

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

นางสาวกัญญารัตน์ งามเจเลียว



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Result Based Management of the Sub-District Administrative
Organization in Chumphon Province**

Miss Kanyarat Ngamchaliew



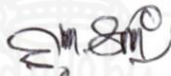
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร
ชื่อและนามสกุล นางสาวกัญญารัตน์ งามเฉลียว
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

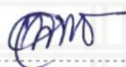
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิขิต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)

อ.วลัย ตรีรัตน์

(รองศาสตราจารย์รศลิน ศิริยะพันธุ์)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ผู้วิจัย นางสาวกัญญารัตน์ งามเจลิยว รหัสนักศึกษา 2533006322

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
(2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร (2) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยไปด้วยผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร จำนวนทั้งสิ้น 1,458 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 314 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างสุ่มแบบ โควต้า เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และด้านการให้รางวัลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสื่อสาร การมอบอำนาจ การคิดเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชุมพร

Thesis title: Result Based Management of the Sub-District Administrative Organization in Chumphon Province

Researcher: Miss Kanyarat Ngamchaliew; **ID:** 2533006322;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;

(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2016

Abstract

The objectives of this study were to (1) study implementation of result-based management of sub-district administrative organizations in Chumphon Province (2) study executive leadership implementation of result-based management of sub-district administrative organizations in Chumphon Province (3) study relationship between executive leadership and result-based management of sub-district administrative organizations in Chumphon Province.

This study was a survey research. The population was personnel of sub-district administrative organizations in Chumphon Province comprising the executives, officials and employees totally 1,458 people. The sample size was 314 people. Sampling method was quota sampling. The research instrument was a questionnaire. Statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Pearson product-moment correlation coefficient

The research results showed that; (1) an overall image of implementation of result-based management of sub-district administrative organizations in Chumphon Province was at high level. Considering each aspect, it was found that organizational strategic plan, measuring, monitoring and defining indicators of measuring performance were at high level, whereas, compensation aspect was at moderate level (2) executive leadership of implementation of result-based management of sub-district administrative organizations in Chumphon Province was at high level. Considering each aspect, it was found that communication, empowered people, strategic thinking, vision and appropriate organizational changes were at high level respectively (3) executive leadership was highly positive correlated with result-based management of sub-district administrative organizations in Chumphon Province at statistical significance level at 0.01.

Keywords: Result-based Management, Sub-District Administrative Organization, Chumphon Province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร” สำเร็จไปด้วยดี ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่านที่ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาเสียเวลาให้คำปรึกษาและแนะนำติดตามการศึกษาครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ดร.วัฒนา ล่วงลือ และ นายวัชรินทร์ สุวพิศ ที่ให้คำแนะนำและเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพที่ใช้ในการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณทุกกำลังใจทั้งหลาย พระคุณของบิดามารดา เพื่อนข้าราชการส่วนท้องถิ่น รวมถึงเพื่อนร่วมสถาบันที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

กัญญารัตน์ งามเฉลียว

มิถุนายน 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	34
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล	37
การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร	40
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	51
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
การวิเคราะห์ข้อมูล	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล.....	57
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร.....	59
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร.....	66
ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
สรุปผลการวิจัย.....	74
อภิปรายผลการวิจัย.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	81
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก.....	87
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	88
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	90
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	94
ประวัติผู้วิจัย.....	104

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2558 (คะแนน 4 ด้าน) จังหวัดชุมพร (รายละเอียด ผู้วิจัยนำมาศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร).....	41
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรแยกเป็นรายอำเภอ.....	52
ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล.....	57
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร.....	59
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ.....	60
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน.....	62
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน.....	63
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการให้รางวัลตอบแทน.....	65
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร.....	66
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวิสัยทัศน์.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดชุมพร ด้านการสื่อสาร.....	68
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดชุมพร ด้านการมอบอำนาจ.....	69
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดชุมพร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม.....	70
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดชุมพร ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์.....	71
ตารางที่ 4.13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร.....	72
ตารางที่ 4.14	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร.....	73



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	14
ภาพที่ 2.2 กระบวนการการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์.....	16
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์.....	17
ภาพที่ 2.4 กรอบแนวความคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน ในการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์.....	18
ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	24
ภาพที่ 2.6 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน.....	30



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เป็นการบริหารจัดการที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) มากกว่าจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการ (Process) มีการวัดผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส (Transparency) ในการตัดสินใจ และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) การบริหารและ/หรือการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะมุ่งเน้นในเรื่องการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารแบบเอกชน และการจัดการแบบองค์กรกะทัดรัด

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กล่าวได้ว่าเป็นพาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยที่แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย

ในช่วงรอยต่อของศตวรรษที่ 20 กับ 21 นั้นมีการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่ การเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ วิกฤตเศรษฐกิจ การเจริญเติบโตและความแข็งแกร่งของธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน การทุจริตและประพฤติมิชอบรวมทั้งความฉ้อฉลของรัฐบาลและบุคลากร และผลจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นได้สร้างแรงกดดันทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการโดยเร่งด่วน เริ่มจากการปรับปรุงบทบาทภารกิจ โครงสร้างส่วนราชการและปรับระบบการบริหารราชการแผ่นดินตามลำดับ ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมา อนึ่งในการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ รัฐบาลได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการ

จัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารราชการดังจะเห็นได้จาก การปรับบทบาทภารกิจของ ภาครัฐใหม่ การจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบองค์กรภาครัฐบางประเภทใหม่ที่เรียกว่า องค์กร มหาชน การนำเอาระบบงานที่ เรียกว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปรับปรุงการใช้จ่ายเงิน งบประมาณแผ่นดินใหม่ โดยนำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ พร้อมกันนี้ก็ได้ทำการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของรัฐใหม่ให้ สอดคล้องกับ โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานที่ได้ปรับเปลี่ยนไปด้วยแล้ว การเปลี่ยนแปลง ในองค์กรภาครัฐดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการจัดการต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานรูปแบบ ใหม่ที่จะช่วยให้การบริหารงานภาครัฐเกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของรัฐบาล

แนวคิดด้านการจัดการ ได้มีวิวัฒนาการจากยุคสมัยใหม่ (Modernization) มาสู่ยุคหลัง สมัยใหม่ (Post modernization) ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหาร และจัดการ องค์กร ดังนั้น ภาครัฐจึงได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหารใหม่ เนื่องจากการบริหาร ราชการระบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปี 2545 ประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการ และตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ให้มี ประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง เป็นเวลา 10 ปี โดยมีความมุ่งหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับรู้สถานะของตนเองในการ ปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ว่ามี การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร ที่นำมาซึ่ง การกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ ยังรับรู้ถึงสถานะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและ กัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีการจัดบริการสาธารณะที่มี ประสิทธิภาพ และทำให้ ประชาชนเกิดความพึงพอใจ สำหรับจังหวัดชุมพรซึ่งเป็นจังหวัดคู่ประตูภาคใต้นั้น ตามรายงานผล การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2558 ของกรมส่งเสริม การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชุมพรมีระดับพอใช้ เป็นอันดับที่ 51 ของประเทศ คะแนนเฉลี่ย รวม 69.73% องค์กรบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการยุคใหม่ ที่ยึดหลักการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากเหตุผลความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อเป็นข้อมูลและใช้เป็น แนวทางปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการดำเนินการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบริหารส่วน ตำบลให้มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

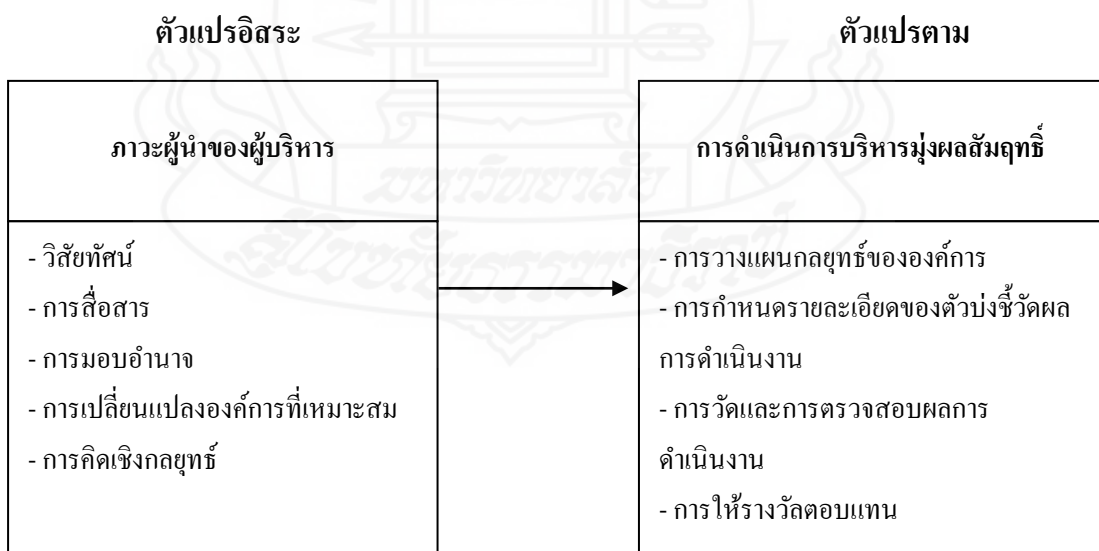
2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.2 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรตามแนวความคิดของริชาร์ด วิลเลียม (Richard S. Williams, 1998 อ้างถึงในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, น. 151 – 152) และเบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) เรื่อง Visionary Leadership (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 63) ที่ได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาตามภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งสำรวจการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ
- 2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน
- 3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- 4) การให้รางวัลตอบแทน

และมุ่งสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การสื่อสาร
- 3) การมอบอำนาจ
- 4) การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม
- 5) การคิดเชิงกลยุทธ์

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้าง จำนวน 1,458 คน

- 2) กลุ่มตัวอย่าง มีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 314 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การสื่อสาร
- 3) การมอบอำนาจ

4) การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม

5) การคิดเชิงกลยุทธ์

5.3.1 ตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย

1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน

3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

4) การให้รางวัลตอบแทน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการให้รางวัลตอบแทน

6.2 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการจัดทำพันธกิจ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ มีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

6.3 การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล ได้มีการกำหนดรายละเอียดตัวบ่งชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลลัพธ์

6.4 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลได้มีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงาน แสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการจริง มีการแสดงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน มีการรายงานสภาพปัญหา อุปสรรค และนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

6.5 การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลมียกย่องชมเชย ผู้ปฏิบัติงานยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ มีการให้รางวัล แก่บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล

6.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการดำเนินการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การมอบอำนาจ การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม และการคิดเชิงกลยุทธ์

6.7 วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารของ อบต. แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการ ดำเนินงาน แก้ปัญหาในการดำเนินงาน การเผยแพร่วิสัยทัศน์ มีการประพฤติตนดีปฏิบัติ ตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม

6.8 การสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารของ อบต. มีการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารกับบุคคล ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง มีการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.9 การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารของ อบต. มีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรที่ ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพ มุ่งเน้น การกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร เน้นการมีส่วนร่วม มอบอำนาจในการตัดสินใจ และติดตาม ทบทวนการมอบอำนาจ

6.10 การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม หมายถึง ผู้บริหาร อบต. มีการคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้กับ อบต. คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แสดงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่มาประกอบการทำงาน

6.11 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหาร อบต. มีวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่าง รอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เสนอความคิด ใหม่ ๆ มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการบริหารงาน มีการวิเคราะห์และประเมิน สถานการณ์ ตั้งคณะทำงานเพื่อตรวจติดตามผลการปฏิบัติงาน

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้รับประโยชน์ ดังนี้

- 7.1 นำไปพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด
ชุมพร
- 7.2 นำไปประยุกต์ใช้กับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร
- 7.3 นำไปใช้วิจัยค้นคว้าทางด้านวิชาการ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล
4. การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 ผลงานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยเทคนิคนี้ พัฒนาการมาจากการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO : Management by Objectives) ซึ่งเป็นการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์องค์กรที่ตั้งไว้เป็นหลัก (สำนักงาน ก.พ. 2545, น. 3 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2550, น. 51) ซึ่งในช่วงเวลาดังแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมารัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้มีความพยายามทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการ ให้มีความทันสมัยจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อบัญชีนำเข้า และกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, น. 145) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อังกฤษ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกงและถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management (NPM) ซึ่งแต่เดิมนั้น

การบริหารภาครัฐในอดีตเป็นการบริหารภายใต้กรอบของระเบียบ และกฎหมายมีการควบคุมและตรวจสอบ การดำเนินงานทุกขั้นตอน เพื่อเสริมสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารขององค์การปลอดจากระบบอุปถัมภ์ มีความเป็นกลาง รวมทั้งช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน ในลักษณะนี้เป็นการเน้นที่กฎระเบียบเป็นสำคัญแทนที่จะยึดผลลัพธ์ของงาน เป็นเป้าหมายหลัก ทำให้ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน มีการหลีกเลี่ยงกฎระเบียบมีการเลือกปฏิบัติและไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ในฐานะเป็นผู้รับบริการจากภาครัฐ ดังนั้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงถูกนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนถือเป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ ช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานเป็นผลสัมฤทธิ์หรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์การหากองค์การหรือส่วนราชการมีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้ว จะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลงช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณธรรม และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.1 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ตรงต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งมีความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Canadian International Development Agency ; CIDA (1999) อ้างถึงใน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554, น. 11) นิยามการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิง วัตถุประสงค์ชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการและการวัดผล ที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้ แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้น ที่ความสำเร็จของผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้ การปรับตัว และการรายงานผล การดำเนินงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554, น. 12) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ ตามที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์กร ด้วยการมีตัวชี้วัด ความสำเร็จดังกล่าวอย่างชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ถึงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการดังกล่าว

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น.146) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการ บริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน ต้องให้ความสำคัญกับ จัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น. 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่ อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547, น.133) ให้ความหมายว่า การบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (output) กับผลลัพธ์ (outcome) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็น วิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547, น. 2) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ของงาน โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของ งานมีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกงานในองค์การให้ สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวบ่งชี้ วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน การวัดความก้าวหน้าของ การปฏิบัติงานโดยใช้เป็นตัวบ่งชี้ การชี้แจงหนทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหาร

ระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์การของรัฐได้เป็นอย่างดี

กิตติ บุนนาค (2549, น. 2) ได้ให้ความหมายของ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง กระบวนการที่จะต้องนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อนำเอากลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการบริหารงาน โดยมุ่งที่จะทำให้ผลของกลยุทธ์เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลสุดท้าย (Ultimate Outcome) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผลต่าง ๆ เหล่านี้รวมแล้วเรียกว่าผลสัมฤทธิ์ (Results) ทั้งนี้ผลในแต่ละระดับจะต้องมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้เชิงประจักษ์

จากแนวความคิดในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่าง ๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดพันธกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของงานมีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกงานในองค์การให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ชัดเจน โดยผลการดำเนินงานขององค์การจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและขององค์การ มีการประเมินผลวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2550 : 4) เพื่อปรับปรุงผลที่ปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางของปฏิบัติงานขององค์การให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และให้บรรลुวิสัยทัศน์ขององค์การเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์การบรรลุวิสัยทัศน์

1.3 ลักษณะขององค์การที่บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปดังต่อไปนี้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2551, น. 5 – 7 อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543, น. 21 – 23)

- 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
- 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีพื้นฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
- 3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานและภารกิจที่เทียบเคียงกันได้
- 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
- 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้อบรมเป้าหมายของ โครงการ และองค์กรอย่างไร และทุกรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
- 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
- 7) ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวหน้าสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้นอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
- 8) มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่นระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา
- 9) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้อบรมเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
- 10) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

1.4 กระบวนการของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams, 1998, pp. 25-27 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, น. 151-152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

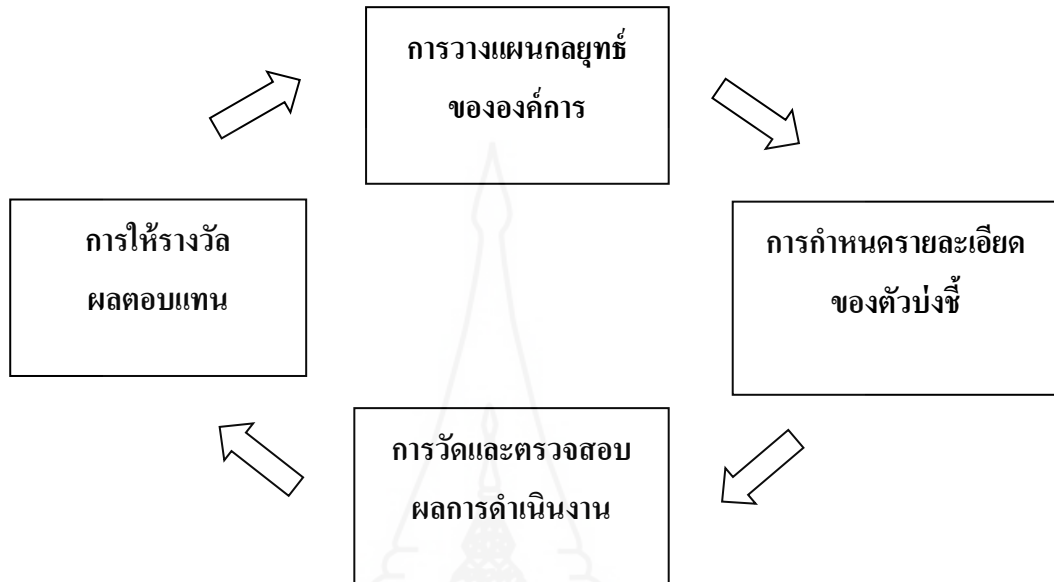
1.4.1 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผน กลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

1.4.2 การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

1.4.3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

1.4.4 การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมี การให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : Richard S. Williams, 1998 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, (2543, น.151-152)

นอกจากนี้ได้มีการกำหนดกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (สุพจน์ ทรายแก้ว 2545, น. 32)

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3 -5 ของหน่วยงาน/ส่วนราชการที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicators : KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย และการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานทั้งของส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการ

ได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจัดต้องดำเนินการ โดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณ ให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการจัดให้มีงานผลการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผู้ผลิตผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินว่าดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางดำเนินงานโดยรวม หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และภายในองค์กร สามารถสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)
พระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์เทียนวัฒนา

1.5 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. (2545, น.25) สรุปไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักโดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้นำมาใช้ตอบความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นการประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกต่างกัน ไปบ้างซึ่งมีแนวคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรมผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้

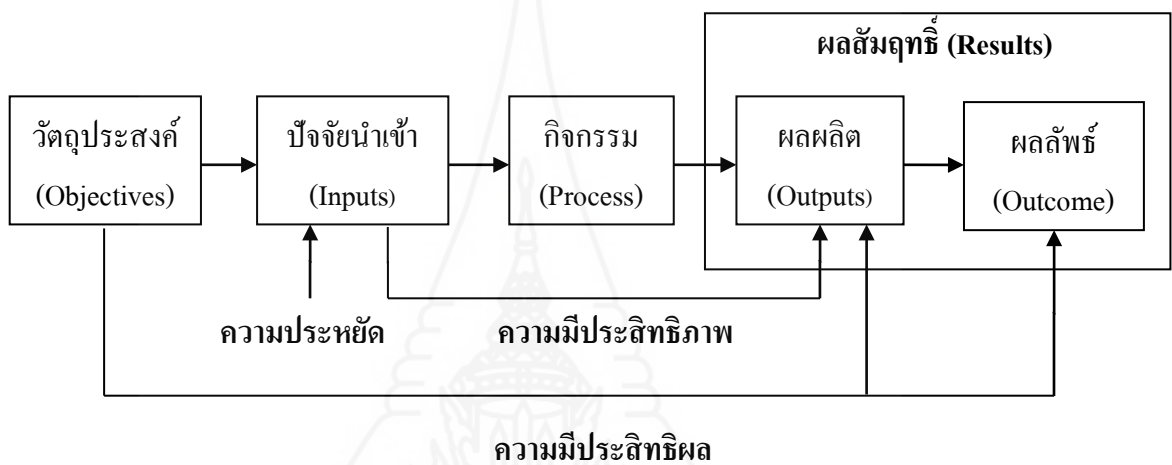


ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2545, น.25) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร

ซึ่งสำนักงาน ก.พ. (2545, น. 25) สรุปแนวความคิดนี้ว่าในอดีตการบริหารของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือเงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้อง ตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์การนั้นให้สอดคล้องกันไป ในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator - KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคน ในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยึดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้า คือ ประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และสามารถอธิบายได้ว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวความคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2539, น.16 - 17) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงถึงองค์ประกอบของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบายได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวังส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่องค์กร/หน่วยราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ หรือ

หมายถึงทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญบัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญบัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการ อันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นการประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานลดลงและได้ทำงานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

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

ความมีประสิทธิภาพผล (Effectiveness) ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการจัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมากๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินหรือปัจจัยนำเข้าน้อยๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความประหยัด (Economy) เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังนักวิชาการได้ทำการสำรวจเอกสารรายงานการดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารของประเทศต่างๆ ที่ใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่ามีองค์ประกอบอย่างน้อย 8 ประการ (สุพิน เกษาคุปต์, 2544, น.37- 40)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective and Goals Determination) วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง (Expected Result) ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยความเอาใจใส่และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (Vision and Mission) องค์กรที่จะใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก

2. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Performance Indication and Key Result Area Determination) การที่จะบอกได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานปฏิบัติได้สำเร็จหรือไม่นั้นจะต้องรู้ว่างานอะไรที่สำคัญมากน้อยที่เป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับองค์กร จึงต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Index) เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงานการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควรกำหนดให้ครอบคลุมสิ่งที่จะต้องประเมินความสำเร็จ ตัวแบบที่นิยมใช้ในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard ที่เสนอโดย Kaplan and Norton (1993) ซึ่งเน้นที่ความสมดุลของปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถภาพในองค์กร (บุคลากร โครงสร้าง และกระบวนการ) ด้านการเงิน (ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ผลผลิตภาพ) ด้านภายนอก (ลูกค้า ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียอื่นภายนอก) และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (ความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่ม) ซึ่งในแต่ละด้านก็ต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่างๆ และให้มีความสมดุลกันระหว่างด้านต่างๆ ทั้ง 4 เช่น ผลการประกอบการทางการเงิน คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2543, น. 148 – 150 ; สุพจน์ ทราญแก้ว, 2543, น. 137-138)

3. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (Performance Agreement) การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นเรื่องภาระรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดจึงต้องมีการลงนามจัดทำพันธสัญญาที่ระบุสิ่งที่ต้องทำ อาศัยหน้าที่ความรับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา และผู้ให้ทำสัญญาลงนามเพื่อรับรู้สิ่งที่องค์กรคาดหวังให้ ผู้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การรับรู้ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะว่าจะช่วยเป็นหลักประกันให้ผู้เกี่ยวข้องได้อ้างอิงไว้ในการประเมินผลด้วย

4. การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) การบริหารในยุคใหม่ไม่สามารถทำงานได้ตามความเคยชินและอ้างความรู้สึกหรือประสบการณ์อย่างเดี๋ยวยุคต่อไปไม่ได้ การจัดทำฐานข้อมูล (Data Base) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผลที่อาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ งานทุกอย่างเมื่อได้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในขณะดำเนินการก็อาจพบกับปัญหาหรืออุปสรรคใหม่ๆ ที่ไม่คาดคิดได้ หรือแม้ไม่พบอุปสรรคที่อาจพบว่ามีวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมได้ หรืออาจมาจากข้อเรียกร้องใหม่ๆ ของลูกค้าก็ได้จึงต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นที่พึงพอใจอยู่ตลอดเวลา และต้องให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งนี้ การปรับปรุงในชั้นกระบวนการปฏิบัตินี้อาจทำได้ในแง่การเพิ่มคุณภาพงานให้ละเอียดขึ้น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน เป็นต้น (Refine, Redesign and Reengineering)

6. การให้รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recognition) รางวัล คือสิ่งที่ให้กับบุคคลเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำประโยชน์ให้กับองค์กร รางวัล ได้แก่ ค่าจ้างและสวัสดิการที่องค์กรให้กับพนักงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับองค์กร การยกย่องชมเชย คือสิ่งที่สร้างคุณค่าทางจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติ เมื่อองค์กรต้องการให้พนักงานมีผลงานรางวัลที่ให้และยกย่องต้องเชื่อมโยงกับพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลงาน การให้รางวัลตามเวลาทำงานตามอายุงาน หรือแบบให้เท่ากันทุกคน จึงไม่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการให้รางวัลจึงต้องให้แก่พฤติกรรมที่สร้างผลงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

7. การวัดและประเมินผลงาน (Performance Measurement and Evaluation) ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด ผลงานที่สร้างขึ้นได้ผลผลิตตามเป้าหมายเพียงไรสูงกว่าหรือต่ำกว่า และอาจเปรียบเทียบ (Benchmark) กับองค์กรที่มีชื่อเสียง (Best Practices) เมื่อพบความแตกต่างก็ให้วิเคราะห์หาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร ข้อมูลที่ได้นี้จะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนา

8. การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (Accountability Mechanism) หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ยอมรับว่าความยืดหยุ่นในการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้บริหารหน่วยงานจึงเป็นหลัก

สำคัญที่จะต้องกระทำ ดังนั้นการควบคุมงานจึงต้องเปลี่ยนการควบคุมจากรายละเอียดของการปฏิบัติงานไปสู่การควบคุมที่ผลงานแทน จุดนี้เองที่จะต้องระวังมิให้มีผู้บริหารฉวยโอกาสและใช้อำนาจในทางฉ้อฉล (Abuse of Power) ที่จะเป็ผลร้ายแก่องค์กรในอนาคต จึงต้องวางกลไกในการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังมี เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547, น. 137) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

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

2. การกำหนดรายละเอียดของการวัดผลสัมฤทธิ์ การจะทราบว่าผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละด้านจะเป็นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องกำหนดสิ่งที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

2.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CFSs) ทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ

2.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

3. วงจรการวัดผลการปฏิบัติงาน (Cycle of Performance Measurement) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การวัดผลและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 การวางแผน เป็นการตั้งเป้าหมายสำหรับ KPIs แต่ละตัวและเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับ CFSs และวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแผนปฏิบัติงานอันจะทำให้้องค์กรรู้ว่าควรจะทำอะไรและอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

3.2 การปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้และเก็บข้อมูลต่างๆ ให้ครบถ้วน และครบประเภทข้อมูลที่จำเป็น

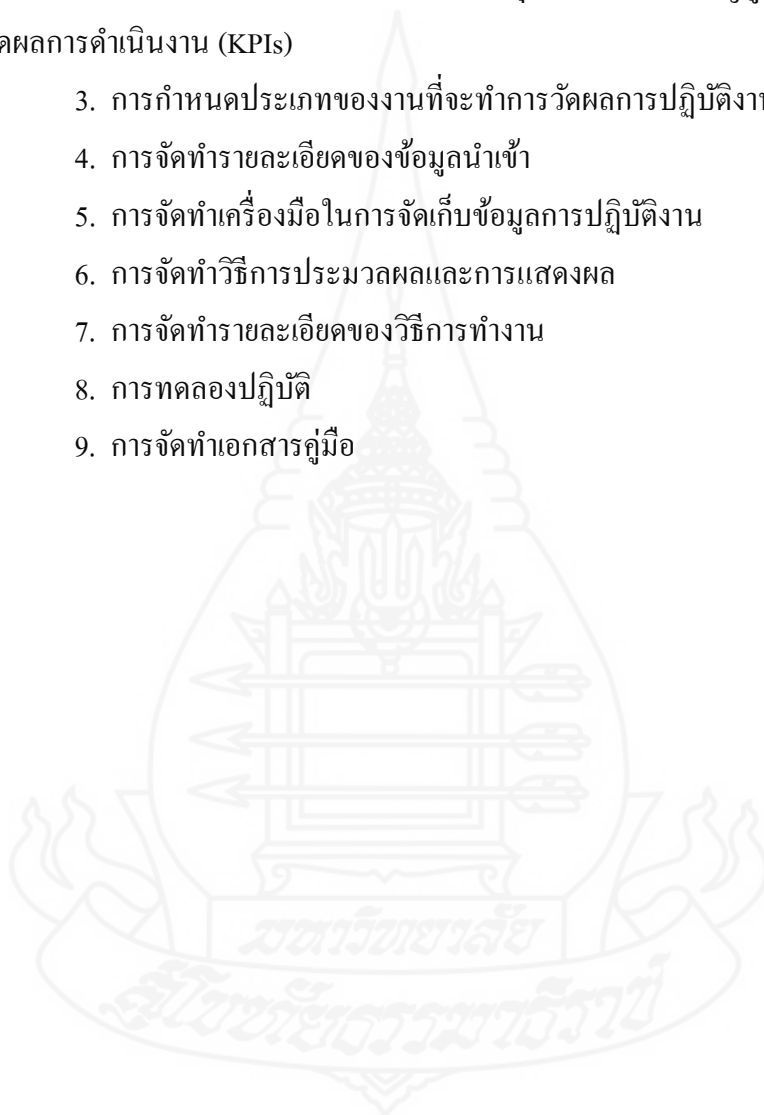
3.3 การวัดผล นำข้อมูลที่เก็บได้จากการปฏิบัติงานมาคำนวณหาค่าตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

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

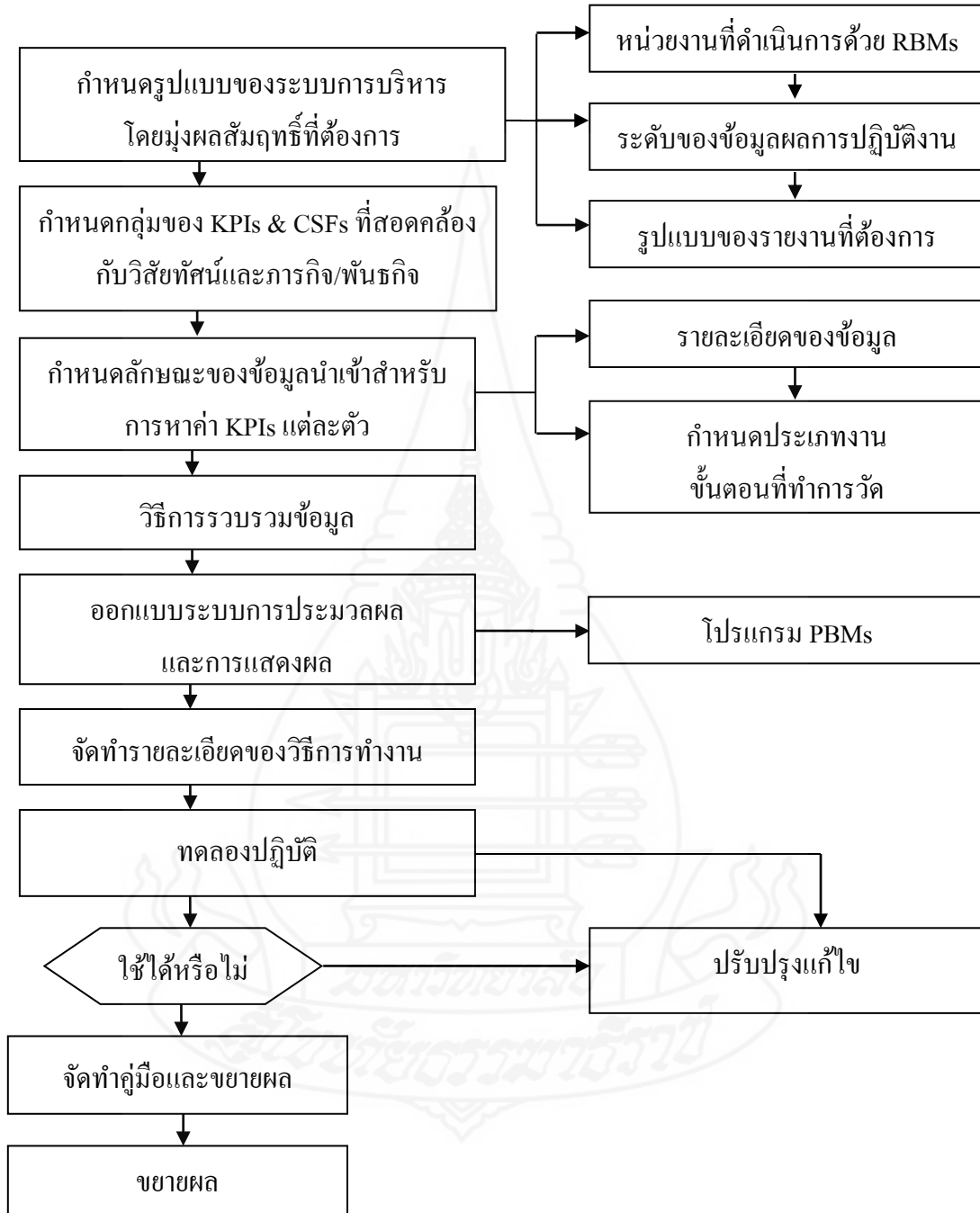
1.6 ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547, น.138) ได้สรุปขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าประกอบไปด้วย 9 ส่วน คือ

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



ขั้นตอนดังกล่าวสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2.5 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : เถลิงพงศ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” วารสารการจัการสมัยใหม่ (กรกฎาคม) 2, น.131-139.

1.7 การวัดผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547,น.131) กล่าวไว้ว่า ในการวัดผลงานนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ เครื่องมือที่วัดผลงาน และปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools) ซึ่งมีหลายชนิด แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถจะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1.1 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้วิธี Balanced Scorecards Applied Modelหรือเรียกสั้นๆ ว่า Balanced Scorecard หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจ โดยทั่วไปแล้วจะประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) การประเมินทางการเงิน (Financial perspective)
- (2) การประเมินทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer perspective)
- (3) การประเมินทางด้านองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Perspective)
- (4) ประเมินทางด้าน การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

แต่อย่างไรก็ตาม การจะประเมินผลสัมฤทธิ์ในด้านใดบ้างนั้นจะขึ้นอยู่กับผลผลิตและผลลัพธ์ของการบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ หากเป็นกรณีของงานราชการแล้วควรจะต้องให้ความสำคัญกับการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตัวอย่างการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ใน 4 ด้าน ได้แก่

ก. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ซึ่งเป็น Customer Perspective ประกอบด้วย ผู้ใช้บริการของกรมหรือลูกค้าและองค์กรชุมชนต่างๆ คนกลุ่มนี้จะบอกได้ว่าผลการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชนตรงกับความต้องการของพวกเขาหรือไม่ มีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานมากน้อยเท่าใด หน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนด้วยกัน

ข. ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ซึ่งเป็น Internal Perspective ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการแห่งนี้ทำหน้าที่ให้บริการว่ามีความรู้สึกพึงพอใจบริการที่จัดให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าหรือไม่ องค์ประกอบส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องทำการประเมิน

ค. ด้านการเงินหรือ Financial Perspective เป็นการพิจารณาในแง่ของมูลค่าในการใช้จ่ายเงินงบประมาณไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้แก่การดำเนินงานและแก่ผู้รับบริการ

ง. ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ Learning และ Growth Perspective โดยเฉพาะความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ และเทคโนโลยี

1.2 การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่นำมาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึง รอยสลัก หรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพงหรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ (Michael J. Spendolini อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย 2547:131) ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmarking เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร ดังนั้นในการเปรียบเทียบจึงเปรียบเทียบ outputs และ outcomes ของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานกับมาตรฐานทางด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพอใจในงานของปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicators หรือ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ปัจจัยในการกำหนดผลงาน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

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

ก. ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับองค์กร (Organizational level)

ข. ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ (Operational level)

2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การดำเนินงานขององค์กรมักต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากบ้าง น้อยบ้างต่างกันไป การจะจัดการกับความเสี่ยงได้ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นที่จะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้างที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยง

ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่นิยมกัน ได้แก่ การหา Expected present value และวิธี Directed probability calculation

1.8 ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2550, น.51)

1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความมุ่งหมายที่แท้จริงหรือทิศทางที่ต้องการมุ่งไป วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงทิศทางและสถานะขององค์กรในอนาคตว่าต้องการอยู่ที่ไหน อยากบรรลุถึงอะไร ภาพของจุดมุ่งหมายเป็นอย่างไร และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องเป็นอะไรในอนาคต พันธกิจ (Mission) หรือภารกิจหลัก เป็นการแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กรพันธกิจมีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา หรือมติคณะรัฐมนตรีที่ประกาศขององค์กร

2. ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors- CSFs) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่สามารถแสดงถึงหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ช่วยชี้ทางในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความชัดเจน ทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับปฏิบัติการให้มีความชัดเจนมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และสามารถลำดับความสำคัญได้ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) พิจารณาในมุมมอง 4 ด้าน คือ

- (1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)
- (2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)
- (3) ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)
- (4) ด้านการเงิน (Financial Perspective)

เกณฑ์การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

(1) มุ่งความสำเร็จไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
(2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและองค์กรจะไม่บรรลุวิสัยทัศน์ได้ถ้าขาดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

(3) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและเข้าใจได้ ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้ชัดเจนกับทุกกลุ่มคนและทุกประเภท

(4) ผู้บริหารให้การยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

- (5) องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

3. ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) แสดงถึง ค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อแสดงความคืบหน้าของการบรรลุผลตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CFS โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถือเป็นเครื่องวัดผลงานที่ต้องสัมพันธ์กับ CSF และจะต้องวัดได้ในเชิงตัวเลข

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) คือ

- (1) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานหลักตามมาตรฐานหรือเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
 - (2) สามารถแสดงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงงาน
- เกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ต้อง SMART คือ
- (1) Specific มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน
 - (2) Measurable สามารถวัดได้
 - (3) Achievable สามารถบรรลุหรือสำเร็จได้
 - (4) Realistic สอดคล้องกับความเป็นจริง
 - (5) Timely วัดได้ตามเวลาที่กำหนด

4. ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูล คณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องจัดทำเอกสารประกอบการใช้ CSF และ KPI เพื่อใช้ในการกำหนดแหล่งข้อมูล โดยมีประเด็น ดังนี้

- (1) กำหนดรายละเอียด KPI โดยมีคำอธิบาย น้ำหนัก และสูตรการวัด
- (2) กำหนดรายละเอียดของข้อมูล ได้แก่

วิธีการจัดเก็บข้อมูล

- (1) ความถี่ในการจัดเก็บและรายงานข้อมูล
- (2) เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล
- (3) หน่วยงานรับผิดชอบผลงาน หน่วยงานรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและ

หน่วยงานจัดเก็บและประเมินผล

- (4) แนวโน้มของข้อมูลว่าควรเพิ่มขึ้นหรือลดลงจึงจะสัมฤทธิ์ผลวันส่งข้อมูล

5. ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังสำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์การปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเมื่อจะตั้งเป้าหมาย

- (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลักขององค์การ
- (2) กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

- (3) ระดับผลการปฏิบัติงานปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3-5 ปี
- (4) ทิศทางและนโยบายของผู้บริหาร
- (5) สถานการณ์ปัจจุบัน หรือสิ่งแวดล้อมที่ส่งกระทบต่อระดับการปฏิบัติงาน
- (6) สิ่งจูงใจหรือความท้าทาย

6. ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล อาจดำเนินการได้ดังนี้

- (1) การเก็บข้อมูลจากฐานข้อมูล เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยให้หน่วยงานเก็บข้อมูลตามแบบฟอร์ม จัดเก็บข้อมูลตามที่กำหนด
- (2) การสำรวจข้อมูล ได้แก่ ขึ้นเตรียมการ การเร่งแบบสำรวจ การทดสอบแบบสำรวจการสำรวจ การวิเคราะห์ผล การแปลผล และการบันทึกข้อมูล
- (3) การสังเกต เช่น การประเมินด้วยสายตา โดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น
- (4) กลไกอื่นๆ เช่น การทบทวน การตั้งเกณฑ์เปรียบเทียบ (Bench marketing)

การประชุมกลุ่มเป้าหมาย (Focus Group) การนับจำนวนผู้รับบริการ การจับเวลาการให้บริการ เป็นต้น

7. ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกข้อมูลและอนุมัติข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมมาจะได้บันทึก

เข้าระบบและต้องตรวจสอบความถูกต้องขั้นหนึ่งก่อนอนุมัติให้ข้อมูลเข้าไปสู่การประมวลผล

8. ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล การวิเคราะห์ผลเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่

เกิดขึ้นจริง เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ประเมินย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร

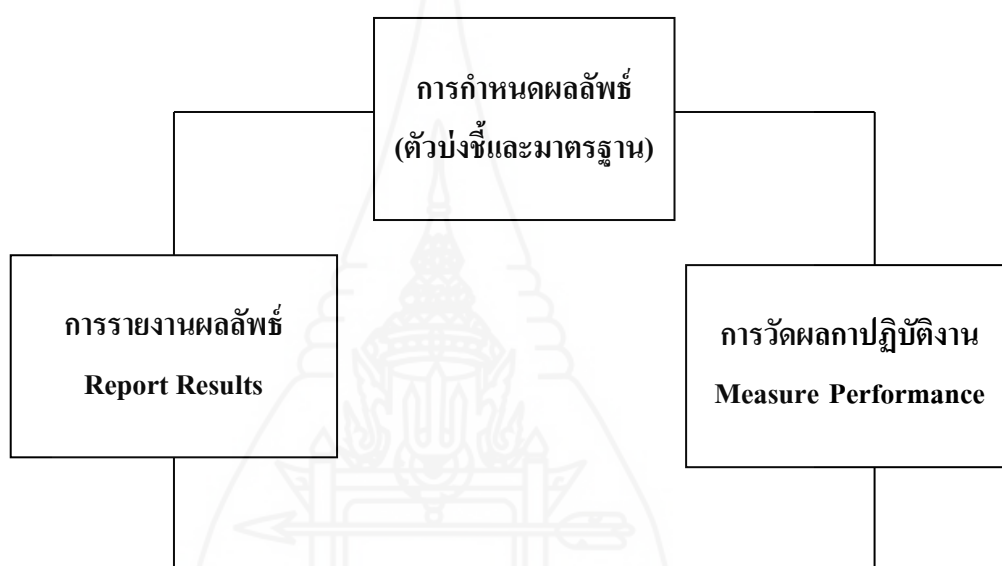
9. ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล โดยระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์สามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและกราฟ และยังสามารถนำสัญลักษณ์ต่างๆมาใช้สื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงในประเด็นที่ต้องการความสนใจจากผู้บริหารเป็นพิเศษ เช่น ระบบจะมีสัญลักษณ์เฉพาะถึงการเปลี่ยนแปลงที่มากผิดปกติจากช่วงที่แล้ว หรือตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานตกลงอย่างมาก เป็นต้น

1.9 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุน

งบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนาองค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน มีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.6 ต่อไปนี้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547, น. 5)



ภาพที่ 2.6 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547) สืบค้นจาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakarn/personal.doc

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการสรุปได้ตามแผนภาพต่อไปนี้

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง โดยส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543, น.148-150 และสุพจน์ ทราญแก้ว 2545, น.137-138 และสำนักงาน ก.พ. 2545, น.50-51) สรุปได้ว่า

1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามที่ใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ ตัวอย่างเช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

4) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น

5) ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน เป็นต้น

6) ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการให้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7) ตัวชี้วัดสารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น เมื่อมีการวัดผลงานและนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์และมีความต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติสามารถปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น การดำเนินงานก็ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น หากระบบการวัดผลนี้นำไปใช้ในการควบคุมหรือตรวจสอบการทำงานแล้ว ผู้ปฏิบัติจะมีการปกปิดข้อมูลบางส่วน หรือปกปิดข้อบกพร่อง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวัดผลนี้จะไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการหรือกิจกรรมนั้นได้ ถือว่ากระบวนการวัดผลนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

1.10 ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2550, น.11) หลักการและแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสากล ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการในกระทรวง ทบวง กรมของไทยได้ทุกระดับ ซึ่งปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ได้แก่

1. องค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน

2. การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร ในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน

3. การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

การพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวงกลุ่มกระทรวง หมายถึง กลุ่มของกระทรวงต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวง มุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มกระทรวง โดยเน้นถึงผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ระยะยาว ทั้งในระดับกลยุทธ์ และระดับมหภาค พร้อมกับคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มกระทรวงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายรวมโดยไม่แยกกระทรวง แต่ละกระทรวงต้องทำงานประสานกันและรับผิดชอบร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับกลุ่มกระทรวง

2) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวง มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ระยะยาว และระดับกลยุทธ์ โดยจะพิจารณากระทรวงในลักษณะที่เป็นองค์การหนึ่งและมีสมมติฐานว่ากลยุทธ์ของกระทรวงเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของทุกกรม ไม่แบ่งแยกกลยุทธ์ไปในระดับกรมหรือหน่วยงานย่อย

3) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรม จะมุ่งเน้นถึงผลการปฏิบัติงานของกรมในระดับกลยุทธ์ระยะกลางถึงระยะยาวแล้วยังคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของกรมเป็นสำคัญ มีสมมติฐานว่าทุกกองในกรมปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของกรม ไม่มีการพิจารณาแยกเป็นกองหรือแยกตามกระบวนการ

1.11 เงื่อนไขความสำเร็จของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2541, น. 67)

1. ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและสนับสนุน ผู้บริหารระดับผู้นำองค์การที่นำระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ ควรมีความรู้ลึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาตัวชี้วัด การแปลผล การวิเคราะห์ การให้ความสนใจต่อรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการนำข้อมูลที่ได้จากระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างแท้จริง

2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องเลือกและเน้นเฉพาะตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ให้ความหมายในการบริหารงานได้ โดยปกติในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น ควรจะได้มีการพิจารณาทกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะทำงาน พึงพิจารณาความเหมาะสมในการนำมาใช้ และเลือกเฉพาะเท่าที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน เพราะตัวชี้วัดแต่ละตัวจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดค่อนข้างมาก ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการจัดทำและเกิดการสูญเปล่าได้หากมีการนำไปใช้แล้วไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และหน่วยที่ถูกวัด

3. ความเข้าใจและการยอมรับของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่จะต้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติและประโยชน์ที่จะได้รับจากการที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้โดยไม่มองว่าเป็นการจับผิด และจะต้องพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และคณะทำงานต้องพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

4. ความสมบูรณ์ของข้อมูล ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามความเป็นจริง โดยปกติในการดำเนินการนั้นมักจะมีข้อมูลจำนวนมากและมาจากหลายแห่ง ซึ่งทุกคนควรจะต้องมีความเข้าใจตรงกันถึงความหมาย และแหล่งที่มาเพื่อให้ได้ข้อมูลชนิดเดียวกัน มิฉะนั้นอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ค่อนข้างง่าย หน่วยงานที่เตรียมจะนำเอาระบบการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ควรจะต้องมีการวางแผนที่จะนำระบบคอมพิวเตอร์หรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่จำเป็นมาช่วยในการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อลดภาระของเจ้าหน้าที่และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ซึ่งอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของวิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543, น. 40-44)

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีผลต่อการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

2.1.3 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2.1.4 การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1.5 การพัฒนาตัวชี้วัด การเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆ ด้วย โดยตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มิติตัวชี้วัดในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบของข้อมูลเหล่านี้ด้วย

2.1.6 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จากรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครั้งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวชี้วัดได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

2.1.7 การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้า ให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมี

ความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

สรุป การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS) ทำการปฏิรูประบบราชการให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าการจะทราบว่าการบริหารจัดการจะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่นั้น จะต้องมีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อนึ่ง ในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านความประหยัดความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (Successful Visionary Leadership)

ในงานวิจัยของเบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) เรื่อง Visionary Leadership (อ้างถึงในเสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 63) ได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จดังนี้

ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (successful visionary leadership)

= วิสัยทัศน์ (Vision) + การสื่อสาร (communication)

+ เพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (empowered people)

+ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม

(appropriate organizational changes)

+ การคิดแบบกลยุทธ์ (strategic thinking)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

การจัดระเบียบบริหารงานในตำบลได้เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2453 ซึ่งกำหนดให้หลายบ้านรวมกันขึ้นเป็นตำบลมีกำนันเป็นผู้ดูแล โดยกำนันผู้ใหญ่บ้านจะมีภารกิจที่ช่วยเหลือทางราชการในการปกครองท้องที่นั้นๆ ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ลักษณะปกครองท้องที่ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2486 และพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2510 ให้มีคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่กำนันเกี่ยวกับดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของกำนัน และต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการจัดระเบียบบริหารงานในตำบลอีกหลายครั้ง

จนถึงวันที่ 2 ธันวาคม 2537 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้สภาตำบลตามกฎหมายลักษณะปกครองท้องที่ส่วนที่อยู่นอกเขตเทศบาลและสุขาภิบาลซึ่งเคยมีสภาตำบลเป็นองค์การบริหารอยู่เดิม มีฐานะเป็นนิติบุคคลทันที โดยโครงสร้างการบริหารใช้รูปแบบคณะกรรมการ สมาชิกประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และแพทย์ประจำตำบลเป็นสมาชิก โดยตำแหน่ง และสมาชิกประเภทที่มาจาก การเลือกตั้งของราษฎรในตำบลนั้น หมู่บ้านละ 2 คน อยู่ในวาระ 4 ปี ทั้งนี้ กำนันมีฐานะเป็นประธาน และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของสภาตำบลอีกคนหนึ่ง สภาตำบลแบบใหม่นี้มีหน้าที่พัฒนาตำบลตามแผนโครงการ และงบประมาณของตนเอง สำหรับรายได้มีที่มาจาก การจัดสรรภาษี ค่าธรรมเนียม ค่าปรับจาก อบจ.และการจัดหาของสภาตำบลเอง ตลอดจนเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

สำหรับสภาตำบลใดที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 1.5 แสนบาท ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่นด้วย โครงสร้างการบริหารจะมีสภา อบต. ประกอบด้วย สมาชิก โดยตำแหน่งและสมาชิกที่มาจาก การเลือกตั้งทำนองเดียวกับสภาตำบล สมาชิกจะเลือกประธาน รองประธาน และเลขานุการจากสมาชิกด้วยตนเอง ตำแหน่งละ 1 คน คณะกรรมการบริหาร อบต. เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานตามมติสภา อบต. ประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน 2 คน และสมาชิกจากการเลือกตั้ง ไม่เกิน 4 คน ซึ่งจะเลือกกันเองให้ทำหน้าที่ ประธานกรรมการบริหารและเลขานุการคณะกรรมการบริหาร

ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2542 (ฉบับที่ 3) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญในหมวด 9 ว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น มาตรา 285

ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น

ในกลางปี พ.ศ.2546 รัฐสภาได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 4 พ.ศ.2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2546 โดยมีการยกเลิกชื่อเรียก “คณะกรรมการบริหารและกรรมการบริหาร” โดยให้ใช้ชื่อ “คณะผู้บริหาร” และชื่อเรียก “ประธานกรรมการบริหาร” เปลี่ยนเป็น “นายกองค์การบริหารส่วนตำบล” “รองประธานกรรมการบริหาร” เปลี่ยนเป็น “รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล” เปลี่ยนชื่อเรียก “ข้อบังคับตำบล” เป็น “ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล” และยกเลิกไม่ใช้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการคณะผู้บริหาร

และในปลายปี พ.ศ.2546 การปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ.2546 มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เมื่อรัฐสภาได้พิจารณาผ่านกฎหมายท้องถิ่น โดยกำหนดให้ฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชากรในท้องถิ่น

เกณฑ์การแบ่งขนาดของ อบต.ในอดีต

แต่เดิมกระทรวงมหาดไทยได้มีการแบ่งองค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็น 5 ชั้น ก่อนที่จะมีการยุบรวม อบต. เข้ากับราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นๆ และตั้งสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มเติมขึ้น มีการแบ่งระดับองค์การบริหารส่วนตำบล ตามระดับของรายได้ คือ

อบต.ชั้นที่ 1	รายได้ตั้งแต่	20	ล้านบาท
อบต.ชั้นที่ 2	รายได้ระหว่าง	12-20	ล้านบาท
อบต.ชั้นที่ 3	รายได้ระหว่าง	6-12	ล้านบาท
อบต.ชั้นที่ 4	รายได้ไม่เกิน	6	ล้านบาท
อบต.ชั้นที่ 5	รายได้ไม่เกิน	3	ล้านบาท

ปัจจุบัน มีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนทั้งสิ้น 5,767 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2553 สืบค้นจาก <http://www.thailocaladmin.go.th/work/apt/apt.jsp>) และมีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งระดับ อบต. เป็น 3 ขนาด คือ

- 1) อบต.ขนาดใหญ่ (ส่วนใหญ่จะเป็น อบต.ชั้น 1 เดิม)
- 2) อบต.ขนาดกลาง (ส่วนใหญ่จะเป็น อบต.ชั้น 2 และ อบต.ชั้น 3 เดิม) และ
- 3) อบต.ขนาดเล็ก (ส่วนใหญ่จะเป็น อบต.ชั้น 4 และ อบต.ชั้น 5 เดิม)

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 ดังนี้

1.1 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (มาตรา 66)

1.2 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล (มาตรา 67) ดังต่อไปนี้

- (1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- (2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- (4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็น และสมควร

1.3 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล (มาตรา 68) ดังต่อไปนี้

- (1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- (2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- (5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

- (10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- (11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- (12) การท่องเที่ยว
- (13) การผังเมือง

1.4 หน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ ในอันที่จะดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบล่วงหน้าตามสมควร ในกรณีนี้หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าวให้กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ นำความเห็นขององค์การบริหารส่วนตำบลไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย (มาตรา 69)

1.5 การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด (มาตรา 69/1)

4. การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ตามรายงานผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2558 ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2559 : 94) จังหวัดชุมพร มีระดับพอใช้ เป็นอันดับที่ 51 ของประเทศ คะแนนเฉลี่ยรวม 69.73% รายละเอียดตามตารางที่ 2.1 แสดงเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร องค์การบริหารส่วนตำบลจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการยุคใหม่ ที่ยึดหลักการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 และตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตลอดจนกฎหมายอื่นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี นโยบายผู้บริหาร รวมถึงสภาพปัญหาขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบล บรรลุผลตาม

พันธกิจที่ตั้งไว้ ซึ่งจังหวัดชุมพร มีองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 51 แห่ง ใน 8 อำเภอ โดยการบริหารจัดการตามแผนงาน โครงการนั้น จะต้องเป็นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส และพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบทั้งโดยหน่วยงานของรัฐและประชาคม

ตารางที่ 2.1 ตารางผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2558 (คะแนน 4 ด้าน) จังหวัดชุมพร (รายละเอียด ผู้วิจัยนำมาศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร)

ที่	ชื่อ อปท.	อำเภอ	คะแนนรวม 4 ด้าน คิดเป็นร้อยละ
1	อบต.ถ้ำสิงห์	อ.เมืองชุมพร	75.65
2	อบต.วิสัยเหนือ	อ.เมืองชุมพร	73.46
3	อบต.ทุ่งคา	อ.เมืองชุมพร	66.34
4	อบต.บ้านนา	อ.เมืองชุมพร	67.28
5	อบต.วังไผ่	อ.เมืองชุมพร	58.88
6	อบต.หาดพันไกร	อ.เมืองชุมพร	68.59
7	อบต.ตากแดด	อ.เมืองชุมพร	66.05
8	อบต.นาทุ่ง	อ.เมืองชุมพร	72.64
9	อบต.ปากน้ำ	อ.เมืองชุมพร	67.20
10	อบต.เขาไชยราช	อ.ปะทิว	57.65
11	อบต.ปากคลอง	อ.ปะทิว	69.26
12	อบต.คอนยาง	อ.ปะทิว	56.07
13	อบต.สะพลี	อ.ปะทิว	66.71
14	อบต.สองพี่น้อง	อ.ท่าแซะ	75.34
15	อบต.ทรัพย์อนันต์	อ.ท่าแซะ	69.38
16	อบต.หินแก้ว	อ.ท่าแซะ	69.14
17	อบต.หงษ์เจริญ	อ.ท่าแซะ	73.83
18	อบต.ท่าข้าม	อ.ท่าแซะ	73.37
19	อบต.รับร่อ	อ.ท่าแซะ	64.81

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	ชื่อ อปท.	อำเภอ	คะแนนรวม 4 ด้าน คิดเป็นร้อยละ
20	อบต.สลูย	อ.ท่าแซะ	73.46
21	อบต.นากระตาม	อ.ท่าแซะ	68.89
22	อบต.คูริง	อ.ท่าแซะ	63.31
23	อบต.ท่าแซะ	อ.ท่าแซะ	72.15
24	อบต.เขาค่าย	อ.สวี	52.63
25	อบต.เขาทะลุ	อ.สวี	73.90
26	อบต.นาสัก	อ.สวี	77.30
27	อบต.วิสัยใต้	อ.สวี	73.25
28	อบต.ครน	อ.สวี	72.27
29	อบต.ด่านสวี	อ.สวี	61.85
30	อบต.สวี	อ.สวี	70.30
31	อบต.ท่าหิน	อ.สวี	61.34
32	อบต.ทุ่งระยะ	อ.สวี	73.70
33	อบต.หาดยาย	อ.หลังสวน	77.07
34	อบต.แหลมทราย	อ.หลังสวน	65.59
35	อบต.พ้อแดง	อ.หลังสวน	78.11
36	อบต.บางน้ำจืด	อ.หลังสวน	75.78
37	อบต.บางมะพร้าว	อ.หลังสวน	73.91
38	อบต.บ้านควน	อ.หลังสวน	73.83
39	อบต.นาพญา	อ.หลังสวน	75.82
40	อบต.นาขา	อ.หลังสวน	74.50
41	อบต.ท่ามะปลา	อ.หลังสวน	72.05
42	อบต.พระรักษ์	อ.พะโต๊ะ	66.54
43	อบต.บึงหวาน	อ.พะโต๊ะ	70.49
44	อบต.ปากทรง	อ.พะโต๊ะ	68.89
45	อบต.พะโต๊ะ	อ.พะโต๊ะ	65.56

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	ชื่อ อปท.	อำเภอ	คะแนนรวม 4 ด้าน คิดเป็นร้อยละ
46	อบต.ช่องไม้แก้ว	อ.ทุ่งตะโก	74.23
47	อบต.ตะโก	อ.ทุ่งตะโก	79.01
48	อบต.ทุ่งควัววัด	อ.ละแม	71.90
49	อบต.สวนแดง	อ.ละแม	63.14
50	อบต.ทุ่งหลวง	อ.ละแม	70.94
51	อบต.ละแม	อ.ละแม	74.07

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดชุมพร (2558, น. 2 – 3) การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2558

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 ผลงานวิจัยในประเทศ

สัมมนา พุดตาน (2549) ได้ศึกษาถึงความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความพร้อมของส่วนงานต่าง ๆ ในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 2) เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 3) เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรค ในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขและพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือของส่วนต่าง ๆ มีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน 2) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามพบว่า มีตัวแปรอิสระ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ ความรับผิดชอบ การประเมินผล การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม ความชัดเจนของนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร สามารถอธิบายความผันแปรความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้ โดยภาพรวมแล้วสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 63.97 ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 3) ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ

ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ขาดระบบสารสนเทศ

กัญญาภัค ทองจันทร์ (2552) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน 2) ระดับความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยทั้ง 5 ด้านประกอบด้วย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารองค์กร ด้านผู้นำ และด้านแรงจูงใจ อย่างน้อย 1 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน นอกจากนี้หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการบริหารองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.245 , 0.234 และ 0.172 ตามลำดับ (2) ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน เห็นว่า กรมพัฒนาที่ดิน ประสบความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ เป็นปัญหาด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร และด้านระบบการทำงาน

พิชญ์กานต์ ศรีกาญจนบุตร (2557) ได้ศึกษาถึงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี (2) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี (3) ศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จกับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี (4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และด้านการให้รางวัลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นด้านทางภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านระบบสารสนเทศผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระบบสารสนเทศผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ในจังหวัดราชบุรี (4) แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี มี 3 ประการ ได้แก่ 1) ควรฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงาน ปลุกจิตสำนึกเรื่องภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ 2) ควรจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/พนักงานในเรื่องของแผนกลยุทธ์และความเข้าใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นหลักสูตรบังคับ โดยทุกคนต้องผ่านการอบรม 3) ควรนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้มีผลต่อสิทธิประโยชน์ของพนักงานและผู้บริหารที่จะได้รับ

ปัญญา ศรศักดิ์ (2555) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าพัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า (1) ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านงานโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับมาก (2) ประชาชนที่มีอายุ ระดับการศึกษาและรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดให้มีระบบประกาศรับทุกหมู่บ้านและมีน้ำใช้อย่างพอเพียง ควรมีการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มอาชีพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง

นงลักษณ์ ชื่นแฉ่ง (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพนัสนิคม (1) ด้านภาวะผู้นำ พบว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำที่ดีโดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลรู้และทราบถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีเน้นการทำงานทำงานเป็นทีมการประเมินผลความคิดความชอบตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมกระตุ้นให้พนักงานลูกจ้างปฏิบัติตามนโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลภายใต้กรอบของระเบียบ กฎหมาย พระราชบัญญัติ หลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด บริการประชาชนด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ แต่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีทัศนคติว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลมาจากการเลือกตั้งได้รับการยอมรับจากประชาชนทำให้มีการบริหารพัฒนา และกำหนดนโยบายพัฒนาแบบศูนย์รวมอำนาจ การบริหารงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกและระบบอุปถัมภ์ทำให้การบริหารไม่เป็นธรรม พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างต้องปฏิบัติงานโดยขาดกระบวนการชักจูงหรือสร้างแรงจูงใจ (2) ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่านายก

องค์การบริหารส่วนตำบลบริหารใช้แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับตำบลบริหารพัฒนาโดยยึดหลักแผนพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา เน้นการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในทางปฏิบัตินายกองค์การบริหารงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความชำนาญด้านการบริหารงานบริหารแบบยึดตัวบุคคลและทัศนคติของตนเป็นหลักขาดทฤษฎีบริหารตามหลักวิชาการและการมีส่วนร่วม รวมทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อุปกรณ์การปฏิบัติงานที่ทันสมัย ส่งผลให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์ (2555) ได้ศึกษาถึงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ.2550 – 2551 : กรณีศึกษา จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา (1) ระดับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะ มาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551 อยู่ในระดับมากคือด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และรองลงมาคือการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย และใน ส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ.2550 – 2551 อยู่ในระดับที่มากคือปัจจัยสนับสนุนของผู้บริหาร และรองลงมาคือปัจจัยการจัดระบบข้อมูลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล ที่ได้รับการยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ.2550 – 2551 พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบรายละเอียดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และขาดความรู้ตามอำนาจหน้าที่ของตนเองมีมากที่สุด รองลงมาคืองบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น ในส่วนของข้อเสนอแนะพบว่า ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรมีมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความใจกว้าง รับฟังผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ โปร่งใสตรวจสอบได้

พนิดา ศรีประทุม (2547) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการปฏิบัติขององค์กรท้องถิ่น: ศึกษากรณี เทศบาลตำบลธรรมศาลา อ.เมือง จ.นครปฐม จากผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านผู้นำและภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งผลักดันให้เกิดความสำเร็จในองค์กรอย่างหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์กรที่มีในองค์กรนี้ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติในทางบวกและวัฒนธรรมแบบวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจูงใจ ในเรื่องของการจูงใจด้านการบริหารนี้ ได้มีเทคนิคการจูงใจด้วยการบริหารต่าง ๆ ใน 3 รูปแบบ ก็คือ การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยการบริหาร การจูงใจด้วยงาน ต้องใช้ทั้ง 3 ด้านควบคู่กันไป จึงจะประสบความสำเร็จด้วยดี สามารถตอบสนองความต้องการได้ในทุกระดับ 4) ด้านการประสานงานจะมีส่วนช่วยในการดำเนินงานของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปในลักษณะร่วมกันและสอดคล้อง ต้องทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้ 5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จโดยจะเน้นในเรื่องของภาษาที่ใช้ในการออกคำสั่งและการประชุมแสดงความคิดเห็น 6) การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะการสนับสนุนจากภาคประชาชน 7) การติดตามประเมินผลมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร

5.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

James E. Swiss (2005, pp. 592- 602 อ้างถึงในสุดเฉลิม ศัสตราฤกษ์ 2555, น.66) ได้เสนอแนวทางกำหนดขอบข่ายในการกระตุ้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยองค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างน้อยสามประการ ประการแรก เรื่องของระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ ประการที่ 2 เรื่องของความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ประการที่สาม เรื่องปัจจัยที่เข้ามาส่งเสริมและก่อให้เกิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสิ่งที่ส่งเสริมต้องมีลักษณะดังนี้ กรอบเวลา สภาพแวดล้อมทางการเมือง ความชัดเจนของสาเหตุและผลกระทบและจุดเน้นที่สำคัญระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะสำเร็จต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของงบประมาณที่เข้มแข็ง โดยผ่านทางระบบการให้รางวัลบุคลากร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้มีนักวิชาการและองค์กรที่ดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานราชการได้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น ทศพร ศิริสัมพันธ์ เน้นถึงการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด เฉลิมพงษ์ มีสมนัย กล่าวถึงลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวถึงตัวแปรต้นในเรื่องปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้ ทิพวดี เมฆสุวรรณ ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ดังนั้นจึงสรุปตัวแปรและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

- วิสัยทัศน์ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อการดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหาร อนาคต. จะแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของ อนาคต. มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการรอบในการทำงาน มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ (articulating) โดยการ โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านวิสัยทัศน์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร อนาคต. จะต้องมี

- การสื่อสาร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อการดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของด้านการสื่อสาร ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร อนาคต. ที่แสดงออกถึงการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหาร อนาคต. กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้ บรรลุตามเป้าหมาย ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก สื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย ตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การมอบอำนาจ คือ ในการดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผู้บริหาร อนาคต. จะต้องมีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในองค์การ อย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมา จากการที่บุคลากรในองค์การ สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

- การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม คือ ในการดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหาร อนาคต. จะต้องมีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม มีความคิดแบบนอกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาและแก้ปัญหา

- การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ ในการดำเนินการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหาร อนาคต. จะต้องมีภาวะผู้นำด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีวิธีการหรือแผนการที่ผู้บริหารคิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้น เป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมาย เพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีก อุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น เบิร์ต นานุส (Burt Nanus) อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 63) เรื่อง Visionary Leadership ได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (successful visionary leadership)
 = วิสัยทัศน์ (vision) + การสื่อสาร (communication)
 + เพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (empowered people)
 + การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (appropriate organizational changes)
 + การคิดแบบกลยุทธ์ (strategic thinking)

2. ตัวแปรตาม คือ การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

- การวางแผนกลยุทธ์ของ อบต. คือ อบต. จะต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรมเทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาลความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้เสีย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์การเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ (Richard S. Williams, 1998, pp. 25 -27 อ้างถึงใน ทศพร สิริสัมพันธ์ , 2543, น. 151-152) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) (สุพจน์ ทรายแก้ว 2545 : 32) การกำหนดกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) คือการวางแผนกลยุทธ์องค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย และการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

- การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน คือ ผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือ

ความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวชี้วัด (Richard S. Williams, 1998, pp. 25 -27 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2543, น. 151-152) มีการกำหนดความชัดเจนของตัววัดความสำเร็จผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการจะประเมินความสำเร็จ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่ หรือความครอบคลุมอันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานซึ่งจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งในส่วนของ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน คือ ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้ (Richard S. Williams, 1998, pp. 25 -27 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2543, น. 151-152) ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี

- การให้รางวัลตอบแทน คือ ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Richard S. Williams, 1998, pp. 25 -27 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2543, น. 151-152) การยกย่องชมเชยพร้อมทั้งยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ การให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ การให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน การให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เป็นการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีจำนวนประชากร รวมทั้งสิ้น 1,458 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปในการกำหนดขนาดตัวอย่างของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 314 คน

1.2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างตัวแทนระดับอำเภอ โดยสุ่มแบบโควต้าจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 314 คน มีรายละเอียด ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร แยกเป็นรายอำเภอ

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. เมืองชุมพร	257	55
2. ปะทิว	118	25
3. ท่าแซะ	295	64
4. สวี	266	57
5. หลังสวน	246	53
6. พะโต๊ะ	96	21
7. พังตะโก	66	14
8. ละแม	114	25
รวมทั้งสิ้น	1,458	314

1.2.2 เมื่อได้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละอำเภอแล้ว ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎี ในการตั้งข้อคำถามสร้างคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1.2 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิด ปลายปิด แบบสำรวจรายการและแบบมาตราประเมินค่า ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ โดยแยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ
- 2) ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน
- 3) ด้านการวัดและตรวจผลการดำเนินงาน
- 4) ด้านการให้รางวัลตอบแทน

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---------|---------|---|
| ระดับ 5 | หมายถึง | มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง | มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง | มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 24 ข้อ โดยแยกเป็น 5 ด้าน

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การสื่อสาร
- 3) การมอบอำนาจ
- 4) การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม
- 5) การคิดเชิงกลยุทธ์

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อยที่สุด

2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและทดสอบแบบสอบถาม วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร และเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามคำศัพท์เฉพาะ

2.3.3 นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก

(Doctor of Management)

อดีตที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรี

คุณวุฒิ ปริญญาเอกด้านการบริหารการพัฒนา

Ph.D. (Development Administration)

2) ดร. วัฒนา ถ่วงลือ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร
คุณวุฒิ ปรินญาเอก ด้านการบริหารการศึกษา

Ph.D. (Doctor of Philosophy Program in Educational Administration)

3) นายวัชรินทร์ สุวพิศ

ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (นักบริหารงานท้องถิ่น) ระดับต้น
องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี

อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

คุณวุฒิ ปรินญาตรี ด้านนิติศาสตร์

2.34 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ย
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป

2.35 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่ม
ตัวอย่างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ
โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha Coefficient) ได้ความเที่ยงเท่ากับ 0.98

2.3.6 จัดพิมพ์เครื่องมือ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.2 ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 314 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 314 ฉบับ
ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบ
ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล
โดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผู้วิจัยยึดเกณฑ์การวิเคราะห์ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย โดยใช้ช่วงการวัดช่วงของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	มีระดับการดำเนินการมากที่สุด
3.51-4.50	มีระดับการดำเนินการมาก
2.51-3.50	มีระดับการดำเนินการปานกลาง
1.51-2.50	มีระดับการดำเนินการน้อย
1.00-1.50	มีระดับการดำเนินการน้อยที่สุด

4.1.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์เชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร สถิติที่ใช้คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งเป็นค่าใช้วัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร และการทดสอบสมมติฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Test of Significance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540: 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.80-1.00	สูง
0.60-0.79	ค่อนข้างสูง
0.40-0.59	ปานกลาง
0.20-0.39	ค่อนข้างต่ำ
0.00-0.19	ต่ำ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร” แบ่งข้อมูลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาคำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสังกัดอยู่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ซึ่งมีข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ประเภทบุคลากร แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

(n=314)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	89	28.30
หญิง	225	71.70
รวม	314	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
อายุ 20-30 ปี	41	13.10
อายุ 31-40 ปี	158	50.30
อายุ 41-50 ปี	89	28.30
อายุ 51 ปีขึ้นไป	26	8.30
รวม	314	100.00
3. เงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	107	34.10
15,000-30,000 บาท	178	56.70
30,001 บาทขึ้นไป	29	9.20
รวม	314	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	68	21.60
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	156	49.70
สูงกว่าปริญญาตรี	90	28.70
รวม	314	100.00
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	67	21.30
6-10 ปี	105	33.50
11 ปีขึ้นไป	142	45.20
รวม	314	100.00
6. ประเภทบุคลากร		
ผู้บริหาร อดต.	33	10.50
พนักงานส่วนตำบล	188	59.90
พนักงานจ้าง	93	29.60
รวม	314	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.70 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 50.30 มีเงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน 15,000-30,000 บาท ร้อยละ 56.70 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 49.70 มีระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป และส่วนใหญ่บุคลากรเป็นพนักงานส่วนตำบล ร้อยละ 59.90

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.1 การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาตามกรอบแนวคิด ดังนี้

- 2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ
- 2.1.2 การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน
- 2.1.3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- 2.1.4 การให้รางวัลตอบแทน

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตาม ตารางที่ 4.2-4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	3.85	0.67	มาก	1
2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน	3.68	0.73	มาก	3
3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน	3.73	0.70	มาก	2
4. การให้รางวัลตอบแทน	3.48	0.97	ปานกลาง	4
รวม	3.68	0.68	มาก	

(n=314)

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่า มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.73$) และการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.68$) และมีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง คือด้านการให้รางวัลตอบแทน ($\bar{X} = 3.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

(n = 314)				
การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. อบต. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก องค์การเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย	3.76	0.80	มาก	9
2. อบต. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์การเกี่ยวกับโครงสร้าง การบริหารงานและวัฒนธรรม อบต. เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของ อบต.	3.75	0.84	มาก	10
3. อบต. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในอนาคต โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกับระเบียบกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ อบต.	3.91	0.80	มาก	3
4. อบต. มีการจัดทำพันธกิจ ซึ่งวิเคราะห์จากภารกิจตามกฎหมาย และนำมาเขียนเป็นข้อความที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.87	0.85	มาก	5

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 314)

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
5. อบต. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ของ อบต.	3.90	0.77	มาก	4
6. อบต. มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน	3.92	0.80	มาก	2
7. อบต. มีการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ของ อบต. ได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นกรอบในการกำหนด	3.82	0.77	มาก	6
8. อบต. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ อบต.	3.99	0.76	มาก	1
9. อบต. มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ที่นำมาจากเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ อบต.	3.82	0.78	มาก	7
10. อบต. มีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ อบต. เป็นประจำทุกปี และมีการนำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ไปปรับปรุงแก้ไข	3.79	0.87	มาก	8
รวม	3.85	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ อบต. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์

เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ อบต. ($\bar{x} = 3.99$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเกี่ยวกับ โครงสร้าง การบริหารงาน และวัฒนธรรม อบต. เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของ อบต. ($\bar{x} = 3.75$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้
วัดผลการดำเนินงาน

(n = 314)

การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. อบต. มีการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.64	0.87	มาก	5
2. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต	3.64	0.91	มาก	6
3. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) คือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการกิจกรรม	3.66	0.91	มาก	4
4. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ	3.61	0.83	มาก	7
5. อบต. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรม	3.68	0.83	มาก	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n = 314)

การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
6. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพ ของการบริการ (Quality Indicators)	3.77	0.83	มาก	2
7. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดระดับความพึง พอใจของผู้รับบริการ	3.79	0.83	มาก	1
รวม	3.68	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.79$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ ($\bar{X} = 3.61$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน

(n = 314)

การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. อบต. มีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด	3.67	0.78	มาก	7
2. อบต. มีการตรวจสอบและรายงานผลการ ดำเนินงานตามแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นรายไตรมาส และรายปี	3.78	0.81	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n = 314)

การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
3. อบต. มีการแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการจริง โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.75	0.85	มาก	4
4. อบต. มีการแสดงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่	3.75	0.79	มาก	5
5. อบต. มีการรายงานสภาพปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เป็นระยะในระหว่างดำเนินการและเสร็จสิ้นการดำเนินการ	3.75	0.81	มาก	6
6. อบต. มีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน	3.79	0.85	มาก	2
7. อบต. มีการจัดตั้งคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี	3.82	0.89	มาก	1
8. อบต. มีการให้ข้อเสนอแนะผู้ปฏิบัติงานหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.49	1.02	ปานกลาง	8
รวม	3.73	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ อบต. มีการจัดตั้งคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี ($\bar{X} = 3.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการให้ข้อเสนอแนะผู้ปฏิบัติงานหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.49$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการให้รางวัลตอบแทน

(n = 314)

การให้รางวัลตอบแทน	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. อบต. มีการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานเมื่อทำงาน ประสบความสำเร็จ	3.47	1.04	ปาน กลาง	3
2. อบต. มีการยอมรับในความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ	3.47	1.04	ปาน กลาง	4
3. อบต. มีการให้รางวัลแก่บุคลากรใน อบต. ตาม ระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้	3.37	1.11	ปาน กลาง	5
4. อบต. มีการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากร ทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.54	1.04	มาก	1
5. อบต. มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อให้บุคลากร ทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.54	1.04	มาก	2
รวม	3.48	0.97	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการให้รางวัลตอบแทน เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ข้อ คือ อบต. มีการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 3.54$) และ อบต. มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 3.54$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการให้รางวัลแก่บุคลากรใน อบต. ตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ ($\bar{x} = 3.37$)

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิด ดังนี้

3.1.1 วิสัยทัศน์

3.1.2 การสื่อสาร

3.1.3 การมอบอำนาจ

3.1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม

3.1.5 การคิดเชิงกลยุทธ์

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียด
ตามตารางที่ 4.7 – 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ
การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

(n = 314)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.85	มาก	4
2. การสื่อสาร	3.71	0.86	มาก	1
3. การมอบอำนาจ	3.70	0.80	มาก	2
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม	3.65	0.76	มาก	5
5. การคิดเชิงกลยุทธ์	3.70	0.74	มาก	3
รวม	3.69	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ
การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหา

ค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านการสื่อสาร ($\bar{x} = 3.71$) ด้านการมอบอำนาจ ($\bar{x} = 3.70$) และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{x} = 3.70$) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.69$) และด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม ($\bar{x} = 3.65$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวิสัยทัศน์

(n = 314)

วิสัยทัศน์	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร อบต. แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน	3.72	0.92	มาก	3
2. ผู้บริหาร อบต. สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์	3.73	0.93	มาก	2
3. ผู้บริหาร อบต. ได้แสดงออกถึงความพยายามแก้ปัญหาในการดำเนินงาน	3.62	0.96	มาก	4
4. ผู้บริหาร อบต. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการโน้มน้าว จูงใจบุคลากร ยึดมั่นและร่วมกันทำงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์	3.62	0.97	มาก	5
5. ผู้บริหาร อบต. มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม	3.74	0.97	มาก	1
รวม	3.69	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านวิสัยทัศน์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.74$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มี 2 ข้อ คือ ผู้บริหาร อบต. ได้แสดงออกถึงความพยายามแก้ปัญหาในการดำเนินงาน ($\bar{x} = 3.62$) และผู้บริหาร อบต. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการโน้มน้าว จูงใจบุคลากร ยึดมั่นและร่วมกันทำงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.62$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสื่อสาร

(n = 314)

การสื่อสาร	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร อบต. มีการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.75	0.89	มาก	1
2. ผู้บริหาร อบต. ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก	3.72	0.94	มาก	2
3. ผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	0.92	มาก	3
4. ผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	0.92	มาก	4
รวม	3.71	0.86	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสื่อสาร เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. มีการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{x} = 3.75$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มี 2 ข้อ คือ ผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.69$) และผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.69$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมอบอำนาจ

(n = 314)

การมอบอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร อบต. มีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.75	1.00	มาก	3
2. ผู้บริหาร อบต. เปิดโอกาสให้บุคลากรใน อบต. สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย	3.81	0.98	มาก	2
3. ผู้บริหาร อบต. มุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร	3.63	0.94	มาก	5
4. ผู้บริหาร อบต. เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน	3.69	0.98	มาก	4
5. ผู้บริหาร อบต. มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	3.82	0.89	มาก	1
6. ผู้บริหาร อบต. ติดตามทบทวนการมอบอำนาจสั่งการเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเสมอ	3.49	1.02	ปานกลาง	6
รวม	3.70	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมอบอำนาจ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. ติดตามทบทวนการมอบอำนาจสั่งการเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเสมอ ($\bar{X} = 3.49$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม

(n = 314)

การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร อบต. มีความคิดแบบนอกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาและแก้ปัญหา	3.66	1.01	มาก	3
2. ผู้บริหาร อบต. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาให้กับ อบต. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	3.75	0.85	มาก	1
3. ผู้บริหาร อบต. คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.68	0.83	มาก	2
4. ผู้บริหาร อบต. แสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่มาประกอบการทำงาน	3.49	1.02	ปานกลาง	4
รวม	3.65	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร อบต. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาให้กับ อบต. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{x} = 3.75$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. แสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่มาประกอบการทำงาน ($\bar{x} = 3.49$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

(n = 314)

การคิดเชิงกลยุทธ์	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร อบต. มีวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้น อย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	3.73	0.92	มาก	3
2. ผู้บริหาร อบต. เสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้ผลงานสูงขึ้น	3.59	1.00	มาก	5
3. ผู้บริหาร อบต. มีการวางแผนและกำหนด เป้าหมายในการบริหารงาน	3.65	1.00	มาก	4
4. ผู้บริหาร อบต. มีการวิเคราะห์และประเมิน สถานการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.75	0.81	มาก	2
5. ผู้บริหาร อบต. ตั้งคณะทำงานเพื่อตรวจติดตาม ผลการปฏิบัติงาน	3.79	0.85	มาก	1
รวม	3.70	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. ตั้งคณะทำงานเพื่อตรวจติดตามผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.79$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. เสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้ผลงานสูงขึ้น ($\bar{x} = 3.59$)

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหาร
มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

(n = 314)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{x}	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.85	0.71	0.00*
2. การสื่อสาร	3.71	0.86	0.68	0.00*
3. การมอบอำนาจ	3.70	0.80	0.82	0.00*
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม	3.65	0.76	0.92	0.00*
5. การคิดเชิงกลยุทธ์	3.70	0.74	0.83	0.00*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 4.14 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

(n = 314)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	Pearson Correlation (r)	ระดับความสัมพันธ์
1. วิสัยทัศน์	0.71	ค่อนข้างสูง
2. การสื่อสาร	0.68	ค่อนข้างสูง
3. การมอบอำนาจ	0.82	สูง
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม	0.92	สูง
5. การคิดเชิงกลยุทธ์	0.83	สูง
รวม	0.80	สูง

จากตารางที่ 4.13 - 4.14 ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในระดับสูง คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ และด้านการมอบอำนาจ รองลงมาอีก 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในระดับค่อนข้างสูง คือด้านวิสัยทัศน์ และด้านการสื่อสาร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้นำเสนอประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้าง จำนวน 314 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ในการศึกษาวิจัยใช้แบบสอบถามการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามกรอบแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) และทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2543, น. 3) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดตั้งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่อกัน ใช้การค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษา พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.70 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 50.30 มีเงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน 15,000-30,000 บาท ร้อยละ 56.70 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 49.70 มีระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป และส่วนใหญ่บุคลากรเป็นพนักงานส่วนตำบล ร้อยละ 59.90

1.3.2 การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

จากการศึกษาพบว่าการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการดำเนินการโดยรวมในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ ดังนี้ อันดับแรกด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ อันดับที่สองด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน อันดับที่สามด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน และอันดับที่สี่ด้านการให้รางวัลตอบแทน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยแล้วสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ อบต. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ อบต. และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเกี่ยวกับ โครงสร้าง การบริหารงานและวัฒนธรรม อบต. เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของ อบต.

2) ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ

3) ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ อบต. มีการจัดตั้งคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการให้ข้อเสนอแนะผู้ปฏิบัติงานหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) ด้านการให้รางวัลตอบแทน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อบต. มีการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และอบต. มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ อบต. มีการให้รางวัลแก่บุคลากรใน อบต. ตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้

1.3.3 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

จากการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการดำเนินการโดยรวมในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ ดังนี้ อันดับแรกด้านการสื่อสาร อันดับที่สองด้านการมอบอำนาจ อันดับที่สามด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ อันดับที่ยี่สี่ด้านการวิสัยทัศน์ และอันดับที่ห้าด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยแล้วสรุปได้ดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร อบต. มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจรรยาบรรณ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. ได้แสดงออกถึงความพยายามแก้ปัญหาในการดำเนินงานและผู้บริหาร อบต. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการโน้มน้าว จูงใจบุคลากร ยึดมั่นและร่วมกันทำงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

2) ด้านการสื่อสาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร อบต. มีการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการมอบอำนาจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร อบต. มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. ติดตามทบทวนการมอบอำนาจสั่งการเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเสมอ

4) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร อบต. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาให้กับ อบต. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. แสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่มาประกอบการทำงาน

5) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. ตั้งคณะทำงานเพื่อตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร อบต. เสนอความคิด ใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้ผลงานสูงขึ้น

1.3.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์กับด้านการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนอีก 2 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และเป็นไปตามที่สมมุติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการนำประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษามาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดชุมพร พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ขององค์การรองลงมาคือด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ด้านการกำหนด รายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน และด้านการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภพิชญ์กานต์ ศรีกาญจนบุตร (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี พบว่า การดำเนินการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ด้านการวัดและตรวจสอบผลการ ดำเนินงาน ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และ ด้านการให้รางวัลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์รายด้านในแต่ละด้านของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า

2.1.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด ชุมพร พบว่าโดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการดำเนินการโดยรวม ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า มีการดำเนินการระดับมากที่สุด ได้แก่ อบต. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์

พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ อบต. รองลงมาคือ อบต. มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การดำเนินการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ อบต. และมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวคิดแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี (2546, น. 8) การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้น ๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อความต้องการของประชาชน

2.1.2 ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่าโดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการดำเนินการโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ รองลงมาคือ อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators)

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การดำเนินการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้ให้ความสำคัญกับการวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการวัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) ซึ่งแสดงว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้มีการดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547:133) กล่าวว่าไว้ว่า การบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (output) กับผลลัพธ์ (outcome) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ผลสำเร็จของงาน

2.1.3 ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่าโดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการดำเนินการโดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาใช้

ในการปฏิบัติระดับมากที่สุด ได้แก่ อบต. มีการจัดตั้งคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี รองลงมาคือ อบต. มีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดตั้งคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี และการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้มีการดำเนินการจัดให้มีรายงานผลการดำเนินงานประจำปี สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น. 32) กล่าวไว้ว่า การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการจัดให้มีงานผลการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดแล้ว จะต้องทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านไป โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

2.1.4 ด้านการให้รางวัลตอบแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

พบว่า โดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรมีการดำเนินการโดยรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากที่สุด ได้แก่ อบต. มีการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และอบต. มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา คือ อบต. มีการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้ให้ความสำคัญกับการการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และอบต. มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ รองลงมา คือ อบต. มีการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2545:38-40) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา ศรีประทุม (2547) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการปฏิบัติของ

องค์ท้องถิ่น:ศึกษากรณี เทศบาลตำบลธรรมศาลา อ.เมือง จ.นครปฐม จากผลการศึกษาพบว่า ด้านการจูงใจ ในเรื่องของการจูงใจด้านการบริหารนี้ ได้มีเทคนิคการจูงใจด้วยการบริหารต่าง ๆ ใน 3 รูปแบบ ก็คือ การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยการบริหาร การจูงใจด้วยงาน ต้องใช้ ทั้ง 3 ด้านควบคู่กันไป จึงจะประสบความสำเร็จด้วยดี

2.2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

2.2.1 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดชุมพร

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสื่อสาร การมอบอำนาจ การคิดเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลง องค์การที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ได้ให้ความสำคัญกับทุกด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.3 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากตารางที่ 4.13 พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพรที่แตกต่างกัน เมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่ามีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.92 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.83

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวัต เมฆสวรรค์ (2543, น. 40) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประสบผลสำเร็จ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน

การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในภาพรวมด้านการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในภาพรวมด้านการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

3.1.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ คือ อบต. ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้าง การบริหารงานและวัฒนธรรม อบต. เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของ อบต. เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีขององค์การบริหารส่วนตำบล มีการประเมินสถานภาพการพัฒนาในปัจจุบันและโอกาสการพัฒนาในอนาคตขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยเทคนิค SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค)

3.1.2 ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ อบต. ควรมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ เช่น การจัดทำโครงการตามแผนงาน ได้ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณไว้ เพื่อการวัดผลผลิตของโครงการนั้น ๆ ว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด

3.1.3 ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน คือ อบต. ควรมีการให้ข้อเสนอแนะผู้ปฏิบัติงานหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การประเมินประผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการระบุรายละเอียดว่าผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้างใน ส่วนแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล จึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจัดให้มีระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน

3.1.4 ด้านการให้รางวัลตอบแทน คือ อบต. ควรมีการให้รางวัลแก่บุคลากรใน อบต. ตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ อบต. ควรมีการยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ และ อบต. ควรมีการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานเมื่อ

ทำงานประสบความสำเร็จ เช่น เมื่อบุคลากรใน อบต. ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น ควรมีการพิจารณาให้ความดีความชอบตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และประกาศยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินระดับดีเด่น

3.2 ข้อเสนอแนะในภาพรวมด้านระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

3.2.1 **ด้านวิสัยทัศน์** คือ ผู้บริหาร อบต. ควรมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการโน้มน้าวใจบุคลากร ยึดมั่นและร่วมกันทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ เช่น จัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้าง ในการมอบนโยบาย และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น เพื่อการสร้างความเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.2.2 **ด้านการสื่อสาร** คือ ผู้บริหาร อบต. ควรมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหารกล่าวทักทายบุคลากรในการประชุม อบต. และกล่าวทักทายประชาชนที่มารับบริการจาก อบต. ด้วยความเป็นกันเอง และสอบถามความเป็นอยู่ของประชาชนว่าต้องการให้ อบต. ดำเนินการเรื่องใดบ้าง

3.2.3 **ด้านการมอบอำนาจ** คือ ผู้บริหาร อบต. ควรติดตามบทบาทการมอบอำนาจสั่งการเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเสมอ เช่น ผู้บริหาร มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรใดแล้ว ควรมีการติดตามโดยให้บุคลากรนั้น รายงานผลให้ทราบทุกเดือน เป็นต้น

3.2.4 **ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม** คือ ผู้บริหาร อบต. ควรแสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทายใหม่มาประกอบการทำงาน เช่น ผู้บริหาร ได้นำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรม/ดูงานจากหน่วยงานอื่น มาปรับใช้กับ อบต.

3.2.5 **ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์** คือ ผู้บริหาร อบต. ควรเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้ผลงานสูงขึ้น เช่น ผู้บริหารมีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชน เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ทันเวลา

3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.3.1 ควรทำการศึกษาในเรื่องของการวัดผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในการดำเนินงานให้บริการสาธารณะและการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อวัดความสำเร็จของหน่วยงานที่ได้นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.3.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับองค์การบริหารส่วนตำบล

3.3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาต้นแบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ



บรรณานุกรม

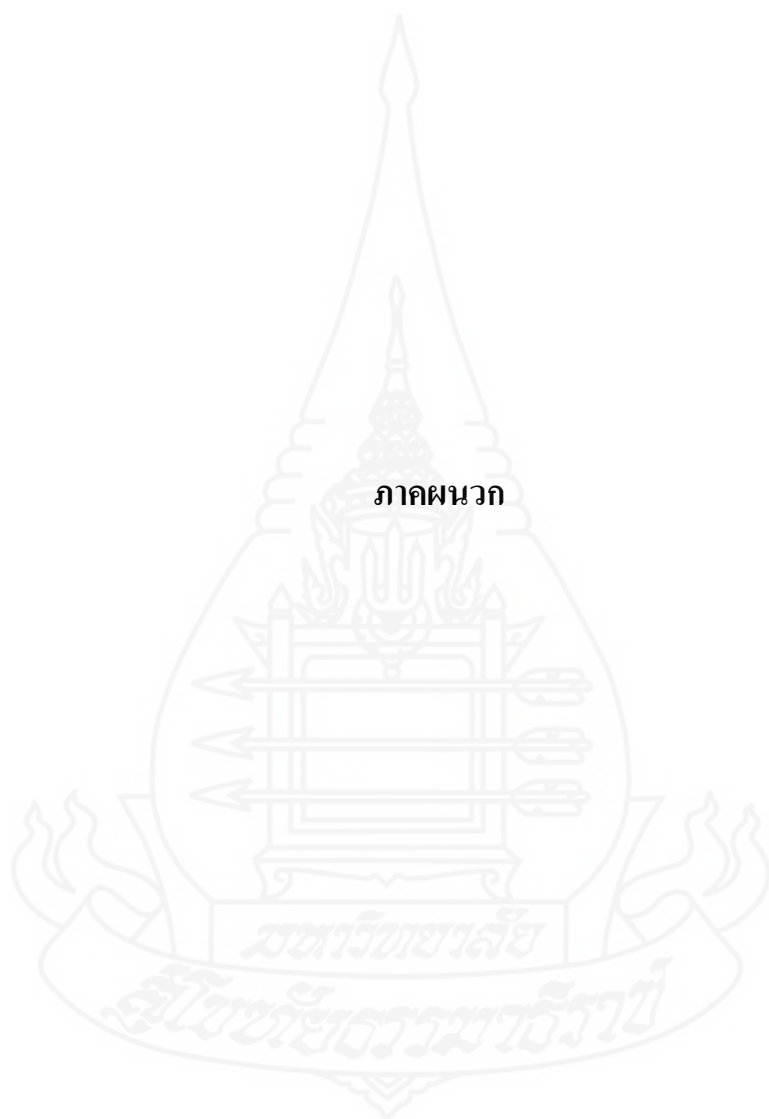


บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). รายงานผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สถ.-อปท.) ประจำปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ :ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กัญญาภัค ทองจันทร์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- กิตติ บุญนาค. (2549). ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่โดยการใช้กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2547). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. วารสารการจัดการสมัยใหม่ (กรกฎาคม) 2, น.131-139.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2539). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2545) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- นงลักษณ์ ชื่นแจ้ง. (2553). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ปัญญา ศรีศักดิ์. (2555) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าพัฒนาอำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2554). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (RBM) กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- พนิดา ศรีประทุม. (2547). *ความสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรท้องถิ่น: ศึกษากรณีเทศบาล ตำบลธรรมศาลา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม*. (ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2547). *รวมกฎหมายเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- วีรยุทธ ชาติกาญจน์. (2547). “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” ค้นคืนวันที่ 15 มีนาคม 2555 จาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakarn/personal.doc
- ศุภพิชญ์กานต์ ศรีกาญจนบุตร. (2557). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2550). “คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- สัมนา พุดตาล. (2549). *ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงาน ก.พ. (2545). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ : อาทิตย์โปรดักส์ กรุ๊ป.
- สุดเฉลิม ศัตราพฤกษ์. (2555). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบล ช่วงปี 2550 – 2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management:NPM*. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.
- สุพิน เกษาคูปต์. (2544). *การปฏิบัติงาน: แนวคิดองค์ประกอบและตัวแบบการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้ง*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: นนทบุรี.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิศ | <p>ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก
(Doctor of Management)
อดีตที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรี</p> |
| 2. ดร. วัฒนา ถ่วงถื่อ | <p>ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กรุงเทพมหานคร</p> |
| 3. นายวัชรินทร์ สุวพิศ | <p>ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
(นักบริหารงานท้องถิ่น) ระดับต้น
องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี
อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร</p> |



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ





ที่ ศอ 0522.17/ บ 176

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

14 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.ดร.สุเทพ เชาวลิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกัญญารัตน์ งามเฉลียว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-8393789

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 116

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

44 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วัฒนา ล่วงลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกัญญารัตน์ งามเฉลียว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารมุ่งผลลัพธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-8393789

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 11๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี (นายวัชรินทร์ สุวพิศ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกัญญารัตน์ งามเฉลียว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-8393789

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย / ลงใน () ตามความเป็นจริง

1. เพศ

- () ชาย
() หญิง

2. อายุ

- () อายุ 20 – 30 ปี () อายุ 31 – 40 ปี
() อายุ 41 – 50 ปี () อายุ 51 ปีขึ้นไป

3. เงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน

- () ต่ำกว่า 15,000 บาท
() 15,000-30,000 บาท
() 30,001 บาทขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
- () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- () สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาในการทำงาน

- () ไม่เกิน 5 ปี
- () 6-10 ปี
- () 11 ปีขึ้นไป

6. ประเภทบุคลากร

- () ผู้บริหาร
- () พนักงานส่วนตำบล
- () พนักงานจ้าง



ส่วนที่ 2 การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ท่านปฏิบัติงานได้นำมาใช้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อยที่สุด

การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
<p><u>การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ</u></p> <p>1. อบต. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก องค์การเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมของชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย</p>					
<p>2. อบต. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้าง การบริหารงานและวัฒนธรรม อบต. เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของ อบต.</p>					
<p>3. อบต. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในอนาคต โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกับระเบียบกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ อบต.</p>					
<p>4. อบต. มีการจัดทำพันธกิจ ซึ่งวิเคราะห์จากภารกิจตามกฎหมาย และนำมาเขียนเป็นข้อความที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์</p>					

การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
5. อบต. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจวิสัยทัศน์ของ อบต.					
6. อบต. มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน					
7. อบต. มีการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ของ อบต. ได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นกรอบในการกำหนด					
8. อบต. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ อบต.					
9. อบต. มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ที่นำมาจากเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ อบต.					
10. อบต. มีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ อบต. เป็นประจำทุกปี และมีการนำปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ไปปรับปรุงแก้ไข					
การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน					
11. อบต. มีการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัด ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และผู้ที่เกี่ยวข้อง					
12. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต					

การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
13. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) คือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินโครงการกิจกรรม					
14. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ					
15. อบต. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ที่แสดงถึงผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรม					
16. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators)					
17. อบต. มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน					
18. อบต. มีการวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด					
19. อบต. มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นรายไตรมาสและรายปี					
20. อบต. มีการแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการจริง โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้					
21. อบต. มีการแสดงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่					
22. อบต. มีการรายงานสภาพปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เป็นระยะในระหว่างดำเนินการ และเสร็จสิ้นการดำเนินการ					

การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
23. อบต. มีการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน					
24. อบต. มีการจัดตั้งคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกปี					
25. อบต. มีการให้ข้อเสนอแนะผู้ปฏิบัติงานหรือกำหนดมาตรการในการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
<u>การให้รางวัลตอบแทน</u>					
26. อบต. มีการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ					
27. อบต. มีการยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ					
28. อบต. มีการให้รางวัลแก่บุคลากรใน อบต. ตามระดับของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้					
29. อบต. มีการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์					
30. อบต. มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์					

ส่วนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ท่านปฏิบัติงานได้นำมาใช้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่สัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์					
1. ผู้บริหาร อบต. แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน					
2. ผู้บริหาร อบต. สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์					
3. ผู้บริหาร อบต. ได้แสดงออกถึงความพยายามแก้ปัญหาในการดำเนินงาน					
4. ผู้บริหาร อบต. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยยกโน้มน้าว จูงใจบุคลากร ยึดมั่นและร่วมกันทำงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์					
5. ผู้บริหาร อบต. มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม					

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่สัมพันธ์กับการดำเนินการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	5	4	3	2	1
<u>การสื่อสาร</u> 6. ผู้บริหาร อบต. มีการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย					
7. ผู้บริหาร อบต. ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก					
8. ผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9. ผู้บริหาร อบต. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<u>การมอบอำนาจ</u> 10. ผู้บริหาร อบต. มีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุภารกิจในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
11. ผู้บริหาร อบต. เปิดโอกาสให้บุคลากรใน อบต. สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตน เพื่อทำให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย					
12. ผู้บริหาร อบต. มุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร					
13. ผู้บริหาร อบต. เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน					
14. ผู้บริหาร อบต. มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่สัมพันธ์กับการดำเนินการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	5	4	3	2	1
15. ผู้บริหาร อบต. ติดตามทบทวนการมอบอำนาจ สั่งการเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเสมอ					
การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม					
16. ผู้บริหาร อบต. มีความคิดแบบนอกรอบ ค้นหา วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาและแก้ปัญหา					
17. ผู้บริหาร อบต. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยี ใหม่มาให้กับ อบต. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการ ทำงาน					
18. ผู้บริหาร อบต. คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
19. ผู้บริหาร อบต. แสวงหาโอกาสและสิ่งท้าทาย ใหม่มาประกอบการทำงาน					
การคิดเชิงกลยุทธ์					
20. ผู้บริหาร อบต. มีวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้น อย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความ ยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์					
21. ผู้บริหาร อบต. เสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้ผลงานสูงขึ้น					
22. ผู้บริหาร อบต. มีการวางแผนและกำหนด เป้าหมายในการบริหารงาน					
23. ผู้บริหาร อบต. มีการวิเคราะห์และประเมิน สถานการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
24. ผู้บริหาร อบต. ตั้งคณะทำงานเพื่อตรวจติดตาม ผลการปฏิบัติงาน					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกัญญารัตน์ งามเฉลียว
วัน เดือน ปีเกิด	29 กันยายน 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคล

