7.528	.000*
โครงสร้าง	-.133	-.169	-3.046	.002*
บุคลากร	.229	.264	3.734	.000*
กลยุทธ์	.133	.161	3.159	.002*

R=.708 R²=.496 Standard Error of the Estimate= .253 F=97.080

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ปัจจัยองค์กรด้าน โครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เมื่อทดสอบนัยสำคัญของค่า R² พบว่า R² เท่ากับ 0.496 หรือ 49.6% แสดงว่า ปัจจัยด้านองค์กรด้าน โครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยมีค่าพยากรณ์ในระดับปานกลางที่ 49.6% และสรุปได้ว่าปัจจัยองค์กร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุดเรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. ปัจจัยองค์กรด้าน โครงสร้าง
2. ปัจจัยองค์กรด้านบุคลากร
3. ปัจจัยองค์กรด้านกลยุทธ์

ซึ่งสามารถเขียนให้อยู่ในรูปของสมการพยากรณ์การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ได้ดังนี้

การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เท่ากับ .744 ค่าคงที่ + (-.133) โครงสร้าง + .229 บุคลากร +.133 กลยุทธ์

หมายความว่า ปัจจัยด้านองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในขณะที่ปัจจัยด้านองค์กรด้านบุคลากร และปัจจัยองค์กรด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

ตอนที่ 6 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ปรากฏผลดังรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.26 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัญหาและอุปสรรค	อันดับ 1		อันดับ 2		อันดับ 3		อันดับ 4	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านบุคลากร	128	32.7	171	43.7	7	1.8	85	21.7
2. ด้านการจัดการ	255	65.2	112	28.6	10	2.6	14	3.6
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์	4	1.0	42	10.7	197	50.4	148	37.9
4. ด้านงบประมาณ	4	1.0	66	16.9	178	45.5	143	36.6

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มี
ผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรียงลำดับได้ดังนี้

- ร้อยละ 65.2 เห็นว่า การจัดการ เป็น ปัญหาที่เป็นอุปสรรค อันดับ 1
- ร้อยละ 43.7 เห็นว่า บุคลากร เป็น ปัญหาที่เป็นอุปสรรค อันดับ 2
- ร้อยละ 50.4 เห็นว่า ด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็น ปัญหาที่เป็นอุปสรรค อันดับ 3
- ร้อยละ 37.9 เห็นว่า ด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็น ปัญหาที่เป็นอุปสรรค อันดับ 4

ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาพบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นเพียง 1 ราย สามารถสรุปความคิดเห็น
ตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้

1. บุคลากรทุกระดับขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควร
จัดอบรมการให้ความรู้ทั้งระบบ
2. ขาดการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน
3. ควรมีการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ(Survey Research) สรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

1.1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

1.1.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1.5 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นข้าราชการระดับ 3 – 7 จำนวน 1,565 คน กลุ่มตัวอย่าง 391 คน คำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่

1.2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Acidental Sampling) โดยให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปทั้ง 75 จังหวัด

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับประเด็นปัญหา/อุปสรรค ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ นำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 30 ราย มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบราค (Cronbach method or Alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.9684

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างพัฒนาใช้เป็นเครื่องมือ โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ระดับ 3 - 7 จำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 391 ชุด จำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 391 ชุด และรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามได้จำนวน 391 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 100

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้และผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว มาจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1.6 ผลการศึกษาวิจัย

1.6.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 291 คน คิดเป็น ร้อยละ 74.4 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่ง ระดับ 6-7 จำนวน 310 คน คิดเป็นร้อยละ 79.3 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.6

1.6.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

- 1) วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้าน การกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 2.80 และด้านที่มีค่าต่ำสุด คือ ด้าน การจัดสรรงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 2.35 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.66

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจสะท้อนถึงทิศทางและเป้าหมายขององค์การในอนาคต ค่าเฉลี่ย 2.66

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การมีการทบทวนเป็นระยะๆตามช่วงเวลาที่กำหนด ค่าเฉลี่ย 2.54

ด้านการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.80

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านเป้าหมายเป็นประโยชน์ต่อองค์การและประชาชน ค่าเฉลี่ย 2.94

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 2.73

ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.60

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 2.71

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านมีการสื่อสารตัวชี้วัดแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 2.46

ด้านการรวบรวมและบันทึกข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.63

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านมีระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล ค่าเฉลี่ย 2.69

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ ค่าเฉลี่ย 2.57

ด้านการจัดสรรงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.35

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ค่าเฉลี่ย 2.55

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ด้านหน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ ค่าเฉลี่ย 2.20

2) วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีความเห็นว่าปัจจัยองค์การ มีผลต่อการปฏิบัติแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ย 2.75 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ย 2.41 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.65

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านแผนกลยุทธ์บ่งบอกแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ค่าเฉลี่ย 2.90

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ด้านมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 2.25

ด้านโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.41

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 2.93

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ด้านมีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจงาน ค่าเฉลี่ย 2.17

ด้านบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.48

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านบุคลากรมีความเข้าใจในพันธกิจขององค์กร ค่าเฉลี่ย 2.62

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ด้านการพิจารณาความดีความชอบโดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงาน ค่าเฉลี่ย 2.22

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.53

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านผู้บริหารแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 2.59

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ด้านการผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร ค่าเฉลี่ย 2.43

ด้านค่านิยมร่วม ผลการศึกษาพบว่า

ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.75

-โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ค่าเฉลี่ย 2.95

-และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ด้านองค์การมีการทำงานเชิงรุก ค่าเฉลี่ย 2.45

3)วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษา สรุปได้ ดังนี้

- ด้านเพศ ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- ด้านอายุ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- ด้านการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- ด้านระดับตำแหน่ง ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน

- ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4) วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการศึกษา พบว่า ค่า Sig ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ 000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.5 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด และมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .684 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับสูง

ผลการศึกษา การส่งผลของปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ปัจจัยองค์การด้าน โครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์ ร่วมกันมีค่าพยากรณ์การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 49.6

5) วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

(5.1) ปัญหา

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการจัดการมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 65.2 และด้านงบประมาณน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.6

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

-ด้านการจัดการ	พบว่าเป็นอันดับที่ 1	มีค่าร้อยละ 65.2
-ด้านวัสดุอุปกรณ์	พบว่าเป็นอันดับที่ 2	มีค่าร้อยละ 50.4
-ด้านบุคคล	พบว่าเป็นอันดับที่ 3	มีค่าร้อยละ 43.7
-ด้านงบประมาณ	พบว่าเป็นอันดับที่ 4	มีค่าร้อยละ 36.6

(5.2) ข้อเสนอแนะ ผลการศึกษาพบว่า มีข้อเสนอแนะ 1 ราย โดยมีประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1. บุคลากรทุกระดับขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรจัดอบรมการให้ความรู้ทั้งระบบ

2. ขาดการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน
3. ควรมีการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร

2. การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 ระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

- ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงาน ซึ่งคิดว่าจะเกิดจากการที่ได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และผู้ปฏิบัติงานรับรู้ในเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติในบรรลุได้ตามเป้าหมาย

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นไปตามความหมายขององค์การที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (กรมชลประทาน : 2546) ซึ่งกรมชลประทานนำเสนอไว้ว่า องค์การที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะประการหนึ่ง คือ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม

2.2 ปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2.1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การ

จากการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้วิจัยจะอภิปรายเฉพาะปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งได้แก่ ค่านิยมร่วม ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ บุคลากรมีความยึดมั่นในค่านิยมร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นค่านิยมในการทำงานเป็นทีม หรือการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นไปตามที่กรมชลประทาน(กรมชลประทาน : 2546) เสนอไว้ว่าองค์การที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.2 ผลของปัจจัย

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีค่าพยากรณ์ร้อยละ 49.6

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นไปตามที่ทิพาวิเมขสุวรรณค์ (2539) อธิบายไว้ว่า การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (ซึ่งเป็นประเด็นในเรื่องของโครงสร้างองค์การ) และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดกรอบการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิคสำคัญซึ่งช่วยให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผล นอกจากนี้ยังเป็นไปตามคำอธิบายที่เสนอโดยกรมชลประทาน(2546) ซึ่งอธิบายว่าเจ้าหน้าที่ที่ตระหนักในตามคาดหวังจาก

องค์การเกี่ยวกับผลงานของตน และการกระจายอำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรเป็นลักษณะการบริหารสำคัญขององค์การแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.3 การเทียบเคียงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ที่มีเพศ อายุ ระดับ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สกาวรัตน์ ลับเลิศ (2537) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ในงานสาธารณสุขมูลฐาน เขตปริมณฑล จังหวัดนนทบุรี ซึ่งพบว่า อายุ อาชีพ เวลา การปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ในงานสาธารณสุขมูลฐาน

ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกรินทร์ โปตะเวช (2551) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในอำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า เพศ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน

ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรวาล ไชยพัฒน์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันยาบ้าของคณะกรรมการชุมชนย่อย ในเขตเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า อายุ และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหายาบ้า มีผลต่อการปฏิบัติงานป้องกันยาบ้าของคณะกรรมการชุมชนย่อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

จากการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

- ด้านสูงสุด คือ ด้าน การจัดการ ซึ่งคิดว่าจะเป็นเพราะ การจัดการ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารองค์การที่จะขาดเสียมิได้ เพราะเป็นการนำทรัพยากรในองค์การต่างๆ ด้านมาขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ฉะนั้นการทำงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร ก็อยู่ที่กระบวนการจัดการที่เหมาะสม

- ด้านที่ต่ำสุด คือ ด้านงบประมาณ ซึ่งคิดว่าจะเป็นเพราะ งบประมาณที่ใช้ในการทำงานไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นปัญหามากกว่าปัจจัยอื่นๆ เพราะไม่ได้ใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาเป็นตัวตั้งในการทำงาน แต่ใช้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดการทำงาน และถึงแม้ว่าในแต่ละปีจะได้งบประมาณมากน้อยไม่เท่ากันก็ตาม องค์กรก็จะใช้วิธีการบริหารงบประมาณและหาวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับจำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

เมื่อพิจารณาเทียบกับวรรณกรรม พบว่า ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมวิชาการ ของ ทงออยู่ แก้วไทรอะ และชัยศ อิมสุวรรณ (2545 : 11) ที่กล่าวว่า “การบริหาร(Administration) หรือการจัดการ (Management) มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร ถ้าการบริหาร หรือการจัดการทำได้อย่างเหมาะสม องค์กรจะดำเนินไปด้วยดี การบริหารองค์กรเป็นการจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กร เพื่อดำเนินกิจการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีประเด็นที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ทรัพยากร และการดำเนินการ”

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมวิชาการ ของธงชัย สันติวงษ์(2541: 7-8) ที่กล่าวว่า ปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องหันมาสนใจในงาน ด้านการจัดการ เพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้ง ในแง่ของปริมาณงานและคุณภาพงาน
2. เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
3. เงินทุน (Money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงราคาต้นทุนเงิน คือ ดอกเบี้ยอีกด้วย
4. วัสดุสิ่งของ(Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและวัสดุสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิต หรือสร้างบริการตลอดเวลา

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังนี้

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามมีบางประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข

1.1 ปัจจัยองค์การด้าน โครงสร้าง พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างมีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย “มีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจงาน” มีค่าคะแนนต่ำที่สุด ดังนั้นองค์การควรมีการวิเคราะห์ปริมาณงานและอัตรากำลังในสภาพปัจจุบันใหม่ทั้งระบบ เพื่อจัดทำกรอบอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับภารกิจงานที่ต้องปฏิบัติ

1.2 ปัจจัยองค์การด้านบุคลากร พบว่า ปัจจัยองค์การด้านบุคลากร มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ และเมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย” การพิจารณาความดีความชอบโดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงาน” ปรากฏว่ามีค่าคะแนนต่ำที่สุด ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญโดยมีนโยบายกำกับผู้บริหารทุกคนให้มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยให้พิจารณาจากการ อิงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

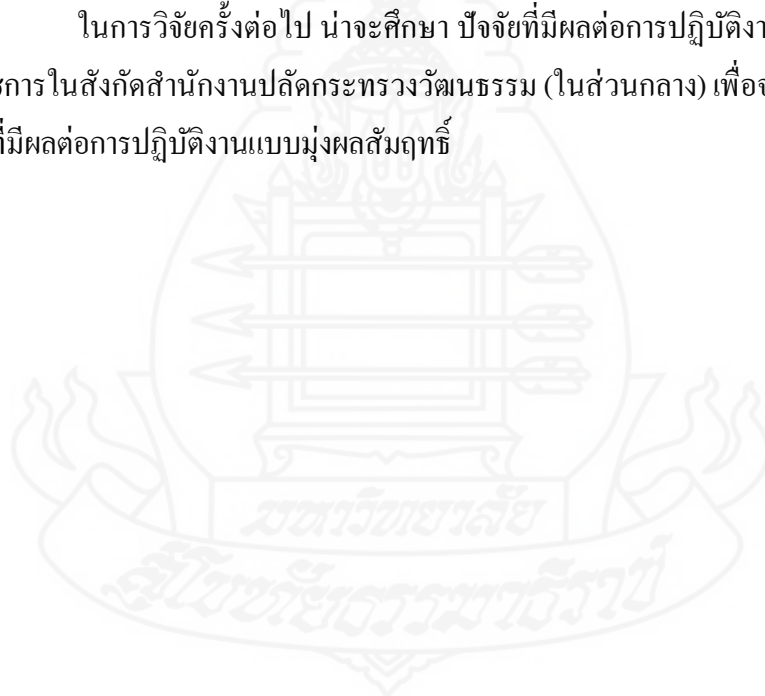
2. ระดับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งคิดว่าจะเกิดจากการที่ไม่ได้ใช้งบประมาณเป็นตัวตั้งในการทำงาน แต่ใช้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นหลักในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การจัดสรรงบประมาณก็ยังมีสำคัญพอสมควรในการปฏิบัติงาน โดยมีบางประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไขดังนี้

2.1 หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ ในข้อนี้มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานในระดับจังหวัดมีภารกิจงานที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด ทั้งงานทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมมีมาก และประกอบกับปริมาณงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีได้มากน้อยไม่เท่ากัน แต่ปริมาณที่ทำยังมีปริมาณเท่าเดิม ทำให้งบประมาณมีส่วนสำคัญพอสมควรในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามผลสัมฤทธิ์ขององค์การที่คาดหวังว่าจะได้รับ

2.2 มีระบบงบประมาณที่ยืดหยุ่นสะดวกต่อการเบิกจ่ายเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ในข้อนี้มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อย ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานในระดับจังหวัดบางครั้งต้องมีการลงพื้นที่ไปยังอำเภอต่างๆ ภายในจังหวัด เพื่อลงไปทำงานในระดับพื้นที่ ไปเก็บรวมข้อมูลในระดับตำบล/หมู่บ้าน รวบรวมองค์ความรู้ทางภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน และเข้าร่วมจัดงานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติราชการดังกล่าว และการใช้จ่ายงบประมาณในลักษณะเช่นนี้ ก็ควรจะมีความคล่องตัวไม่ติดความหยุ่มหิมของระบบระเบียบงบประมาณมากเกินไป นอกจากนั้นยังเป็นไปตามที่ เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ(2549:122) ที่กล่าวว่า “การมีจุดมุ่งหมาย(Goal-orient nature) องค์การถูกออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมาย แม้บางที่ยากที่จะระบุจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การ หรือบางเป้าหมายย่อยขององค์การจะขัดแย้งกันเอง แต่การมีจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญขององค์การทุกแห่ง”

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป น่าจะศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (ในส่วนกลาง) เพื่อจะได้ศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมชลประทาน (2546) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* มีนาคม 2546 จาก <http://www.rid.go.th/reform>
- จักรวาท ไชยพัฒน์ (2547) “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันยาบ้าของคณะกรรมการ
ชุมชนย่อยในเขตเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม
- ชัยยศ สันตวงษ์ และคณะ(2546) *การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร
ประชุมช่าง
- ชาติชาย ชวนอุดม (2553) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัทนันทยาง
เท็กซ์ไทล์ จำกัด” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ณัฐฐริฎาณัฏ วิทยานรากุล (2546) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหาร:กรณีธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก” วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ดำรง วัฒนา(2521) *คู่มือจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ* สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535) *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- ทศพร ศิริสัมพันธ์(2547) “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
แนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 15 หน้า 450-451 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน
- นพเก้า ไพรลีน (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : ศึกษาเฉพาะ
กรณีโรงงานกลุ่มบริษัท โตชิบา ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- นฤมล เรือนแก้ว (2548) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ประกันตนต่อบริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาลตามโครงการประกันสังคมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุญบา ตรีพัฒนาสุวรรณ (2548) “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานประกันสังคม : กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคม ในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประทุม กลุยกกลาง (2538) “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่5) พ.ศ.2545
- ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532) *วัฒนธรรมการบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์* กรุงเทพมหานคร บพิธการพิมพ์
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) “แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์* หน่วยที่ 1 หน้า 75- 79 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วันชัย มีชาติ (2532) “การประเมินประสิทธิผลขององค์กร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กร* หน่วยที่15 หน้า 53 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สกาวรัตน์ ลับเลิศบ (2537) “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขในงานสาธารณสุขมูลฐาน เขตปริมณฑล จังหวัดนนทบุรี คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมพงษ์ เกษมสิน (2532) *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- สุเทพ เชาวลิขิต(2551) *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management.* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เสมาธรรม
- สำนักงาน ก.พ.(2547) *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ.(2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร พี.เอ.ลิฟวิ่ง
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” สืบค้นจาก <http://www.ranong.go.th> (6 ธันวาคม 2548)

- เอกรินทร์ โปตะเวช (2551) “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทหน้าที่
ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในอำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย”
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อร่าม ศิริพันธุ์ (2549) “การวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหาร
องค์การหน่วยที่ 4* หน้า 32-33) นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสกลนคร

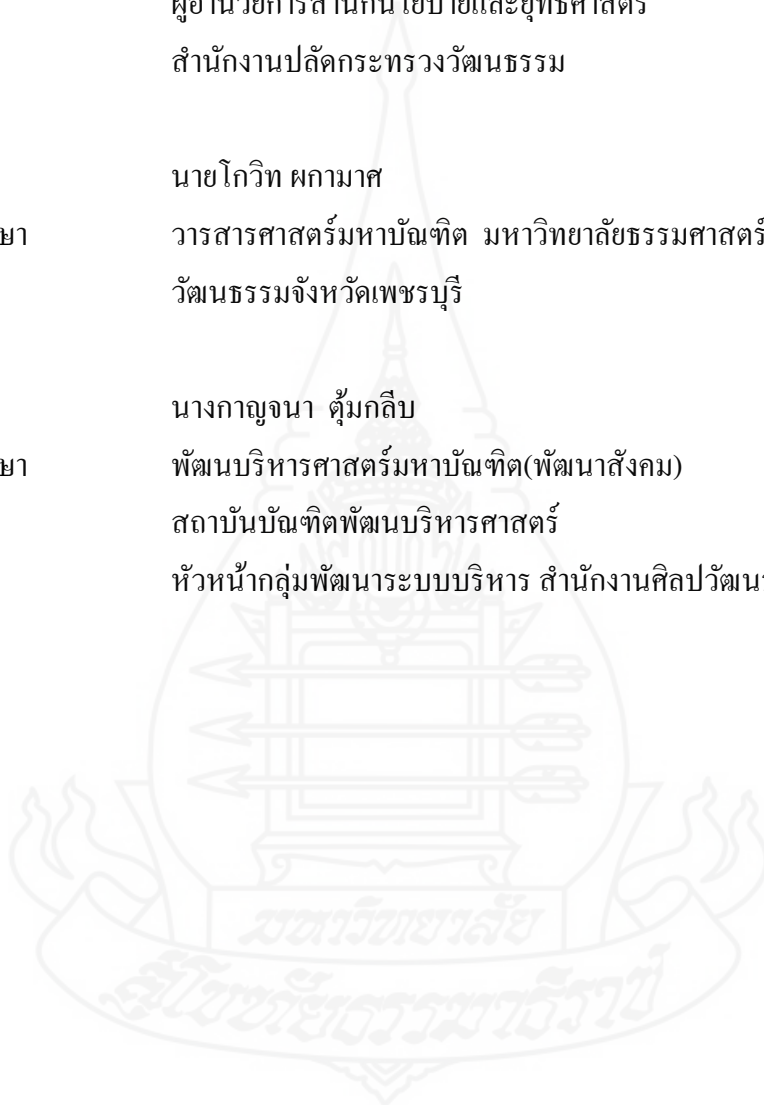
ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|--------------|---|
| 1. ชื่อ | นายสมยศ สิงห์คำ |
| วุฒิการศึกษา | ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม |
| 2. ชื่อ | นายโกวิท ผกามาศ |
| วุฒิการศึกษา | วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| ตำแหน่ง | วัฒนธรรมจังหวัดเพชรบุรี |
| 3. ชื่อ | นางกาญจนา ตุ่มกลีบ |
| วุฒิการศึกษา | พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต(พัฒนาสังคม)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| ตำแหน่ง | หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย |





ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นงานวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อใช้ประโยชน์ข้อมูลและผลการศึกษา ในการพัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการแสดงความคิดเห็นของท่าน ผู้ศึกษาจะปกปิดเป็น ความลับและไม่นำมาเผยแพร่

แบบสอบถาม ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ส่วนที่ 3 การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ส่วนที่ 4 ประเด็นปัญหา หรือ อุปสรรค ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ส่วนที่ 5 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง

1. เพศ. ชาย หญิง
2. อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ระดับตำแหน่ง ระดับ 3-5 ระดับ 6-7
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
 น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องว่างด้านขวามือในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. กลยุทธ์ (Strategy) 1. องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรูปธรรมชัดเจน 2. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้บุคลากรได้รับทราบ 3. แผนกลยุทธ์บ่งบอกแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ 4. มีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการ 5. มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์				
2. โครงสร้าง (Structure) 6. มีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจงาน 7. มีการกำหนดกลุ่มงาน กำหนดงาน และขอบข่ายของงาน มีความชัดเจน 8. มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการหลัก 9. มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 10. โครงสร้างองค์การเอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากร				
3. บุคลากร (Staff) 11. บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพและทักษะสม่ำเสมอ 12. การพิจารณาความดีความชอบ โดยอิงผลสัมฤทธิ์ของงาน 13. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร 14. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในพันธกิจขององค์การ 15. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ				

ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น			
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) 16. ผู้บริหารมีทักษะการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ 17. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน 18. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร 19. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 20. ผู้บริหารแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างเหมาะสม				
5. ค่านิยมร่วม (Shared values) 21. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน 22. การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ 23. องค์กรมีการทำงานเชิงรุก 24. บุคลากรในองค์กรมีความขยันตั้งใจทำงาน 25. มีการทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล				

ส่วนที่ 3 การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ 26. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน 27. วิสัยทัศน์และพันธกิจสะท้อนถึงทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในอนาคต 28. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรมีการทบทวนเป็นระยะๆตามช่วงเวลาที่กำหนด 29. มีการนำวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นกรอบในการทำงาน				
2. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 31. มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง 32. เป้าหมายเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน 33. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 34. เป้าหมายวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม 35. มีระยะเวลาการบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน				
3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 36. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 37. ตัวชี้วัดสะท้อนพันธกิจขององค์กร 38. ตัวชี้วัดที่กำหนดเข้าใจได้ง่าย 39. ตัวชี้วัดที่กำหนดมีความสมเหตุสมผล 40. มีการสื่อสารตัวชี้วัดแก่บุคลากรอย่างชัดเจน				

ส่วนที่ 3 การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
4. การรวบรวม และบันทึกข้อมูล 41. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 42. มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ 43. ข้อมูลที่เก็บสามารถบอกถึงระดับการทำงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ตั้งไว้ 44. มีระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล 45. มีการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ				
5. การจัดสรรงบประมาณ 46. การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ของงาน 47. หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ 48. มีระบบงบประมาณที่ยืดหยุ่นสะดวกต่อการเบิกจ่ายเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน				

ส่วนที่ 4 โปรด จัดลำดับ ประเด็นที่เป็น ปัญหา หรือ อุปสรรค ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

- | | |
|-----------------------------------|--------------|
| เป็นปัญหา หรือ อุปสรรค มากที่สุด | ใส่หมายเลข 1 |
| เป็นปัญหา หรือ อุปสรรค มาก | ใส่หมายเลข 2 |
| เป็นปัญหา หรือ อุปสรรค น้อย | ใส่หมายเลข 3 |
| เป็นปัญหา หรือ อุปสรรค น้อยที่สุด | ใส่หมายเลข 4 |

- ด้านบุคลากร
- ด้านการจัดการ
- ด้านวัสดุอุปกรณ์
- ด้านงบประมาณ

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายมงคล วิชาชัยลักษณ์
วัน เดือน ปีเกิด	6 กุมภาพันธ์ 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
สถานที่ทำงาน	สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่ง	นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ

