

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงาน
 เทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง
 ผู้วิจัย นางวิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์ ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณดี
 แสงประทีปทอง (3) รองศาสตราจารย์ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ ปีการศึกษา 2549

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง 3) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง และ 4) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 254 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (2) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา (3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (4) การสื่อสาร (5) การฝึกอบรม (6) เครื่องมือในการทำงาน และ (7) ค่านิยมของบุคลากร ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่าด้านเครื่องมือในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ พนักงานยึดติดกับค่านิยมในการทำงานแบบเดิมและระบบอุปถัมภ์ และพนักงานขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลคือ การปลูกฝังให้มีความสามัคคีในหมู่พนักงาน การสร้างค่านิยมใหม่ให้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีจิตสำนึกที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม มีการอบรมพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

คำสำคัญ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ พนักงานเทศบาล จังหวัดพิษณุโลก อุตรธานี และตรัง

Thesis title: Factors Affecting the Operational Readiness of Municipal Officials in Public Sector Reform Period : A Case Study of Phitsanulok, Udon Thani, and Trang Municipalities

Researcher: Mrs Visanlaya Pupattananurak; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Rasakon Ratanasermpong, Assistant Professor; (2) Dr. Vandee Sangprateetong, Associate Professor; (3) Papavadee Prachaksubhaniti, Associate Professor; **Academic year:** 2006

ABSTRACT

The objectives of this study were to 1) examine the opinion of Phitsanulok, Udon Thani, and Trang municipal officials concerning factors affecting their operational readiness in public sector reform period 2) compare the opinions of Phitsanulok, Udon Thani, and Trang municipal officials concerning factors affecting their operational readiness in public sector reform period 3) study the opinion of Phitsanulok, Udon Thani, and Trang municipal officials concerning the problems and obstacles of their operational readiness in public sector reform period and 4) recommend the appropriate approach to develop the operational readiness of municipal officials in public sector reform period

The samples consisted of 254 municipal officials of Phitsanulok, Udon Thani, and Trang municipalities. The instrument used was questionnaire. The statistics employed were percentile, mean and standard deviation, and one way ANOVA.

The research findings revealed that 1) all the 7 factors which were (1) job knowledge and understanding, (2) supervisor support, (3) personnel participation, (4) communication, (5) training, (6) working equipment and (7) personnel value, affected the official operational readiness in high level 2) the opinion of officials in different municipalities concerning factors affecting factors operational readiness were different with 0.5 level of significance, when considered each factor, it was found that there was no difference in factor of working equipment 3) the important problems and obstacles were the personnel value of conventional way of working and the patronage system practiced in the offices, together with the lack of job skill, knowledge and understanding of municipal officials

Recommendations to develop the operational readiness of municipal officials were : the indoctrination of employee cohesiveness, the creation of new value in performing with people benefits as first priority, management should act as role model of those who performed with ethics and morality, and officials should be trained continuously and thoroughly so consequently all would develop suitable skill, knowledge and understanding in the duties assigned.

Keywords: Operational Readiness, Municipal Officials, Phitsanulok, Udon Thani and Trang Provinces

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้โดยได้รับความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณดี แสงประทีปทอง และรองศาสตราจารย์ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม จนทำให้การจัดทำวิทยานิพนธ์สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.พีรธร บุญยรัตพันธุ์ และคุณอรรรตพร พูนสวัสดิ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งบุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และพนักงานเทศบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและตอบแบบสอบถาม ทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ และผู้สนใจการศึกษาต่อไป

วิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์

พฤษภาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
การบริหารงานเทศบาล	9
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ	18
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
การวิเคราะห์ข้อมูล	41
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการ ของพนักงานเทศบาล	44
ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	61
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	68
สรุปการวิจัย	68
อภิปรายผล	72
ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	85
ก. รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย	86
ข. แบบสอบถาม	88
ประวัติผู้วิจัย	97

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	39
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของ พนักงานเทศบาล	44
ตารางที่ 4.3 ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของ พนักงานเทศบาล	45
ตารางที่ 4.4 ปัจจัยด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในยุค ปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล	46
ตารางที่ 4.5 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบ ราชการของพนักงานเทศบาล	47
ตารางที่ 4.6 ปัจจัยด้านการสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของ พนักงานเทศบาล	48
ตารางที่ 4.7 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของ พนักงานเทศบาล	49
ตารางที่ 4.8 ปัจจัยด้านเครื่องมือในการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการ ของพนักงานเทศบาล	50
ตารางที่ 4.9 ปัจจัยด้านค่านิยมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงาน เทศบาล	51
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	52
ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล จำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัด	52

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน.....	53
ตารางที่ 4.13 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน.....	53
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการสนับสนุน การทำงานจากผู้บังคับบัญชา.....	54
ตารางที่ 4.15 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา.....	54
ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน.....	55
ตารางที่ 4.17 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน.....	56
ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการสื่อสาร.....	56
ตารางที่ 4.19 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการสื่อสาร.....	57
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการฝึกอบรม.....	58
ตารางที่ 4.21 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการฝึกอบรม.....	58

สารบัญตาราง(ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.22	การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านเครื่องมือในการทำงาน	59
ตารางที่ 4.23	การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านค่านิยม	59
ตารางที่ 4.24	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านค่านิยม	60
ตารางที่ 4.25	ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลนครอุดรธานี	61
ตารางที่ 4.26	ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลนครอุดรธานี ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม	61
ตารางที่ 4.27	ข้อเสนอแนะที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่เทศบาลนครอุดรธานี	62
ตารางที่ 4.28	ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลนครดครง	63
ตารางที่ 4.29	ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลนครดครง ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม	63
ตารางที่ 4.30	ข้อเสนอแนะที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่เทศบาลนครดครง	64
ตารางที่ 4.31	ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลนครพิบูลย์โลก	65
ตารางที่ 4.32	ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลนครพิบูลย์โลก ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม	66
ตารางที่ 4.33	ข้อเสนอแนะที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่เทศบาลนครพิบูลย์โลก	67

ฎ

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล.....	6
ภาพที่ 2.1	การแบ่งส่วนราชการตามภารกิจและตามพื้นที่.....	13
ภาพที่ 2.2	การแบ่งส่วนราชการตามประกาศคณะกรรมการกลางเทศบาล.....	14
ภาพที่ 2.3	การบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล.....	17

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน มีงบประมาณและรายได้เป็นของตนเอง และผู้บริหารองค์กรได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน การดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการจัดบริการสาธารณะที่จำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของประชาชน ได้แก่ การสาธารณสุขโรค และสาธารณสุขการต่าง ๆ น้ำประปา ไฟฟ้า ถนน สะพาน การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล การรักษาพยาบาล การจัดการศึกษา ฯลฯ การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงปลอดภัย การจัดสวัสดิการสังคมและการประชาสัมพันธ์ การจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม การส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น การอำนวยความสะดวกและบริการประชาชน และการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะต้องคำนึงถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง และเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

เทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นเป็นรูปแบบแรก ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครอง เมื่อ พ.ศ. 2475 เป็นองค์กรที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่ที่มีความเจริญก้าวหน้ามากที่สุด ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีเทศบาล 3 ระดับ คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ปัจจุบันในประเทศไทยมีเทศบาลรวมทั้งสิ้น 1,162 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 18 มกราคม 2550) เป็นเทศบาลนคร 22 แห่ง เทศบาลเมือง 120 แห่ง และเทศบาลตำบล 1,020 แห่ง การจัดแบ่งส่วนราชการของเทศบาลแบ่งออกเป็นสำนักปลัดเทศบาล และส่วนราชการอื่นที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย เช่น สำนัก/กองคลัง สำนัก/กองช่าง สำนัก/กองการศึกษา สำนัก/กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนัก/กองวิชาการและแผนงาน สำนัก/กองสวัสดิการสังคม สำนัก/กองการประปา สำนัก/กองการแพทย์ เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด มีอิสระในการบริหารกิจการของตน และมีตัวแทนของประชาชน ซึ่งประชาชน

ผู้เป็นเจ้าของอำนาจเป็นผู้กำหนดตัวบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ในเทศบาล เป็นการส่งเสริมประชาธิปไตยระดับท้องถิ่น โดยให้ประชาชนในท้องถิ่นเรียนรู้การปกครองตนเองอันเป็นรากฐานสำคัญของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ทำให้มีความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองอันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตยโดยประชาชนมีส่วนร่วม ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศโดยรวม สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่ได้วางรากฐานให้ท้องถิ่นมีความอิสระ ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญในหมวดที่ 9 ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดให้มีการจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศภายใต้หลักการสำคัญ คือ รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น (มาตรา 282)

ภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านอำนาจของท้องถิ่น ใน พ.ศ. 2542 ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ และการจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้รับการกระจายอำนาจมากขึ้น จะต้องรับผิดชอบจัดบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และตรงความต้องการ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีเป้าหมายให้มีการถ่ายโอนภารกิจในการจัดบริการสาธารณะให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใน 4 ปี สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่พร้อมรับการถ่ายโอนภารกิจภายใน 4 ปี ให้ดำเนินการถ่ายโอนภารกิจให้แล้วเสร็จภายใน 10 ปี กำหนดถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 245 ภารกิจ (สนิท จรอนันต์ 2548: 134 – 135) แบ่งภารกิจที่ถ่ายโอนออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

เมื่อถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ทำให้บทบาทภารกิจ และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ไปด้วย ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ จะต้องสำรวจตรวจสอบตนเองว่ามีความพร้อมหรือไม่ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้ดำเนินการไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคใน

การบริหารงานอย่างไร ซึ่งการบริหารงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง จะส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ดังนั้นเทศบาลจะต้องเตรียมความพร้อม ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ด้านการเงินการคลัง และด้านบุคลากรเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจ

ในการบริหารนั้น ปัจจัยหรือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ คน เพราะถ้าขาดคนที่มีคุณภาพแล้วทรัพยากรอย่างอื่นก็ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพได้ แต่ในการบริหารงานของเทศบาลก็มีปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลในการบริหารงานสาธารณะ เป็นปัญหาที่สำคัญยิ่ง เพราะบุคลากร คือตัวจักรหรือกลไกหลักในการบริหารงาน การบริหารงานของท้องถิ่นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับบุคลากร โดยทั่วไป องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูงมักไม่เลือกทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากมองว่าค่าตอบแทนต่ำ โอกาสก้าวหน้ามีน้อยกว่างานอื่น ท้องถิ่นเองก็มักไม่มีกำลังพอที่จะจ้าง บุคลากรฝีมือดี อย่างไรก็ตามในหลายท้องถิ่นต้องประสบปัญหาคนล้นงาน มีบุคลากรมากเกินไปจนรายได้ของท้องถิ่นต้องหมดไปกับค่าจ้างทำให้ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินโครงการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังมีปัญหาบุคลากรมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงาน บุคลากรมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การทุจริต การใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ การละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (รศคณธ์ รัตนเสริมพงศ์ 2547: 135 – 136) ซึ่งเป็นปัญหาที่สะสมเรื่อยมา

ในช่วงรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2546 พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

ผลของกฎหมายฉบับนี้ทำให้เทศบาลจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาระดับท้องถิ่นเรื่องด้วยประสิทธิภาพ เพราะขาดบุคลากรที่มีคุณภาพและต้องรับภาระเพิ่มขึ้นจากการถ่ายโอนภารกิจ เพื่อให้พนักงาน

เทศบาลมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เทศบาลก้าวไปสู่ระบบราชการยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพ สร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง เป็นที่เชื่อถือศรัทธา เป็นที่พึ่งของประชาชน การบริหารงานของเทศบาลหลายแห่งประสบความสำเร็จ จนได้รับรางวัลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สถาบันพระปกเกล้า และกระทรวงมหาดไทย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกศึกษาเทศบาลนครที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ได้รับรางวัลยอดเยี่ยมหลายรางวัล เช่น รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพยายามในการจัดเก็บภาษี และรางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานที่โปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง สร้างความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐุระบอบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง

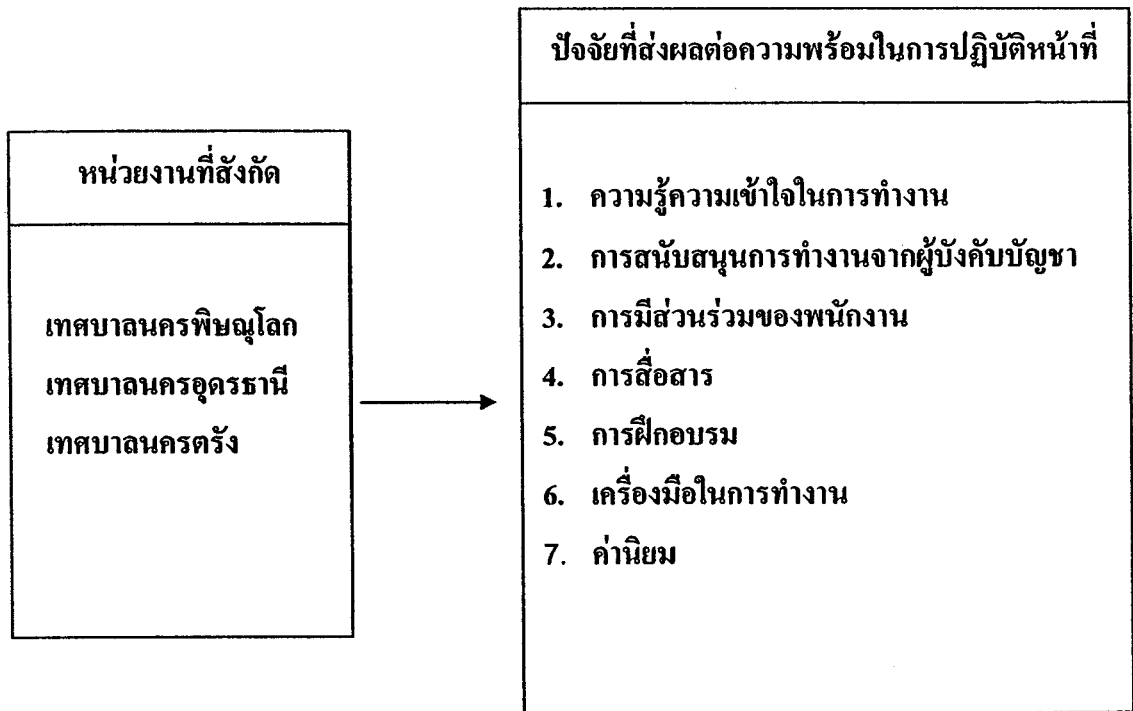
2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐุระบอบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง

2.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐุระบอบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐุระบอบราชการของพนักงานเทศบาล

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการที่มีนักวิชาการ ได้อธิบาย เสนอหลักการสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ เช่น ปรีชา วัชรากัย และปัทมา สุขสันต์ (2548: 291 –295) ได้อธิบายถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและสร้างค่านิยม สร้างสรรค์ วรเดช จันทรร (2540: 10 – 16) ได้เสนอหลักการว่าต้องมุ่งสร้างการมีส่วนร่วม สมาน รังสิโยภักดิ์ (2542: 160) ได้เสนอหลักการว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากร และรุ่ง แก้วแดง (2538: 200 – 291) ได้อธิบายว่าต้องมีการปฏิรูปงาน ปฏิรูปกระบวนการทำงาน และปฏิรูปบุคลากร และแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปภาวดี ประจักษ์สุนนิต (2548: 5 - 59) อธิบายถึงวิธีการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กิ่งแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์ (2543: 72 – 74) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่ง แก้วแดง (2538: 282 – 294) ได้ อธิบายถึงการปฏิรูปบุคลากร การประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การฝึกอบรมและสัมมนา วรเดช จันทรร (2543: 34) ได้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักงาน ก.พ. (2549) ได้กำหนดค่านิยมสร้างสรรค์ และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547: 10) ได้อธิบายถึงค่านิยมของข้าราชการ จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด สรุปเป็นกรอบแนวคิดด้านปัจจัย ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล คือ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสาร การฝึกอบรม เครื่องมือในการทำงาน และค่านิยม ดังในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มุ่งศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติ บุคลากรฝ่ายบริหาร และพนักงาน ของเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 716 คน

5. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งผลให้พนักงานเทศบาลมีคุณสมบัติ หรือศักยภาพ ที่จะสามารถรับการเปลี่ยนแปลงในยุครัฐประหาร ได้อย่างมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุคปฏิรูประบบราชการ หมายถึง ยุคที่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของกลไกของรัฐซึ่งครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อำนวยความสะดวก และให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่

การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบราชการ เป็นผู้นำ เป็นผู้แก้ไข และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล

การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา การแก้ไขปัญหา และการวางแผน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ นโยบายที่เหมาะสม และตามความต้องการของท้องถิ่นตามบทบาทหน้าที่ของเทศบาล

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ข่าวสาร เพื่อให้พนักงานเทศบาลได้รับรู้ เข้าใจ ในสิ่งที่สื่อสารและสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสารนั้น ๆ

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของเทศบาลในการพัฒนาพนักงานเทศบาลให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

เครื่องมือในการทำงาน หมายถึง หน่วยงานมีเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ หรืออุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย เพื่อให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

ค่านิยม หมายถึง ระบบความคิด ความเชื่อ ของพนักงานเทศบาล ที่มีลักษณะถาวรซึ่งยึดถือหรือใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง

6.2 ผลการวิจัยทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง

6.3 ผลการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการ ของพนักงานเทศบาล ผู้ศึกษาได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยไว้ ตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารงานของเทศบาล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารงานของเทศบาล

เทศบาลมีอิสระในการบริหารงาน แต่อยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปตามขนาดของเทศบาล และสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น ตลอดจนปัญหาที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ส่วนแนวทางในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ในระบบบริหารท้องถิ่นไทย รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2547: 112) ได้อธิบายว่า ยังคงมีลักษณะทั่วไปที่คล้ายคลึงกันในภาพรวม ซึ่งอาจสรุปได้เป็น 4 ประเด็นหลัก คือ การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น การจัดองค์การบริหารท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น และการบริหารการคลังท้องถิ่น

การศึกษา การบริหารงานของเทศบาลในครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย คือ อำนาจหน้าที่ของเทศบาล การแบ่งส่วนราชการ การบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล และจรรยาบรรณของพนักงานเทศบาล

1.1 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของเทศบาลตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อแก้ไขปัญหาของประชาชน หรือตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาล ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายถึงอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และกฎหมายได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้ ดังนี้

ชวงส์ ฉายะบุตร (2539: 107) ได้อธิบายว่า อำนาจหน้าที่ของเทศบาล อาจจำแนกตามที่มาของอำนาจหน้าที่ได้เป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายจัดตั้งองค์การปกครองส่วนนั้นกำหนด และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด

รศ.ดร. รัตนา เสริมพงษ์ (2547: 105) ได้อธิบายว่า เทศบาลมีอำนาจหน้าที่หลักเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การจัดให้มีและบำรุงถนนหนทางสัญจรไปมา การรักษาความสะอาด กำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล การสาธารณสุข การบรรเทาสาธารณภัย และการศึกษาของราษฎร กฎหมายได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลทั้ง 3 ประเภท เป็น 2 ลักษณะ คือ อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบังคับให้เทศบาลประเภทนั้น ๆ ต้องทำ และอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายอนุญาตให้เทศบาลจัดทำได้

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมในฉบับที่ 7 พ.ศ. 2517 และฉบับที่ 10 พ.ศ. 2542 กำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาลดังนี้

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาและอบรม
- 7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 9) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 10) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 11) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- 12) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 13) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ

- 14) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 15) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
- 16) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 17) กิจการอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 18) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ

และสถานบริการอื่น

- 19) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- 20) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 21) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- 22) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

นอกจากนั้นเทศบาลนคร อาจจัดทำกิจการที่เทศบาลเมืองอาจทำได้ เช่น ให้มีสุสาน และฌาปนสถาน ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ฯลฯ นอกจากนี้จะมีอำนาจหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่พระราชบัญญัติเทศบาลแล้ว เทศบาลยังมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- 5) การสาธารณสุขูปการ
- 6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การจัดการศึกษา
- 10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ

ผู้ด้อยโอกาส

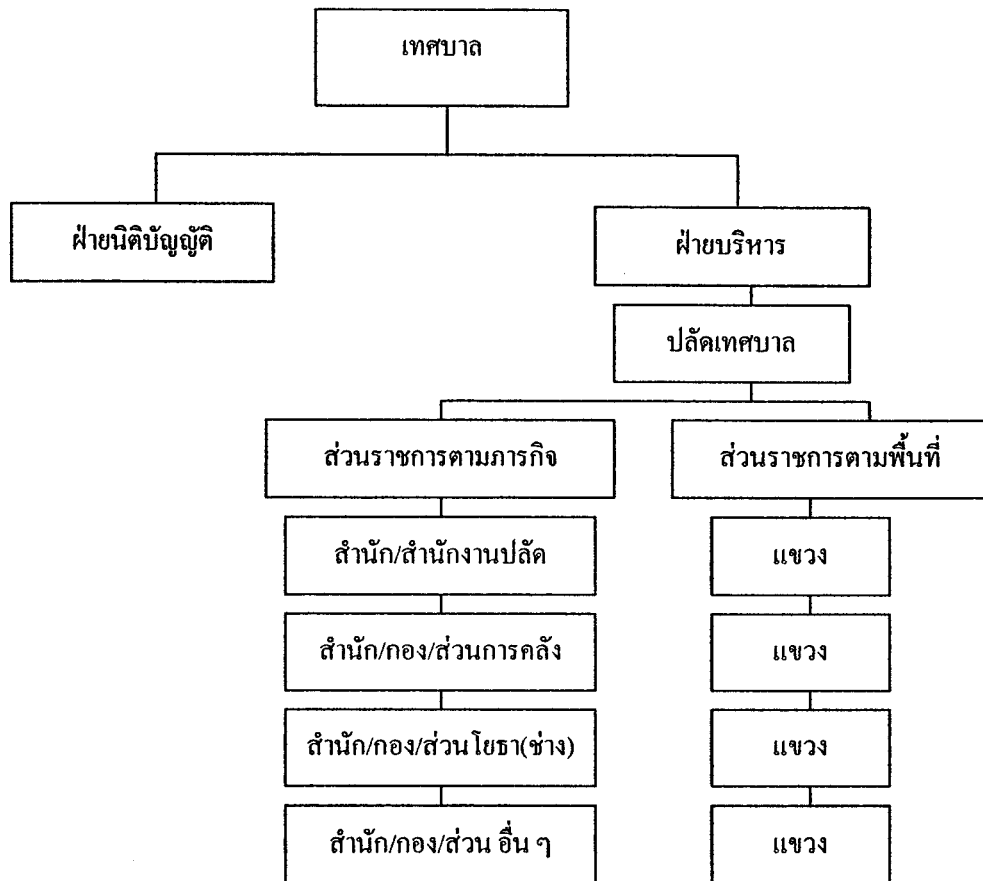
11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี
ของท้องถิ่น

- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การส่งเสริมกีฬา
- 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย
โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ
- 24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 25) การผังเมือง
- 26) การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร
- 27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 28) การควบคุมอาคาร
- 29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและ
รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการ
การกระจายอำนาจประกาศกำหนด

1.2 การแบ่งส่วนราชการของเทศบาล

เทศบาลสามารถกำหนดส่วนราชการเพื่อรองรับอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กำหนดอำนาจหน้าที่ให้แก่เทศบาล ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของเทศบาล ในส่วนของการแบ่งส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นรศคนธ์ รัตนเสริมพงษ์ (2547: 114) ได้อธิบายว่า โดยทั่วไปจะจัดแบ่งส่วนราชการใน 2 ลักษณะ คือ การแบ่งส่วนราชการตามภารกิจ และการแบ่งส่วนราชการตามพื้นที่ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การแบ่งส่วนราชการตามภารกิจและตามพื้นที่

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 ให้เทศบาลแบ่งส่วนราชการออกเป็นสำนักปลัดเทศบาล และส่วนราชการอื่นที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย และตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในเทศบาล (มาตรา 24) ได้ประกาศให้เทศบาลกำหนดส่วนราชการ โดยให้มีการแบ่งส่วนราชการดังต่อไปนี้

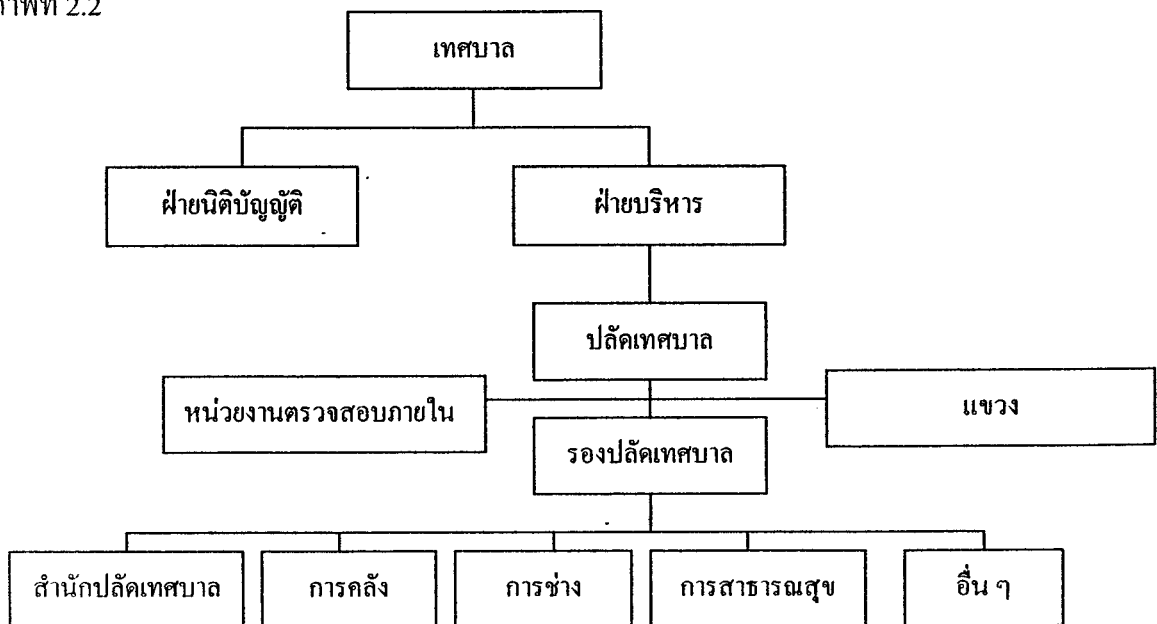
- 1) สำนักปลัดเทศบาล ให้มีฐานะเป็นกอง
- 2) กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

เทศบาลสามารถประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามข้อ 2) โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) และส่วนราชการที่เทศบาลอาจประกาศกำหนดได้แก่

- (1) ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง
 - ก. การคลัง
 - ข. การช่าง
 - ค. การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
 - ง. การศึกษา
 - จ. วิชาการและแผนงาน
 - ช. การประปา
 - ซ. การแพทย์
 - ฅ. การช่างสุขาภิบาล
 - ญ. การสวัสดิการสังคม

- (2) หน่วยตรวจสอบภายในและแขวง
- การแบ่งส่วนราชการตามประกาศคณะกรรมการกลางเทศบาล แสดงใน

ภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การแบ่งส่วนราชการตามประกาศคณะกรรมการกลางเทศบาล

การแบ่งส่วนราชการของเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และ
เทศบาลนครตรัง เป็นดังนี้

๑) เทศบาลนครพิษณุโลก จัดแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) สำนักงานคลัง
- 3) สำนักงานการศึกษา
- 4) สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 5) สำนักงานช่าง
- 6) กองวิชาการและแผนงาน
- 7) กองสวัสดิการและสังคม
- 8) กองการประปา
- 9) หน่วยงานตรวจสอบภายใน

๒) เทศบาลนครอุตรธานี จัดแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) สำนักงานคลัง
- 3) สำนักงานการศึกษา
- 4) สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 5) สำนักงานช่าง
- 6) กองวิชาการและแผนงาน
- 7) กองสวัสดิการและสังคม
- 8) กองการแพทย์
- 9) กองทะเบียนราษฎรและบัตรประชาชน
- 10) หน่วยงานตรวจสอบภายใน

๓) เทศบาลนครตรัง จัดแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) สำนักงานการช่าง
- 3) สำนักงานการศึกษา
- 4) กองคลัง
- 5) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 6) กองวิชาการและแผนงาน

- 7) กองสวัสดิการและสังคม
- 8) งานส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) หน่วยงานตรวจสอบภายใน

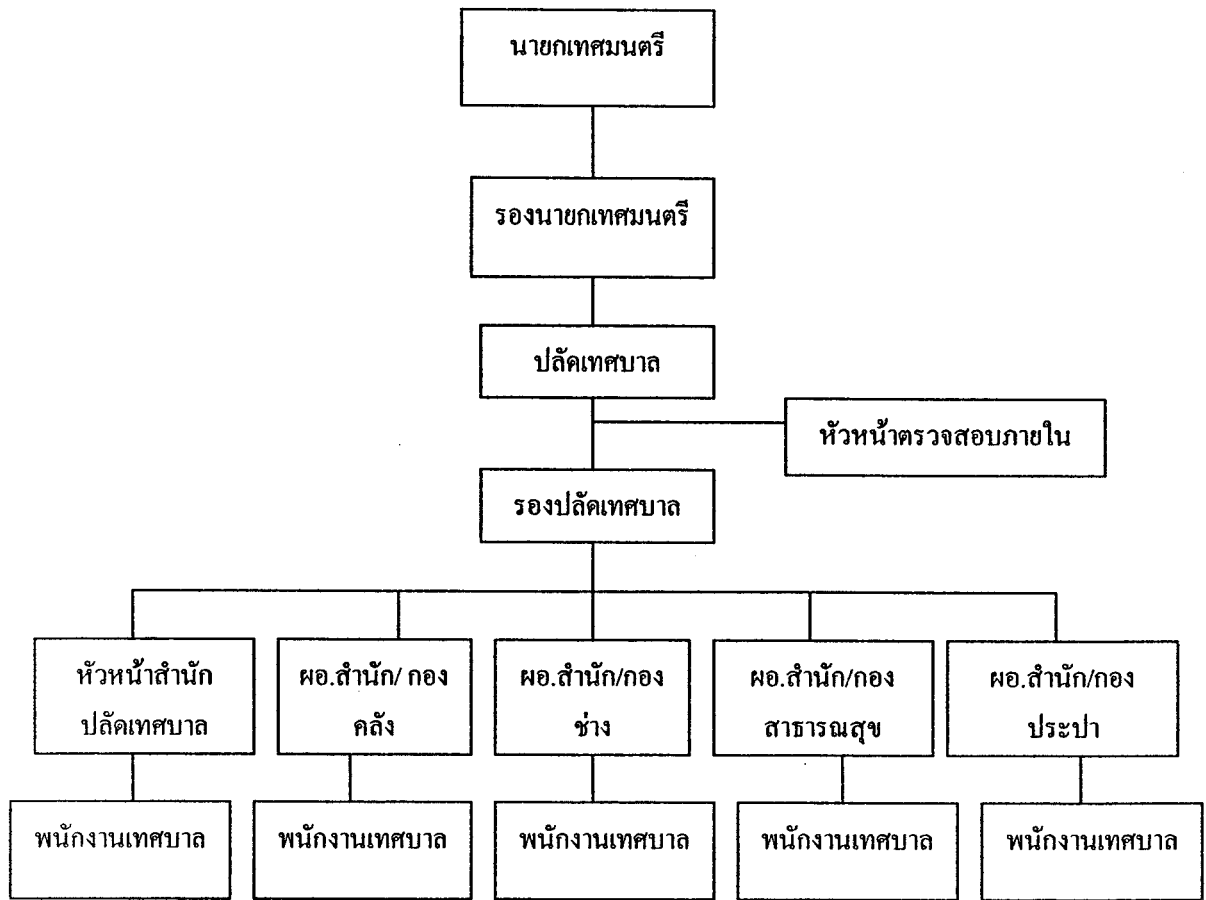
1.3 การบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 ให้นายกเทศมนตรีควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล มีปลัดเทศบาลคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาลรองจากนายกเทศมนตรี และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย ในกรณีที่นายกเทศมนตรีไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองนายกเทศมนตรีตามลำดับที่นายกเทศมนตรีจัดไว้เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีรองนายกเทศมนตรีหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้ปลัดเทศบาลเป็นผู้รักษาราชการแทน อำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ นายกเทศมนตรีอาจมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รองนายกเทศมนตรีเป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนก็ได้ แต่ถ้ามอบให้ปลัดเทศบาลหรือรองปลัดเทศบาลปฏิบัติราชการแทนให้ทำเป็นคำสั่ง

ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (2546) ได้กำหนดให้สำนักกอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีผู้อำนวยการสำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และในการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาและสั่งการให้ใช้หลักการแบ่งอำนาจและหน้าที่ตามลักษณะของเรื่อง อำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติการปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นที่ผู้ดำรงตำแหน่งใดจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ามิได้ห้ามเรื่องการมอบอำนาจไว้ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นอาจมอบอำนาจให้ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นปฏิบัติราชการแทนได้โดยทำเป็นหนังสือ ดังนี้

- 1) ปลัดเทศบาลอาจมอบอำนาจให้รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก กอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น
- 2) ผู้อำนวยการสำนัก กอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นอาจมอบอำนาจให้พนักงานเทศบาลในกอง หรือส่วนราชการนั้น

การบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล แสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล

1.4 จรรยาบรรณของพนักงานเทศบาล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 77 กำหนดให้รัฐจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการและพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 กำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 33(1) กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมีอำนาจกำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้มีมติในการประชุม ครั้งที่ 3/2546 เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2546 กำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการพนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยทั่วไปใช้ยึดถือเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติ เพื่อเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของตน ดังนี้

1) พึงดำรงตนให้ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละและ มีความรับผิดชอบ

2) พึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบ

3) พึงให้บริการด้วยความเสมอภาค สะดวก รวดเร็ว มีอัธยาศัยไมตรี โดยยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

4) พึงปฏิบัติหน้าที่โดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างคุ้มค่า

5) พึงพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ

สรุป เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ในการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 การแบ่งส่วนราชการต้อง คำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสมของเทศบาล มีนายกเทศมนตรีเป็นผู้ควบคุม และรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาล และเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล โดยมีมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมให้พนักงานเทศบาลใช้ยึดถือเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนประกอบกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมอย่างรวดเร็ว รัฐบาลจึงมีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง เพื่อให้ภาคราชการสามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอความหมาย วัตถุประสงค์ หลักการ และแนวทางในการปฏิรูประบบราชการ ดังนี้

2.1 ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิรูประบบราชการไว้ ดังนี้
 เจอรัลด์ ไคเดน (Gerard E. Caiden) ให้ความหมายว่า การปฏิรูประบบราชการ คือ การจูงใจชักนำให้เกิดการเปลี่ยนทางการบริหาร โดยฝ่าฝืนพลังต่อต้านที่มีอยู่ (ปรีชา วัชรากัญ และ ปัทมา สุขสันต์ 2548: 259)

ฮาห์น บีน ลี (Hahn - Been - Lee) ให้ความหมายว่า การปฏิรูประบบราชการ คือ การดำเนินการประยุกต์ความคิดอื่นๆ หรือการผสมผสานความคิดอื่น ๆ ในระบบบริหาร โดยมุ่งหมายที่จะปรับปรุงระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเหมาะสมในการพัฒนาประเทศ (ปรีชา วัชรากัญ และ ปัทมา สุขสันต์ 2548: 259)

ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 648) ได้ให้ความหมายคำว่า ปฏิรูป ไว้ว่า ถ้าเป็นคำกริยา หมายถึง ปรับปรุงให้สมควร

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547: 194) ได้อธิบายถึงความหมายของการปฏิรูประบบราชการ ว่าเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือออกแบบใหม่อย่างมีเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญต่อโครงสร้าง กลไก และกระบวนการทำงานในระบบราชการ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของระบบราชการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก

2.2 วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง แต่ระบบราชการยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงมากนัก จึงทำให้ระบบราชการเกิดปัญหาด้านการบริหาร ตามมาหลายประการ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบราชการ โดยการปฏิรูประบบราชการ โดยมีวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ ที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547: 197 -199) อธิบายวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานเดิมที่องค์กรแบบราชการมีอยู่
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น
- 3) เพื่อให้เกิดความทันสมัย องค์กรที่เป็นทางการจะต้องเป็นองค์กรที่ใช้รูปแบบของเหตุและผล และความมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความทันสมัยของสังคมที่เกิดขึ้น

4) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชน เช่น ความคาดหวังในควมมีประสิทธิภาพขององค์การ การมีจิตสำนึกในการให้บริการ มีจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี

ปรีชา วัชรภักย์ และ ปัทมา สุขสันต์ (2548: 200) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐของไทยโดยใช้การปฏิรูประบบราชการ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) ยกระดับขีดความสามารถ และสร้างประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานราชการ เพื่อให้ภาครัฐจะสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสู่ประชาชน
- 2) มีระบบการทำงาน และบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
- 3) สร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการ
- 4) สร้างระบบราชการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
- 5) มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 6) สนับสนุนภาคประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนให้เติบโต มีความเข้มแข็ง และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ

2.3 หลักการสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการย่อมมีผลทำให้ระบบราชการและบทบาทของข้าราชการเปลี่ยนแปลง และแตกต่างไปจากเดิมในมิติที่สำคัญหลายด้าน เพื่อให้ระบบราชการเป็นระบบที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพสูง และมีศักยภาพเพียงพอที่จะแข่งขันกับประชาคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ จากการศึกษาหลักการสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงหลักการสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ ดังนี้

ปรีชา วัชรภักย์ และ ปัทมา สุขสันต์ (2548: 291 – 295) ได้อธิบายถึงกลไกในการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐโดยใช้หลักการที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Business Analysis ซึ่งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ภารกิจของภาครัฐให้ชัดเจน และจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามบทบาทภารกิจที่จำเป็น
- 2) การสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลไกการปฏิรูปวิธีการงบประมาณ ด้วยการจัดระบบงบประมาณและวิธีการงบประมาณให้เป็นไปตามงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Based Budgeting) โดยปรับระบบการจัดสรรเงินภายในราชการและการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีกระบวนการและวิธีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ทันสมัย

3) การปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล โดยการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เพื่อให้การจักระบบการบริหารบุคคลใหม่สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการบริหารงานแนวใหม่ ซึ่งจะลดขั้นตอนการบังคับบัญชาลง จากเดิมเป็นแนวตั้งที่มีระดับชั้นมากมายมาเป็นแบบแนวนอน เพื่อให้มีเอกภาพในการตัดสินใจมากขึ้น

4) การปฏิรูปกฎหมายการปฏิบัติราชการทั้งระบบและโครงสร้าง โดยพยายามปรับปรุงกฎหมายปัจจุบันให้เป็นธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายต่อความเข้าใจ เป็นมาตรฐานสากล

5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมสร้างสรรค์ เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานแนวใหม่ที่ใช้การบริหารจัดการที่เกือบเหมือนภาคเอกชนแต่เน้นที่ระบบความรับผิดชอบต่อสาธารณะมุ่งสร้างคุณประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชนส่วนรวมและประเทศชาติ

วรเดช จันทรศร (2540: 10 –16) ได้อธิบายว่า การปรับปรุงระบบราชการให้มีความคล่องตัวและสามารถสนองตอบต่อประชาชนผู้รับบริการต่าง ๆ ในสังคมนั้น ผู้ที่ทำการปฏิรูประบบราชการส่วนใหญ่เข้าใจอย่างเฉียบ คือ คิดว่าถ้ามีข้อเสนอในการปรับปรุงแล้วทำการปรับปรุงตามนั้น ก็คงจะเกิดผล หรือ ให้ข้าราชการการเมืองเข้าไปแสดงเจตนารมณ์ แล้วทำการปรับปรุงระบบราชการไทยก็จะสามารถทำการปรับปรุงได้ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ยังไม่ถูกต้องหรือสมบูรณ์เพียงพอ ยังขาดความเข้าใจในกระบวนการหรือขั้นตอนของการปฏิรูปที่แท้จริง คือ ข้อเสนอหรือแนวปฏิบัติในการปฏิรูประบบราชการส่วนใหญ่มักจะไม่ได้ให้ความสนใจว่าจะหาทางทำให้การปฏิรูประบบราชการนั้นได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่อยู่ในระบบได้อย่างไรบ้าง ซึ่งต้องสร้างความร่วมมือจากคนในระบบให้เกิดขึ้นเสียก่อน

การปฏิรูประบบราชการใด ๆ ก็ตาม ถ้าหากไม่ได้มาจากความรู้สึกหรือความต้องการอย่างแท้จริงของคนที่อยู่ในหน่วยราชการแล้ว การปฏิรูปนั้นคงจะไม่ประสบความสำเร็จ การปฏิรูปนั้นจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือ การปฏิรูปแม้จะเกิดขึ้นได้ก็จะไม่เกิดกระบวนการที่ทำความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นได้อย่างสถาพร คนที่ถูกปฏิรูปก็จะเตรียมพร้อมอยู่เสมอที่จะกลับไปสู่จุดตั้งต้นดั้งเดิม การปฏิรูปที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริงควรจะเริ่มจากการมีขั้นตอน คือจะต้องมุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ให้ข้าราชการมีส่วนร่วมริเริ่มในการปรับปรุงตนเอง การมุ่งชี้ให้เห็นว่าหากไม่ปรับปรุงแล้วอะไรเป็นสภาพปัญหาที่ต้องเผชิญ จะต้องคำนึงถึงการนำกลยุทธ์ทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ประกอบโดยตัวผู้ปฏิรูปเองจะต้องดึงเอาพลังประชาชน กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มาชี้ให้เห็นความจำเป็นในการปฏิรูปด้วยเช่นกัน ชี้ให้เห็นถึงภาวะความกดดันของประชาชนว่า ถ้าหากว่าไม่ทำการปรับตัวหน่วยราชการนั้นก็อยู่ไม่ได้ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกเกิดความต้องการที่จะปฏิรูปตัวเองขึ้นมา

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2542: 160) ได้เสนอหลักการต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิรูปภาคราชการ เพื่อให้การปฏิรูปภาคราชการในอนาคตสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และสอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตลอดจนเป็นไปตามความคาดหวังของประชาชน ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีส่วนราชการที่มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และเหมาะสมกับภารกิจหลัก (Down – Sizing) และมีความเป็นสากลมากขึ้น (More Internationalization)
 - 2) ให้ภาคราชการมีสมรรถนะที่จะแข่งขันในเวทีโลก (International Competitive Marketing)
 - 3) ให้ภาคราชการสามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือลูกค้าให้มากที่สุด (Customer – Oriented or Customer Focused)
 - 4) ปรับบทบาทของภาคราชการจากการเป็นผู้ปฏิบัติเองมาเป็นผู้กำกับ ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนภาคเอกชน (Steering Rather than Rowing)
 - 5) ให้มีการแปรสภาพงานของภาคราชการ ไปให้เอกชนดำเนินการแทนมากขึ้น (Privatization)
 - 6) ลดการควบคุมของภาคราชการต่อภาคเอกชนให้น้อยลง โดยการแก้กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ล้าสมัย (Deregulation)
 - 7) ปรับทัศนคติของภาคราชการและภาคเอกชน ให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาประเทศร่วมกันและในฐานะที่เท่าเทียมกัน (Close Collaboration between Public and Private Sector)
 - 8) ปรับทัศนคติและระบบการทำงานของภาคราชการจากการปกครอง มาเป็นการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน (To Serve Rather than Be Served)
 - 9) ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น (Decentralization)
 - 10) ให้ภาคราชการสนองต่อเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาประเทศ (Common Goals or Shared Vision)
- ทั้งนี้ จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของภาคราชการให้มีความรู้ ความสามารถที่รองรับการปฏิบัติงานตามหลักการต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นด้วย
- รุ่ง แก้วแดง (2538: 200 – 291) ได้อธิบายว่าการปฏิรูประบบราชการมีหลักการที่สำคัญ 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1) การปฏิรูปร่าง คือ การทบทวนภารกิจของส่วนราชการ การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ การกำหนดงานหลัก การจ้างเอกชนทำ การทำงานร่วมกับสถานศึกษา การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และองค์กรอาสาสมัคร การมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) การปฏิรูปกระบวนการทำงาน มีหลักการในการปฏิรูปหลายประการที่ควรทำความเข้าใจ คือ การปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินงาน การปฏิรูปส่วนราชการ การปรับปรุงจัดองค์กรต้องทำต่อเนื่อง การปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้การบริหารโครงการ

3) การปฏิรูปบุคลากร คือ เริ่มจากบทบาทของการประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมบทบาทของการฝึกอบรมและการสัมมนา การให้รางวัล และการกำหนดเป้าหมายปลายทางที่ข้าราชการจะได้รับให้ชัดเจน

2.4 แนวทางการปฏิรูประบบราชการ

แนวทางการปฏิรูประบบราชการ หรือแนวทางของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐ มีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

ปรีชา วัชรากัย และ ปัทมา สุขสันต์ (2548 : 260 -261) ได้อธิบายถึงแนวทางเบื้องต้นของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม มีดังนี้

1) ใช้หลักการบริหารจัดการ โดยยึดกลไกตลาด ซึ่งจะนำไปสู่ความสนใจในความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดแนวคิดการมุ่งเน้นประชาชนเป็นหลัก

2) บริหารงานอย่างมียุทธศาสตร์ ส่งผลให้องค์การราชการเปลี่ยนแปลงไป เป็นการทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ

3) ใช้การวัดผลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายในการทำงาน วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

4) เน้นการปฏิบัติงานด้วยความเร็ว เพื่อความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลก สูงขึ้น มีการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ยึดหลักบูรณาการไร้พรมแดน ของหน่วยงาน สนับสนุนทรัพยากรซึ่งกันและกัน มุ่งประโยชน์ของประชาชนผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง

6) พัฒนาองค์การภาครัฐให้เป็นองค์กรที่เรียนรู้ ด้วยการยึดหลักการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันโลกนำสมัย

7) แปลงหลักคุณธรรมและนิติธรรมไปสู่การบริหารราชการ โดยสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ และสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารราชการ

เทพศักดิ์ นุณยรัตพันธุ์ (2547: 209 -229) ได้อธิบายถึงแนวทางการปฏิรูประบบราชการว่าให้ความสำคัญต่อเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) การปรับภารกิจและโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การจัดองค์การแบบเครือข่าย และการจัดองค์การตามกลไกตลาด
- 2) การลดบทบาทของรัฐ คือ การลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง การลดจำนวนข้าราชการลง และการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐให้เป็นเอกชน
- 3) การทำให้ระบบราชการทันสมัย หรือฟื้นฟูระบบราชการได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้น การปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ
- 4) การทำงานของข้าราชการ ได้แก่ การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการ และการกำหนดมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการ

สรุป การปฏิรูประบบราชการเป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

กระแสการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างมาก เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่งนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน ถูกค้าหรือประชาชนมีทางเลือกมากขึ้น ผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาตนเองให้สามารถอยู่รอด โดยปรับองค์การให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอโดยจำแนกเป็น 2 หัวข้อ คือ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และหลักสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1.1 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติธรรมดา และส่งผลกระทบต่อองค์การหรือระบบราชการได้ในที่สุด การทำความเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลดีต่อองค์การสำหรับสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการ ได้อธิบายไว้ดังนี้

ไครร์ตัน โภคพลากรณ์ (2548: 109) ได้อธิบายว่า สาเหตุที่เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอาจแบ่งตามแหล่งได้ 2 ประการ คือ 1) พลังจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ด้านประชากร ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด และด้านสังคมและการเมือง 2) พลังจากภายใน ประกอบด้วย 2 ประการ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ชลธิศ ชีระจิตติ (2547: 149 – 150) ได้อธิบายว่า ปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันแรกสุดน่าจะมาปัจจัยภายนอก (External Factors) คือ องค์กรภาครัฐจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อให้สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายที่เกิดขึ้นในส่วนอื่น ๆ ของสังคม เช่น ภาคเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจเอกชน เป็นต้น หรืออาจจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดจากกระบวนการการบริหารจัดการ วิธีการในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในภาคอื่นของสังคม ส่งผลผลักดันให้องค์กรภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลง อีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐก็คือ ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เมื่อมองเห็นความเปลี่ยนแปลงภายนอกแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องหันกลับมามองปัจจัยภายในขององค์กรของตัวเองว่ายังมีอะไรภายในองค์กรที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องระบบการทำงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร

อรุณ รักธรรม (อ้างใน คาริกา เผลยถ้อย 2544: 12) ได้อธิบายว่า สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 2 สาเหตุ

1) สาเหตุภายใน (Internal Force) เกิดจากแรงผลักดันภายในองค์กร ได้แก่ ตัวพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้บริหาร ปัญหาขวัญกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการขาดงานและการลาออกจากงาน เป็นต้น

2) สาเหตุภายนอก (External Force) เกิดจากแรงผลักดันภายนอกองค์กร ได้แก่ คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ วิทยาการสมัยใหม่ ค่านิยมทางสังคมการเมือง การขาดแคลนทรัพยากร กฎระเบียบของราชการ การพึ่งพาซึ่งกันและกันของประเทศต่าง ๆ ในโลก เป็นต้น

3.1.2 หลักสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาหลักสำคัญของการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการได้สรุปหลักสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

Lieberman, Darling-Hammond and Zuckerman (อ้างใน อัมพวัน ภัทรลิขิต 2547) ได้สรุปประเด็นสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเอาไว้ดังนี้

- 1) ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) พฤติกรรมใหม่เกิดขึ้น ขณะมีการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเรียนรู้
- 3) การเปลี่ยนแปลงต้องขึ้นอยู่กับการสร้างทีมงานทั้งองค์กร
- 4) กระบวนการและเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงจะต้องสัมพันธ์กัน
- 5) หาหนทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง
- 6) การมีวิสัยทัศน์ที่สำคัญสามารถสร้างฉันทามติ และความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง

7) การบริหารและการจัดการกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและรับทราบ

8) โครงการอบรมสัมมนาเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

ไครร์ตัน โทคพลากรณ์ (2548: 104) ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อสังคมและองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากพลังต่าง ๆ จะส่งผลต่อ

1) ระบบคิด ซึ่งหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ฯลฯ

2) โครงสร้างหรือวิธีปฏิบัติ เช่น การช่วยเหลือ การเข้าร่วมกิจกรรม การทำงานด้วยความเสียสละ ทำงานด้วยความโปร่งใส ทำงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นไว้วางใจต่อกัน ฯลฯ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2548) ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงว่า ทุกองค์กรทุกคน ต้องปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ไม่มีผู้ใดหนีการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่มีผู้ใดหยุดยั้งการเปลี่ยนแปลงได้ ทุกองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นไปอย่างมีระบบ

ชลธิศ ชีระวุฒิ (2547: 148) ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นนั้นเปรียบเสมือนการเดินทาง โดยเริ่มจากในขั้นแรก เราต้องทำความเข้าใจก่อนว่าอะไรคือจุดประสงค์ของการเดินทาง และอะไรคือที่หมายของการเดินทางในแต่ละครั้ง ขั้นต่อมาคือการวางแผนและการสำรวจเส้นทางที่เราจะเดินทางไปให้ถึงเพื่อนำเราไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

อรุณ รักธรรม (อ้างใน คาริกา เฉลยถ้อย 2544: 12 – 13) ได้อธิบายว่า องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หากองค์กร

หยุดนิ่งอยู่กับที่โดยไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแล้ว องค์กรนั้นจะล้ำสมัยไม่สามารถแข่งกับคู่แข่งได้ และอาจจะต้องเลิกกิจการไปในที่สุด การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อที่จะกระทำการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หรือบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ และการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ต้องอาศัยคนซึ่งเป็นจักรกลสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นปัจจัยที่มีความผันแปรสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาด มักจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

กิงแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์ (2543: 71) อธิบายว่า ในช่วงก่อนเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ จะสังเกตเห็นได้ว่าหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานที่สังกัดอยู่ในภาครัฐบาลหรือบริษัทเอกชน ต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อมเพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกด้าน อย่างไรก็ตามไม่ว่าหน่วยงานต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรไปในทิศทางใด ต่างก็ตั้งเป้าไว้ว่าหน่วยงานของตนสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่ภาวะแวดล้อมใหม่ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่สามารถจะทำให้เกิดความความสำเร็จได้หากปราศจากปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพร้อมของคน

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2548: 5 - 59) ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่อง การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับใด มักมีความซับซ้อน เป็นพลวัต และสับสน วุ่นวาย ส่งผลให้บุคลากรเกิดความอึดอัดไม่พอใจและพร้อมที่จะแสดงออกซึ่งการต่อต้าน ฉะนั้นการจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ได้ผล ผู้ริเริ่มหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรสร้างความพร้อมแก่บุคลากร หรือสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในทิศทางสู่ออนาคตใหม่ที่องค์กรต้องการ

การเตรียมความพร้อม หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายและพลังใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความเครียดและความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถทำได้โดยการทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากร เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของจิตใจ เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร การเตรียมความพร้อมอย่างรอบคอบช่วยให้ฝ่ายบริหาร

สามารถจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึกได้ ทำให้ตอบสนองและโน้มนำให้เกิดการยอมรับ ซึ่งจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทั้งในช่วงเริ่มต้น ระหว่างการเปลี่ยนแปลง และช่วงหลังการเปลี่ยนแปลง โดยการเตรียมความพร้อมสามารถทำได้โดย

- 1) การสื่อสาร องค์การควรทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ สื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 2) การให้ความรู้ เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
- 3) การจัดให้มีระบบสนับสนุน การจัดระบบรางวัล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

ในส่วนที่เกี่ยวกับระบบสนับสนุน กิงแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์ (2543: 72 -74) ได้อธิบายว่า ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่จะนำไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงาน ได้อย่างสำเร็จ ในช่วงของการปรับเปลี่ยนคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่

- 1) องค์กรต้องมีการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี
- 2) ผู้นำที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น
- 3) การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4) เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์กรต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
- 5) ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสาร
- 6) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ
- 7) การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร
- 8) การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัล

รุ่ง แก้วแดง (2538: 282 - 294) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องตัวชี้หลักที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่าประกอบด้วย

- 1) เจตคติ มนุษย์สามารถที่จะกำหนดเจตคติ ต่อเรื่องต่าง ๆ ได้ ถ้าหากว่าเรื่องนั้นมีเจตคติที่ดี ส่วนใหญ่มนุษย์จะเห็นด้วยและไม่ค่อยต่อต้านมากนัก
- 2) ความรู้และความเข้าใจ การที่คนจะมีเจตคติเป็นลบหรือบวกนั้น เกิดจากคนคนนั้นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีข้อมูลเพียงพอ โดยธรรมชาติแล้วคนเราสามารถที่จะรับข้อมูลและข่าวสารได้ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นเราต้องหาโอกาสที่จะให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูประบบราชการ เมื่อคนมีความรู้ความเข้าใจแล้วก็จะไม่เกิดความกลัวการเปลี่ยนแปลง

3) ทักษะหรือความสามารถ จำเป็นที่จะต้องให้คนมีทักษะ มีความสามารถ โดยเฉพาะถ้าเป็นคนที่มีความประสพการณ์มาสาธิต ทำความเข้าใจให้ดู คนก็จะมีทักษะ มีความพร้อม และมีความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อทางลบ เพราะตัวเองนั้นมีความสามารถที่จะเดินควบคู่เดินขนาน หรือเดินนำการปฏิรูปได้

4) ความร่วมมือ เมื่อมีความรู้ มีความสามารถ มีประสพการณ์ และมีเจตคติที่ดีแล้ว คนก็จะให้ความร่วมมือ

นอกจากนั้น ยังกล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งได้แก่

1) บทบาทของการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ

- (1) การประชาสัมพันธ์ภายใน
- (2) การประชาสัมพันธ์ภายนอก

2) การมีส่วนร่วมในการกระบวนการปฏิรูประบบราชการ

3) บทบาทของการฝึกอบรมและการสัมมนา

วรเดช จันทรศร (2543: 34) ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ ว่าปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งวัดได้จากโอกาสที่แผนการปฏิรูปจะได้รับการยอมรับ และโอกาสที่แผนการปฏิรูปจะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ คือ

- 1) ขอบข่ายของการปฏิรูป
- 2) เวลาที่คาดว่าการเปลี่ยนแปลงจะบรรลุผล
- 3) ความตั้งใจจริงและการสนับสนุนของผู้นำ
- 4) การมีเสถียรภาพ ความต่อเนื่องของรัฐบาล
- 5) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการปฏิรูป
- 6) ความสอดคล้องของเป้าหมายย่อยในแผนการปฏิรูป
- 7) เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 8) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิรูป
- 9) กิจกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิรูป
- 10) ผลผลิตของกิจกรรม ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมติดตามและประเมินผล

การปฏิรูป

11) การสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิรูป

12) การทดลองหรือสาธิตข้อเสนอในแผนการปฏิรูป

13) การมีกฎหมายปฏิรูประบบราชการและหน่วยงานที่ถาวรที่รับผิดชอบ ผลักดัน และนำกลุ่มหลากหลายที่เกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุนการปฏิรูประบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้นำเสนอเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่า การพัฒนาระบบราชการไทยที่ผ่านมาไม่ใช่แค่การปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อให้ขอบเขตภารกิจมีความชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อนกัน แต่ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญอย่างสูงกับการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานเพื่อเข้าสู่รูปแบบการบริหารราชการแนวใหม่

งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้น และสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะต้องดำเนินกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์การและระดับตัวบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- 1) การนำทาง
- 2) การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 3) การปรับแต่งหรือเสริมสร้างพลัง
- 4) การสื่อสารทำความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกร่วมในการเปลี่ยนแปลง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ 2546) อธิบายเกี่ยวกับ การปรับกระบวนการทัศน์ในระบบราชการ ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถทำได้โดยการฝึกรบหรือการณรงค์ เท่านั้น แต่ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อให้สามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจ ให้เป็นการเรียนรู้ที่เป็น โดยผู้เรียน โดยแท้จริง จึงจะเกิดการปรับเปลี่ยนอย่างถาวรและยั่งยืน ควรทำการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อที่จะวางแผนพัฒนาองค์กรให้ทุกคนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมคิด และหาวิธีการนำไปปฏิบัติต่อไป สร้างค่านิยมใหม่ในระบบราชการ เสริมสร้างสิ่งที่เรียกว่าความรับผิดชอบ การทำงานในเชิงรุก ในเรื่องของการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การปรับตัวให้มีความทันสมัย ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในการพัฒนาระบบราชการแต่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้อยู่ที่ความร่วมมือของข้าราชการไทยทุกคน

ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ กรรมการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ 2546) อธิบายเกี่ยวกับเรื่อง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของระบบราชการ ว่าการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในปัจจุบัน เน้นหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของ

ข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณธรรม จริยธรรม ที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลและรู้จักทำงานร่วมกับประชาชน รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการมีความกล้าหาญ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารภาครัฐเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะของข้าราชการยุคใหม่ว่า “ข้าราชการยุคใหม่ต้องพร้อมรับใช้ประชาชน” จึงได้กำหนดค่านิยม 8 ประการ สอดคล้องกับการดำเนินการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายคือ ข้าราชการต้องเป็นทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรมคุณธรรม ปรับตัวทันโลก รับผิดชอบต่องาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยและทำงานมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุค โลกาภิวัตน์ หรือ I AM READY เราพร้อมแล้วที่จะนำการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546: 5) ได้อธิบายความหมายของ I AM READY ดังนี้

Integrity	1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
Activeness	2. ขยันตั้งใจทำงาน
Morality	3. มีศีลธรรม คุณธรรม
Relevancy	4. รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม
Efficiency	5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
Accountability	6. รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
Democracy	7. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส
Yield	8. มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้กำหนดค่านิยมสร้างสรรค์เพื่อเป็นหลักปฏิบัติ สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ในการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โดยกำหนด ค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ ไว้ในกฎหมายเป็นครั้งแรก ประกอบด้วย

- 1) ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- 2) ซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อ
- 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 4) ไม่เลือกปฏิบัติ
- 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547: 10) ได้เสนอว่า ค่านิยมของข้าราชการที่ควรเป็นไปในสังคมเพื่อการช่วยให้การพัฒนาประเทศประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม มี 7 ประการ ได้แก่

- 1) ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) ค่านิยมในระบบคุณธรรม
- 3) ค่านิยมในหลักประชาธิปไตย
- 4) ค่านิยมที่ยึดหลักการมากกว่าตัวบุคคล
- 5) ค่านิยมในความประหยัดและขยัน
- 6) ค่านิยมของการรวมกลุ่ม
- 7) ค่านิยมในระเบียบวินัย

วิรัช ยังได้เสนอว่าค่านิยมที่ควรเป็นไปในสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศทั้ง 7 ประการนี้ จะนำไปสู่ “ค่านิยมหลักที่พึงปรารถนา” นั่นก็คือ “ค่านิยมประชาชน” หรือ “ค่านิยมที่รับใช้ประชาชน” อันถือว่าเป็นจุดหมายปลายทางสูงสุด(Ultimate End) ของการพัฒนาค่านิยมของข้าราชการ

สรุป เพื่อเข้าสู่รูปแบบการบริหารราชการแนวใหม่ หน่วยงานภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถบริการสาธารณะ อำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ต้องสร้างความพร้อมทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากร และองค์การ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบหรือปัจจัยหลายประการ ที่เกื้อหนุน ส่งเสริม มีอิทธิพล โอกาสให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำไปกำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุกิติ มณเฑียรทอง (2539: 87 - 88) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย : กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของโลกาภิวัตน์เป็นอย่างดี และเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย ในขณะที่เดียวกัน วัฒนธรรมอำมาตยาธิปไตย มีแนวโน้มที่อ่อนตัวลง โดยมีเครื่องชี้วัด เช่น ทศนคติที่ปรากฏต่อประชาชนเป็นไปในเชิงบวกและสร้างสรรค์มากขึ้น ในขณะที่ความร่วมมือระหว่างข้าราชการด้วยกันเองเป็นไปอย่างกว้างขวาง และมีอิสระมากขึ้น ขอมรับบทบาทและสิทธิสตรีมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาจากลักษณะแนวตั้งมาเป็นแนวราบเพิ่มขึ้น มีความ ยุติธรรมในผลงานและการให้คุณให้โทษโดยยึดหลักคุณธรรมมีชัดเจนมากกว่าในอดีต ท้ายที่สุดมี ทศนคติต่อทิศทางของระบบราชการว่าระบบราชการแบบรวมศูนย์อำนาจไม่เหมาะสม ในปัจจุบัน ควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจสู่ส่วนภูมิภาค และสู่ส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ขณะเดียวกันระบบ อุปถัมภ์ยังมีความสำคัญอยู่ และเป็นปัญหาต่อการบริหารราชการไทย ซึ่งควรมีการปรับปรุงแก้ไข ต่อไป

สิริรัตน์ แก้วเนตร (2544: 80 - 88) ได้ศึกษาเรื่องการรื้อปรับระบบราชการไทย : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ระดับความรู้ ความเข้าใจในการรื้อปรับระบบของข้าราชการในขั้นที่ 1 ขึ้นสร้างความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุและความจำเป็นของการรื้อปรับระบบมากที่สุด ขั้นที่ 2 ขึ้นวางแผนปรับเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง การจำแนกภารกิจ หลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนมากที่สุด ขั้นที่ 3 ขึ้นออกแบบและสร้างใหม่ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการประยุกต์วิธีการทำงานใหม่มากที่สุด ระดับปฏิบัติ ในขั้นที่ 4 ขึ้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลางโดยข้าราชการ ได้ปฏิบัติ กิจกรรม 5 ส มากที่สุด รองลงไปได้แก่ การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบ สามารถตรวจสอบได้ การใช้ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า ข้าราชการมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น และใน ขั้นที่ 5 ขึ้นประเมินผล ผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้าราชการได้รับการยอมรับมากขึ้น จากผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ขณะที่มีการประชาสัมพันธ์ผลการประเมินให้สาธารณชนทราบน้อยที่สุด ระดับของปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนรื้อปรับระบบ พบว่า ขั้น 5 มีค่าเฉลี่ยระดับของปัญหา สูงสุด คือ อยู่ในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ การไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการและหน่วยงาน ดันสังกัด ไม่มีมาตรการเร่งรัด กำกับ ติดตามที่เป็นระบบ ชัดเจนและต่อเนื่องตามลำดับ

ธัญชนิต โอสถิตย์พร (2545: 144 - 145) ได้ศึกษาเรื่องอุดมการณ์และจิตสำนึกของ ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองต่อความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในปัจจุบัน ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และการอุทิศตนพอสมควร 2) ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองยังอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เต็มที่เท่าที่ควร 3) การที่ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองดำรงอยู่โดยสุจริต ในภาวะที่มีรายได้ และค่าครองชีพ ตลอดจนสวัสดิการ ดังที่ได้รับในปัจจุบันนั้น ขึ้นอยู่กับการดำรงตำแหน่ง ระดับชั้น ของแต่ละบุคคล และการดำรงอยู่ อย่างประมาณตน 4) ในปัจจุบัน ได้มีระบบอุปถัมภ์แทรกแซงอยู่

ในระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองมาก ในทุกระบวนการบริหารงานบุคคลของการปกครอง ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบการแทรกแซงของระบบอุปถัมภ์ทำให้ข้าราชการที่ดีและเสียประโยชน์เกิดขบวนการ รู้สึกท้อถอย และไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ๆ

5) การที่ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวมจะทำให้เกิดผลกระทบต่องาน และหน่วยงานเป็นอย่างมาก ทำให้เสียภาพลักษณ์ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ตัวผู้บังคับบัญชาตลอดจนครอบครัว 6) ในปัจจุบัน มีการเมืองเข้าแทรกในระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง ในทุกระบวนการของระบบบริหารงานบุคคลของกรมการปกครอง 7) ในปัจจุบัน ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองส่วนใหญ่ยังมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ว่าตนคือ ผู้บำบัดทุกข์ บำรุงสุข 8) ข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง มีจิตสำนึกน้อยลงมาก 9) สภาพทางเศรษฐกิจของข้าราชการ ตลอดจนระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในกรมการปกครองทำให้เกิดผลกระทบต่อจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง 10) ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองยอมรับสถานะที่เกิดจากแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการ

สุภชัย วิมานไพจิตร (2545: 90 – 100) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ 1. พนักงานส่วนตำบลมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานขององค์การบริหารส่วนตำบล 2. จำนวนลูกจ้างชั่วคราวมีไม่เพียงพอที่จะช่วยเหลือพนักงานส่วนตำบล 3. ขั้นตอนการปฏิบัติงานยุ่งยาก 4. บุคลากรในหน่วยงานขาดความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน 5. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานไม่ทันสมัยและเพียงพอกับปริมาณงาน 6. ขาดการประสานงานระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับหน่วยงานอื่น 7. สำนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่เหมาะสมที่จะใช้ปฏิบัติงาน 8. ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 9. พนักงานส่วนตำบลยังไม่ได้ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน 10. บุคลากรในหน่วยงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน คือ 1. งานบางอย่างมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ควรกำหนดขั้นตอนให้เป็นระบบและมีขั้นตอนการทำงานให้น้อยที่สุด 2. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาควรระบฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งควรยึดนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ควรให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 3. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และความสำเร็จของงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 4. การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

ควรมีแผนการจัดอบรมที่ชัดเจนทั้งเนื้อหาและหลักสูตรต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและควรเปิดกว้างให้เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น ๆ มากกว่านี้ 5. สวัสดิการที่พนักงานได้รับ ควรจัดให้มีสวัสดิการออมทรัพย์ กองทุนบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการที่อยู่อาศัย ให้เทียบเท่าข้าราชการพลเรือน 6. การมอบหมายงานให้ปฏิบัตินั้น ควรมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 7. การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีมาตรการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากกว่าเดิม 8. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งาน ควรมีมากกว่าเดิม 9. วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นยังไม่เพียงพอกับความต้องการ 10. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานนั้นยังไม่เหมาะสม ขาดความเป็นสัดส่วนในการปฏิบัติงาน

ศักดิ์ชาย นุณขราศรัย (2546: 86 - 92) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความพร้อมของบุคลากร ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง บทบาท ภารกิจตามแนวทางในการปฏิรูประบบราชการ และศึกษาวิเคราะห์ถึงความรู้ ความเข้าใจ และความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบทบาท และภารกิจใหม่ ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ว่าผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจในรูปแบบของการปฏิรูปอย่างชัดเจนกับบทบาทภารกิจใหม่ และมีความจำเป็นอย่างมากที่ควรจะมีการชี้แจงและทำความเข้าใจแก่ข้าราชการ เพื่อความชัดเจนในภารกิจต่าง ๆ มีการระดมสมอง ให้มีส่วนร่วมทุกขั้นตอน และประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจแก่ข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มาก ในเรื่องการบริหารงานบุคคล ควรพิจารณาถึงความจำเป็นส่วนบุคคล และความเหมาะสม ควรมีการอบรมข้าราชการ ชี้แจงทำความเข้าใจบทบาท ภารกิจใหม่ เพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ควรเพิ่มบุคลากร เพื่อให้เกิดความพร้อมในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสิ่งสำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์กร ความคิด ค่านิยม ระบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งบุคลากรทุกระดับต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วย ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อทุกฝ่ายได้รับแรงจูงใจ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจของตนเป็นอย่างดี การปฏิรูประบบราชการจึงจะประสบความสำเร็จได้

สรุปผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาการบริหารงานของเทศบาล แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้ เทศบาลเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทและภาระหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามที่กฎหมายกำหนด บริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลักสำคัญ การดำเนินงานของเทศบาลที่มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งที่สำคัญคือ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายถึงหลักการที่สำคัญของการปฏิรูประบบราชการ เช่น ปรีชา วัชรากัย และปัทมา สุขสันต์ (2548) วรเดช จันทรร (2540) สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2542) และรุ่ง แก้วแดง (2538) และแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้อธิบายถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่น ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2548) กิ่งแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์ (2543) รุ่ง แก้วแดง (2538) วรเดช จันทรร (2543) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. (2549) และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547) ซึ่งสามารถสรุป กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม การสื่อสาร การฝึกอบรม เครื่องมือในการทำงาน และค่านิยม และสามารถอธิบายแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน หมายถึง พนักงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานที่ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และพัฒนาคุณภาพของพนักงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างค่านิยมใหม่

2. การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำความเข้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการของประชาชน การบรรลุเป้าหมายขององค์กร จัดระบบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ

3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง พนักงานมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีส่วนร่วมทำกิจกรรม ร่วมแก้ไขปัญหา รับรู้การดำเนินงาน ร่วมสร้างชื่อเสียงให้องค์กร

4. การสื่อสาร หมายถึง มีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้ทราบวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และนโยบาย ขององค์กร ด้วยวิธีที่หลากหลาย และ ข้อมูลที่สื่อสารมีความถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย และพนักงานมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความคิดเห็นด้วย

5. การฝึกอบรม หมายถึง พนักงานได้รับการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีความมั่นใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถรับมือ เข้าใจ เห็นคุณค่า เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

6. เครื่องมือในการทำงาน หมายถึง หน่วยงานมีเครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานมีความ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ได้อย่างดี

7. ค่านิยม หมายถึง มีการปรับเปลี่ยน สร้างค่านิยมใหม่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลา รับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มที่ เป็นคนเก่งมีความสามารถในการทำงาน เป็นคนดีที่พร้อมจะช่วยเหลือประชาชน ให้บริการแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ เสมอภาค รวดเร็ว ทันต่อความต้องการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ศึกษาปัญหา อุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 72 คน ฝ่ายบริหารของเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 15 คน และพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 629 คน รวมทั้งสิ้น 716 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และพนักงานเทศบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 254 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเกรซซีและมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 254 คน หลังจากนั้น กำหนดจำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรของแต่ละเทศบาล ได้กลุ่มตัวอย่าง ฝ่ายนิติบัญญัติ เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาล

นครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 24 คน ฝ่ายบริหาร เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 6 คน และพนักงานเทศบาล เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง จำนวน 224 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

เทศบาล	ฝ่ายนิติบัญญัติ		ฝ่ายบริหาร		พนักงานเทศบาล		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เทศบาลนครพิษณุโลก	24	8	5	2	254	90	283	100
เทศบาลนครอุดรธานี	24	8	5	2	202	72	231	82
เทศบาลนครตรัง	24	8	5	2	173	62	202	72
รวม	72	24	15	6	629	224	716	254

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบรรยายเชิงพรรณนา ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่ง สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล จำนวน 60 ข้อ โดยกำหนดเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมระดับมาก
- 3 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมระดับน้อย
- 1 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ปัจจัยที่ส่งผลความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

2.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

2.2.1 พิจารณาวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกำหนดประเด็นที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.2 ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการและผลงานวิจัยต่าง ๆ

2.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

2.2.4 สร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้ให้คำปรึกษา

2.2.5 นำเครื่องมือมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน(รายชื่ออยู่ในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

2.2.6 นำเครื่องมือที่ได้รับการตรวจสอบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาปรับปรุงข้อคำถาม แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคำถามให้มีความเหมาะสมอีกครั้ง

2.2.7 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานเทศบาลนครขอนแก่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม 0.9718

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้วมาจัดทำสำเนาเอกสารเพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 จัดทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ถึงนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิบูลย์โลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขออนุญาตเก็บข้อมูลจากเทศบาลทั้ง 3 แห่ง

3.2 ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

3.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และบางส่วนรับคืนทางไปรษณีย์

3.4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ค่าสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายข้อ และแปลความหมาย โดยอาศัยเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์ กำหนดเป็น 5 ระดับ (อ้างในวรรณคดี แสงประทีปทอง 2548: 121 - 122) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด

2.2 เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลทั้ง 3 แห่ง โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยการหาค่าความถี่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงาน ตรีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของประชากร คือบุคลากร เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง มาวิเคราะห์เนื้อหาและเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตาราง ประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในการทำงาน การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสาร การฝึกอบรมเครื่องมือในการทำงาน และค่านิยม

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
ฝ่ายนิติบัญญัติ	24	9.4
ฝ่ายบริหาร	6	2.4
พนักงานเทศบาล	224	88.2
หน่วยงานที่สังกัด		
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	39.4
เทศบาลนครอุครธานี	82	32.3
เทศบาลนครตรัง	72	28.3
ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1-3	28	11.0
ระดับ 4-6	152	59.9
ระดับ 7-9	46	18.1
ไม่ระบุ	28	11.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	19.7
ปริญญาตรี	156	61.4
ปริญญาโท	45	17.7
ปริญญาเอก	3	1.2
รวม	254	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเทศบาล มีจำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 88.2 สังกัดเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 เป็นพนักงานระดับ 4 – 6 จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการ ของพนักงานเทศบาล

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล นำเสนอในภาพรวม ดังตารางที่ 4.2 และนำเสนอเป็นรายปัจจัยดังตารางที่ 4.3 – 4.9

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	3.94	0.56	มาก
2. การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	3.76	0.76	มาก
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.72	0.73	มาก
4. การสื่อสาร	3.78	0.68	มาก
5. การฝึกอบรม	3.60	0.74	มาก
6. เครื่องมือในการทำงาน	3.90	0.66	มาก
7. ค่านิยม	3.77	0.64	มาก
รวม	3.78	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน 2) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา 3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน 4) การสื่อสาร 5) การฝึกอบรม 6) เครื่องมือในการทำงาน 7) ค่านิยม ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการในระดับมากทุกปัจจัย

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของ
พนักงานเทศบาล

ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความรู้ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	4.07	0.68	มาก
2. ความรู้ความเข้าใจการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน	4.10	0.69	มาก
3. ความรู้ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.75	มาก
4. ความรู้ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่เอื้อต่อการบริการประชาชน	4.19	0.74	มาก
5. ความรู้ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำทุก 6 เดือน	3.86	0.78	มาก
6. ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับค่านิยมใหม่ในยุคลปฏิรูป	3.71	0.77	มาก
7. ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับความหมายของคำว่า I am ready	3.57	0.88	มาก
รวม	3.94	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงานส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูป
ระบบราชการของพนักงานเทศบาล

ปัจจัยด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บังคับบัญชาสามารถนำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	3.95	0.85	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการของประชาชน	3.97	0.84	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.95	0.82	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการจัดระบบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.82	0.88	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.81	0.83	มาก
6. ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.71	0.85	มาก
7. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.59	1.04	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	3.81	0.98	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาสร้างความภาคภูมิใจในงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.62	0.98	มาก
10. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สร้างสรรค์งานใหม่ๆ	3.73	0.99	มาก
11. มีการให้รางวัลสำหรับความก้าวหน้าในการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย	3.40	1.08	มาก
รวม	3.76	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการ
ของพนักงานเทศบาล

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.65	0.90	มาก
2. พนักงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน	3.55	0.92	มาก
3. พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร	3.90	0.80	มาก
4. พนักงานมีส่วนร่วมริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน	3.61	0.87	มาก
5. พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในส่วนงานของตน	3.62	0.89	มาก
6. พนักงานมีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร	3.72	0.81	มาก
7. พนักงานร่วมมือกันสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร	3.98	0.88	มาก
รวม	3.72	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยด้านการสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

ปัจจัยด้านการสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีการสื่อสารให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล	3.72	0.83	มาก
2. มีการสื่อสารให้ทราบวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และนโยบายการบริหารงานขององค์กร	3.87	0.82	มาก
3. มีการสื่อสารด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น จัดประชุม จัดส่งบันทึกติดประกาศ หรือสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา	3.90	0.77	มาก
4. ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารมีความถูกต้อง	3.81	0.77	มาก
5. ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารมีความชัดเจน	3.81	0.80	มาก
6. ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารเข้าใจง่าย	3.75	0.81	มาก
7. มีการสื่อสาร 2 ทาง หรือมีการสนทนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น	3.59	0.93	มาก
รวม	3.78	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการสื่อสารส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.7 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของ
พนักงานเทศบาล

ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. พนักงานได้รับการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.77	0.88	มาก
2. พนักงานได้รับการอบรม ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ	3.56	0.89	มาก
3. พนักงานได้รับการอบรมเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานใหม่	3.37	0.94	มาก
4. การฝึกอบรมที่ได้รับ ทำให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	3.52	0.88	มาก
5. การฝึกอบรมทำให้พนักงาน เข้าใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง	3.58	0.91	มาก
6. การฝึกอบรมทำให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง	3.63	0.86	มาก
7. การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถและมีทักษะเพียงพอที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.72	0.79	มาก
8. การให้พนักงานทราบเหตุผลของการเข้ารับการฝึกอบรมก่อน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเรียนรู้	3.62	0.84	มาก
รวม	3.60	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรมส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยด้านเครื่องมือในการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของ
พนักงานเทศบาล

ปัจจัยด้านเครื่องมือในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอ	3.38	0.91	ปานกลาง
2. ในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.87	0.88	มาก
3. หน่วยงานเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงาน	4.19	0.67	มาก
4. มีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ด้วยคอมพิวเตอร์	4.04	0.77	มาก
5. สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ได้อย่างดี	4.01	0.81	มาก
6. หน่วยงานได้นำข้อมูลที่มีอยู่ไปประสานงานกับหน่วยงานส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.76	0.88	มาก
7. ในหน่วยงานมีเครื่องถ่ายเอกสาร หรือเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย	3.60	1.07	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการซื้ออุปกรณ์สำนักงานเพื่อส่งเสริมการทำงาน	3.91	0.90	มาก
รวม	3.90	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเครื่องมือในการทำงานส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 1 คือในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ปัจจัยด้านค่านิยมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

ปัจจัยด้านค่านิยม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. พนักงานโดยทั่วไปปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	3.72	0.87	มาก
2. พนักงานเห็นความสำคัญของการตรงต่อเวลา	3.52	0.94	มาก
3. พนักงานมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่อย่างเต็มที่	3.67	0.84	มาก
4. พนักงานให้การต้อนรับ ให้คำแนะนำ แก่ผู้รับบริการอย่างดี	3.89	0.80	มาก
5. พนักงานให้บริการด้วยความเสมอภาคและจริงใจ	3.83	0.80	มาก
6. พนักงานให้บริการด้วยความรวดเร็ว และทันต่อความต้องการ	3.83	0.81	มาก
7. พนักงานให้บริการ โดยมีได้เรียกร่องผลประโยชน์อันมิควรได้จากผู้รับบริการ	4.00	0.85	มาก
8. พนักงานสามารถปรับตัวให้ทัน โลก ทันเหตุการณ์	3.70	0.74	มาก
9. พนักงานสามารถช่วยให้การพัฒนาระบบราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.76	0.79	มาก
10. เป็นพนักงานที่เป็นคนเก่ง มีความสามารถในการทำงาน	3.63	0.69	มาก
11. เป็นพนักงานที่เป็นคนดีพร้อมจะให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชน	3.98	0.71	มาก
12. พนักงานที่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	3.77	0.92	มาก
รวม	3.77	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรเทศบาลมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านค่านิยมส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	3.74	0.55	5.539	.004
เทศบาลนครอุตรธานี	82	3.94	0.59		
เทศบาลนครตรัง	72	3.66	0.48		

จากตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความคิดเห็นของบุคลากร	\bar{X}	หน่วยงานที่สังกัด		
		เทศบาลนครพิษณุโลก	เทศบาลนครอุตรธานี	เทศบาลนครตรัง
	\bar{X}	3.74	3.94	3.66
เทศบาลนครพิษณุโลก	3.74	-		
เทศบาลนครอุตรธานี	3.94	0.20*	-	
เทศบาลนครตรัง	3.66	-0.08*	-0.28*	-

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล พบว่าบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานี มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก บุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจาก

บุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารของพนักงานเทศบาล ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	3.99	0.53	8.864	.000
เทศบาลนครอุดรธานี	82	4.08	0.57		
เทศบาลนครตรัง	72	3.72	0.35		

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความคิดเห็นของบุคลากร	\bar{X}	หน่วยงานที่สังกัด		
		เทศบาลนครพิษณุโลก	เทศบาลนครอุดรธานี	เทศบาลนครตรัง
เทศบาลนครพิษณุโลก	3.99	-		
เทศบาลนครอุดรธานี	4.08	0.09	-	
เทศบาลนครตรัง	3.72	-0.27*	-0.36*	-

จากตารางที่ 4.13. เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน พบว่า

บุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานีมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารของพนักงานเทศบาลด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	3.66	0.81	5.618	.004
เทศบาลนครอุดรธานี	82	3.99	0.73		
เทศบาลนครตรัง	72	3.63	0.66		

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความคิดเห็นของบุคลากร	\bar{X}	หน่วยงานที่สังกัด		
		เทศบาลนครพิษณุโลก	เทศบาลนครอุดรธานี	เทศบาลนครตรัง
เทศบาลนครพิษณุโลก	3.66	-		
เทศบาลนครอุดรธานี	3.99	0.33*	-	
เทศบาลนครตรัง	3.63	-0.03	-0.36*	-

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา พบว่าบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานีมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิบูลย์โลก และบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิบูลย์โลก

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารของพนักงานเทศบาล ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิบูลย์โลก	100	3.63	0.72	5.681*	.004
เทศบาลนครอุดรธานี	82	3.94	0.72		
เทศบาลนครตรัง	72	3.60	0.70		

จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความคิดเห็นของบุคลากร	\bar{X}	หน่วยงานที่สังกัด		
		เทศบาลนคร พิษณุโลก	เทศบาลนคร อุตรธานี	เทศบาลนคร ตรัง
		3.63	3.94	3.60
เทศบาลนครพิษณุโลก	3.63	-		
เทศบาลนครอุตรธานี	3.94	0.31*	-	
เทศบาลนครตรัง	3.60	-0.03	-0.34*	-

จากตารางที่ 4.17 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่าบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานีมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากเทศบาลนครอุตรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารของพนักงานเทศบาลด้านการสื่อสารในการปฏิบัติงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	3.72	0.74	4.974	.008
เทศบาลนครอุตรธานี	82	3.96	0.67		
เทศบาลนครตรัง	72	3.65	0.55		

จากตารางที่ 4.18 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสื่อสารในการปฏิบัติงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.19 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านการสื่อสารในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความคิดเห็นของบุคลากร	\bar{X}	หน่วยงานที่สังกัด		
		เทศบาลนครพิษณุโลก	เทศบาลนครอุตรธานี	เทศบาลนครตรัง
		3.72	3.96	3.65
เทศบาลนครพิษณุโลก	3.72	-		
เทศบาลนครอุตรธานี	3.96	0.24	-	
เทศบาลนครตรัง	3.65	-0.07	-0.31*	-

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ด้านการสื่อสารในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานีมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	3.61	0.74	4.636	.011
เทศบาลนครอุตรธานี	82	3.75	0.76		
เทศบาลนครตรัง	72	3.40	0.69		

จากตารางที่ 4.20 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านการฝึกอบรมพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความคิดเห็นของบุคลากร	\bar{X}	หน่วยงานที่สังกัด		
		เทศบาลนครพิษณุโลก	เทศบาลนครอุตรธานี	เทศบาลนครตรัง
เทศบาลนครพิษณุโลก	3.61	-		
เทศบาลนครอุตรธานี	3.75	0.14	-	
เทศบาลนครตรัง	3.40	-0.21	-0.35*	-

จากตารางที่ 4.21 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านการฝึกอบรม พบว่าบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานีมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านเครื่องมือในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	3.93	0.58	0.416	.660
เทศบาลนครอุดรธานี	82	3.92	0.79		
เทศบาลนครตรัง	72	3.84	0.61		

จากตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้านเครื่องมือในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลด้านค่านิยมในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	(N=254)	\bar{X}	S.D.	F	p
เทศบาลนครพิษณุโลก	100	3.63	0.65	5.565	.004
เทศบาลนครอุดรธานี	82	3.94	0.65		
เทศบาลนครตรัง	72	3.80	0.57		

จากตารางที่ 4.23 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้านค่านิยมในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.24 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านค่านิยมในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความคิดเห็นของบุคลากร	\bar{X}	หน่วยงานที่สังกัด		
		เทศบาลนคร พิษณุโลก	เทศบาลนคร อุตรธานี	เทศบาลนคร ตรัง
		3.63	3.94	3.80
เทศบาลนครพิษณุโลก	3.63	-		
เทศบาลนครอุตรธานี	3.94	0.31*	-	
เทศบาลนครตรัง	3.80	0.17	-0.14	-

จากตารางที่ 4.24 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลด้านค่านิยมในการทำงาน พบว่าบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานีมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากเทศบาลนครพิษณุโลก และบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุตรธานี

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.25 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการ
ของพนักงานเทศบาลนครอุดรธานี

ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
1. ขาดความพร้อมในการทำงานของบุคลากร ขาดทักษะ บุคลากรมีวุฒิไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และมีจำนวนไม่เพียงพอกับงาน	7
2. อุปกรณ์สำนักงาน/คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอต่อการทำงาน และการเบิกจ่ายมีความล่าช้า	5
3. พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความตรงต่อเวลา	4
4. การยึดติดกับค่านิยมการทำงานแบบเดิม ยึดระเบียบมากเกินไป	3
5. งบประมาณในการจัดซื้อเครื่องใช้สำนักงานมีจำนวนจำกัด	2
6. ระเบียบและขั้นตอนในการทำงานมีมากเกินไป	1
7. ผู้บังคับบัญชาดูแลยังไม่ทั่วถึง ไม่เข้าใจต่อการบริหาร	1

ตารางที่ 4.26 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการ
ของพนักงานเทศบาลนครอุดรธานี ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

ปัญหาและอุปสรรคตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่	จำนวน
1. ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	5
2. การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	1
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	0
4. การสื่อสาร	0
5. การฝึกอบรม	1
6. เครื่องมือในการทำงาน	5
7. ค่านิยม	9
8. ปัญหาอื่น ๆ	2

ตารางที่ 4.27 ข้อเสนอแนะที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ใน
ยุคปฏิรูประบบราชการเทศบาลนครอุดรธานี

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. มีการจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	10
2. จัดให้มีสวัสดิการที่ดีของพนักงาน	4
3. การให้อิสระทางความคิดแก่พนักงานทุกระดับ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นต่อการทำงาน	3
4. ปลุกฝังให้เข้าใจหน้าที่ของตนเอง นึกถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก	3
5. สร้างจิตสำนึก ให้พนักงานควรมีความเสียสละและมีความสามัคคีกัน เพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3
6. มีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจน และมีระบบตรวจสอบการทำงาน	3
7. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละ และให้คำปรึกษา มีภาวะผู้นำ	3
8. ควรเพิ่มงบประมาณให้เพียงพอต่อการทำงาน	2
9. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอ	2
10. การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานให้ได้แบบบูรณาการ	2
11. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน	2
12. ให้รางวัลผู้กระทำดี และลงโทษผู้กระทำผิด	1
13. คัดเลือก สรรหาบุคลากรด้วยความเป็นธรรมมากขึ้น	1
14. ระบบบริหารงานบุคคล มีการถ่วงดุลแบบหลากหลาย ไม่รวมศูนย์กลาง	1
15. การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ	1
16. ควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์	1

ตารางที่ 4.28 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการ
ของพนักงานเทศบาลนครตรัง

ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
1. ขีดติดต่อกำนิคมในการทำงานแบบเดิม และระบบอุปถัมภ์	10
2. บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน	7
3. ขีดระเบียบมากเกินไป การทำงานมีขั้นตอนมาก	5
4. ขาดความสามัคคี และความเสียสละไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน	4
5. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความตรงต่อเวลา	3
6. การทำงานที่ค้ำเนินถึงผลประโยชน์	2
7. ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา	2
8. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	2
9. ขาดความร่วมมือจากพนักงาน และภาคประชาชน	2
10. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานไม่เสมอภาค	1
11. ปัญหาส่วนตัวพนักงานเอง เรื่อง สุขภาพร่างกาย การเงิน	1

ตารางที่ 4.29 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการ
ของพนักงานเทศบาลนครตรัง ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติ
หน้าที่

ปัญหาและอุปสรรคตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่	จำนวน
1. ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	12
2. การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	3
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	2
4. การสื่อสาร	2
5. การฝึกอบรม	0
6. เครื่องมือในการทำงาน	0
7. ค่านิยมน	19
8. ปัญหาอื่น ๆ	1

ตารางที่ 4.30 ข้อเสนอแนะที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ใน
ยุคปฏิรูประบบราชการ เทศบาลนครตรัง

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ปลุกฝังสร้างสามัคคีในหน่วยงาน ปฏิบัติงานโดยมีจิตสำนึกในหน้าที่ คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก และเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรม	14
2. มีการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ อย่าง ต่อเนื่องและทั่วถึง	13
3. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน	6
4. จัดให้มีสวัสดิการที่ดี และเพียงพอต่อพนักงาน	4
5. การพัฒนาพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ทำงานเป็นทีม	4
6. ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดี และให้เกียรติพนักงาน	4
7. มีระบบการทำงานที่ดี และมีการตรวจสอบได้	3
8. ปรับค่านิยมในการทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป	2
9. ปรับปรุงระบบคัดเลือก สรรหาบุคลากรด้วยความเป็นธรรม และมีคุณธรรม มากขึ้น	2
10. ให้ความอิสระในการทำงาน และความคิดแก่พนักงาน	1
11. ควรมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกอง/หน่วยงาน	1
12. ช่วยกันประหยัดงบประมาณ	1
13. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอ	1

ตารางที่ 4.31 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการ
ของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก

ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
1. บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน	18
2. ยึดติดต่อค่านิยมในการทำงานแบบเดิม และระบบอุปถัมภ์	17
3. บุคลากรขาดความกระตือรือร้น ความทุ่มเท ความตรงต่อเวลา และทัศนคติที่ดี ในการทำงาน	12
4. ยึดระเบียบมากเกินไป การทำงานมีขั้นตอนมาก เกิดความล่าช้า	10
5. อุปสรรคในการทำงานไม่เพียงพอ	9
6. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	8
7. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงาน ไม่เสมอภาค ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของ พนักงาน	8
8. ขาดความสามัคคี และความเสียสละไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน	7
9. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูประบบราชการ	6
10. การทำงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ เกิดการคอร์รัปชัน	5
11. ขาดความร่วมมือจากพนักงาน และภาคประชาชน	5
12. การกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน	4
13. พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน และนโยบาย	4
14. การจัดระบบการทำงานตามขั้นตอน ไม่ดีเท่าที่ควร	4
15. การรับรู้และการยอมรับในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ	3
16. ผู้บริหารไม่มีความเข้มงวดในการรักษาวินัยของพนักงาน	3
17. ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา	3
18. ปัญหาส่วนตัวพนักงานเอง เรื่อง สุขภาพร่างกาย การเงิน	3
19. ค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานน้อยเกินไป	3
20. ความพร้อมของพนักงานในการนำ IT มาใช้ในการปฏิบัติงาน	2
21. ประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเมืองการปกครองในระบบ ประชาธิปไตย	2
22. สถานที่ทำงานคับแคบ	1

ตารางที่ 4.32 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในชุดปฏิรูประบบราชการ
ของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก ตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการ
ปฏิบัติหน้าที่

ปัญหาและอุปสรรคตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่	จำนวน
1. ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	34
2. การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	27
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	9
4. การสื่อสาร	3
5. การฝึกอบรม	5
6. เครื่องมือในการทำงาน	9
7. ค่าตอบแทน	41
8. ปัญหาอื่น ๆ	9

ตารางที่ 4.33 ข้อเสนอแนะที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุค
ปฏิรูประบบราชการ เทศบาลนครพิษณุโลก

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ปลุกฝังสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ปฏิบัติงาน โดยมีจิตสำนึกในหน้าที่ คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก และเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรม	35
2. มีการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	29
3. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน	15
4. การส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และพัฒนาองค์กร ให้ทำงานเป็นทีม	15
5. จัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ และการจัดการ ทรัพยากร และการบริหารราชการสมัยใหม่	11
6. ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดี และให้เกียรติพนักงาน และมี คุณธรรม	10
7. นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน	7
8. จัดให้มีสวัสดิการที่ดี และเพียงพอต่อพนักงาน	6
9. ปรับปรุงระบบคัดเลือก สรรหาบุคลากรด้วยความเป็นธรรม และมีคุณธรรม มากขึ้น คัดเลือกจากผู้มีความสามารถ และประสบการณ์	5
10. มีระบบการทำงานที่ดี และมีการตรวจสอบได้	5
11. ส่งเสริมให้ช่วยกันประหยัดงบประมาณ ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง	4
12. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอ	4
13. มีความเข้าใจในเนื้องานและบทบาทหน้าที่	3
14. ควรมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกอง/หน่วยงาน	3
15. ให้ความอิสระในการทำงาน และความคิดแก่พนักงาน	3
16. ปรับค่านิยมในการทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป	3
17. การให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องการเมืองการปกครอง เพื่อการมีส่วนร่วม ของประชาชน	2
18. พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม	1

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล กลุ่มประชากร คือ บุคลากร ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และพนักงานของเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง โดยมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 254 คน และในการเก็บข้อมูล สามารถเก็บได้ครบทั้ง 254 คน คิดเป็นร้อยละ 100

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่ง สังกัดระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

ผลการศึกษาวิจัยมีสาระสำคัญสรุป ได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเทศบาล มีจำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 88.2 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ 4 – 6 มีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการฝึกอบรม ในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเครื่องมือในการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 1 คือ ในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่านิยมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. การศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรสังกัดเทศบาลต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกข้อ และเมื่อเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยรายด้าน พบว่า

3.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรเทศบาลนครตรัง มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และเทศบาลนครอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

3.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรเทศบาลนครอุดรธานี มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และเทศบาลนครตรัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรัง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

3.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรเทศบาลนครอุดรธานีมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และเทศบาลนครตรัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

3.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านการสื่อสาร จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานีมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

3.5 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และ บุคลากรเทศบาลนครอุดรธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก

3.6 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านเครื่องมือในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

3.7 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านค่านิยมในการทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรเทศบาลนครอุดรธานีมีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรเทศบาลนครตรังมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และเทศบาลนครอุดรธานี

4. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ตามความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานี และเทศบาลนครตรัง สรุปได้ดังนี้

4.1 ปัญหา อุปสรรค ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหา อุปสรรคที่สำคัญคือ พนักงานยึดติดค่านิยมในการทำงานแบบเดิมและระบบอุปถัมภ์ ขาดความกระตือรือร้น ความทุ่มเท ความตรงต่อเวลา และทัศนคติที่ดีในการทำงาน พนักงานขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน ยึดระเบียบมากเกินไป การทำงานมีขั้นตอนมากทำให้เกิดความล่าช้า ผู้บังคับบัญชากำหนดนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่เห็นความสำคัญของพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานไม่เสมอภาค ไม่เข้มงวดในการรักษาวินัยของพนักงาน ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และอุปกรณ์สำนักงาน/คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอต่อการทำงาน

4.2 ข้อเสนอแนะที่จะส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคลปฏิรูประบบราชการ ส่วนใหญ่เห็นว่าควรปลูกฝังสร้างสามัคคีในหน่วยงาน สร้างค่านิยมใหม่ให้ปฏิบัติงาน โดยมีจิตสำนึกในหน้าที่ คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรม มีการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำงาน พัฒนาองค์กรให้มีลักษณะการทำงานเป็นทีม และสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่พนักงาน

2. การอภิปรายผล

ผลจากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง มีข้อควรอภิปราย ดังต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ของบุคลากร ต่อทั้ง 7 ปัจจัย เรียงตามลำดับคะแนน คือ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เครื่องมือในการทำงาน การสื่อสาร ค่านิยม การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการฝึกอบรม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า

2.1.1 ด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมาก และมีข้อสังเกตจากการศึกษา คือ บุคลากรให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลในยุคปฏิรูประบบราชการ พนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานรูปแบบใหม่ ที่จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่เอื้อต่อการบริการประชาชน ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงความเข้าใจในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของสมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2542) ที่ได้เสนอว่าการปฏิรูปภาคราชการจะสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และเป็นไปตามความคาดหวังของประชาชนได้ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของภาคราชการให้มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งหลักการของรุ่ง แก้วแดง (2538) ที่ได้อธิบายว่า การปฏิรูปบุคลากร เป็นส่วนที่ยากที่สุดของการปฏิรูประบบราชการ แต่ถ้าคนมีความรู้ มีความเข้าใจ งานนั้นก็จะสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ชาย บุญยราศรี (2546) ซึ่งศึกษาเรื่องความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาท และภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ และพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าข้าราชการต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจของตนเป็นอย่างดี การปฏิรูประบบราชการจึงจะประสบความสำเร็จได้

2.1.2 ด้านเครื่องมือในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความคิดเห็นว่าเครื่องมือในการทำงาน โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์มีความสำคัญและมี

ความจำเป็น เพื่อช่วยในการทำงาน ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างดี สอดคล้องกับแนวคิด ของวรเดช จันทรศร (2543) ที่ได้อธิบายว่า ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิรูประบบราชการ ส่วนหนึ่งคือ เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) โดยอธิบายองค์ประกอบที่สำคัญ ส่วนหนึ่ง คือ การสร้างความพร้อมในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากรและองค์กร เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนเครื่องมือใหม่ ๆ หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุกิติ มณฑิรทอง (2539) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรในระบอบราชการไทย : กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ข้าราชการเล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ แต่มีข้อสังเกตจากการศึกษาคือ รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเห็นว่าประเด็นการมีคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอมีความสำคัญน้อยกว่าประเด็นอื่น

2.1.3 ด้านการสื่อสาร ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรพบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความเชื่อว่าการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีหลากหลาย เช่น จัดประชุม จัดส่งบันทึก ดิปรประกาศ หรือสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา ให้ทราบวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และนโยบายการบริหารงานขององค์กร และข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารมีความถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ทำให้การดำเนินงานของเทศบาลมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปภาวดี ประจักษ์สุนิติ (2548) ที่ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมโดยการสื่อสาร ซึ่งองค์กรควรทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ สื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง (2538) ที่ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ คือ การประชาสัมพันธ์ภายใน การให้ข้อมูลและข่าวสารกับคนภายในองค์กร และถ้าเป็นไปได้ควรจะให้ทุกคนในองค์กรมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิรูปที่ง่าย ๆ ในทุกรูปแบบ

2.1.4 ด้านค่านิยม ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความเชื่อว่าการค่านิยมที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ที่จะทำให้การดำเนินงานของเทศบาลมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2546) ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี ในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มีความ มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลและรู้จักทำงานร่วมกับประชาชน รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการมี ความกล้าหาญ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของข้าราชการยุคใหม่ หรือ “ข้าราชการ ยุคใหม่ต้องพร้อมรับใช้ประชาชน” และสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ชาย บุญปราศรี (2546) เรื่องความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาท และ ภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า สิ่งสำคัญที่ ทำให้การปฏิรูประบบราชการ ประสบผลสำเร็จ คือ วัฒนธรรมองค์กร ความคิด ค่านิยม ระบบการ ทำงานของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งบุคลากรทุกระดับต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วย โดยจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อทุกฝ่าย ได้รับแรงจูงใจ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ การปฏิรูประบบราชการจึงจะ ประสบผลสำเร็จได้ แต่มีข้อสังเกตจากการศึกษารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งได้แก่ พนักงานให้ ความสำคัญของการตรงต่อเวลา แสดงว่าพนักงานให้ความสำคัญของการตรงต่อเวลาน้อยกว่าเรื่องอื่น

2.1.5 ด้านการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของบุคลากร พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความเชื่อว่าการที่ผู้บังคับบัญชาทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการของประชาชน ตระหนักถึงการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร และการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ที่ทำให้การดำเนินงานของเทศบาล มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของกิ่งแก้ว เทพปฏิพัทธ์ (2543) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ซึ่งคือ บทบาทของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการกำหนด แก้ว และสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ชาย บุญปราศรี (2546) เรื่องความพร้อมของ บุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาท และภารกิจใหม่ตาม แนวทางการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความจำเป็น อย่างมากที่จะต้องมีการชี้แจงและทำความเข้าใจแก่ข้าราชการ เพื่อความชัดเจนในภารกิจต่าง ๆ แต่มีข้อสังเกตจากการศึกษารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งได้แก่ มีการให้รางวัลสำหรับความก้าวหน้า ในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แสดงว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อการให้รางวัลน้อยกว่าการ สนับสนุนในลักษณะอื่น

2.1.6 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานเทศบาล ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น ของบุคลากร พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะ บุคลากรมีความเชื่อว่า การร่วมมือกันสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และมีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ที่ทำให้การดำเนินงานของเทศบาลมี ประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้อง กับหลักการของวรเดช จันทรศร (2540) ที่ได้ อธิบายว่า การปรับปรุงระบบราชการให้มีความคล่องตัว และสามารถสนองตอบต่อประชาชน ผู้รับบริการต่าง ๆ ในสังคมนั้น ต้องสร้างความร่วมมือจากคนในระบบให้เกิดขึ้นเสียก่อน และ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เสนอ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (2549) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งคือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เป็นการสื่อสารทำความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับ ขององค์กร กับยังสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง (2538) ที่ได้เสนอว่า การปฏิรูประบบ ราชการเป็นกิจกรรมที่สำคัญ หากมุ่งหวังให้การปฏิรูปนั้นประสบความสำเร็จและยั่งยืน จำเป็น จะต้องให้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิรูปให้มากที่สุด

2.1.7 ด้านการฝึกอบรม ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร พบว่า เป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความ เชื่อว่า การอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้พนักงานมีความมั่นใจ ในความสามารถและมีทักษะเพียงพอที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทำให้พนักงาน เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงานเทศบาล ที่ทำให้การดำเนินงานของเทศบาลมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวทางการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปภาวดี ประจักษ์สุภานิติ (2548) ที่ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อม โดยการให้ความรู้ เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ทั้งการ ให้ความรู้โดยการให้ข้อมูล และการอบรม และสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง (2538) ที่ได้ อธิบายว่า การฝึกอบรมและสัมมนานั้นมีความมุ่งหมายที่สำคัญ คือ เพื่อให้คนมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ การฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ชาย บุญราศรี (2546) เรื่องความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปลัดสัตว์ ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อ บทบาท และภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ควรมีการอบรมข้าราชการ ชี้แจง ทำความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความ พร้อมในการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ แต่มีข้อสังเกตจากการศึกษารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่ง ได้แก่ พนักงานได้รับอบรมเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ แสดงว่า บุคลากรเห็นว่าการ อบรมเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงานน้อยกว่าการเตรียมความพร้อมในลักษณะอื่น

2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่าโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรของแต่ละหน่วยงานที่สังกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล แตกต่างกันตามข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ สถานภาพ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล ด้านเครื่องมือในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน อยู่ในระดับปานกลาง ว่าในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอ แสดงว่า บุคลากรในหน่วยงานทั้ง 3 แห่งมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอหรือไม่ นั้น มีความสำคัญต่อความพร้อมน้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ

2.3. ปัญหา อุปสรรค ต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล จากการศึกษาบุคลากรของเทศบาลทั้ง 3 แห่ง มีความคิดเห็นว่าปัญหา อุปสรรคที่สำคัญ คือ

2.3.1 พนักงานยึดติดกับค่านิยมในการทำงานแบบเดิม ขาดความกระตือรือร้น ความทุ่มเท ความตรงต่อเวลา ทักษะที่ดีในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมนั้น สะสมมานาน การปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานใหม่จึงเป็นสิ่งทำได้ยาก ไม่เห็นความสำคัญของประชาชน มีความคิดว่าองค์กรไม่ใช่ของตัวเองคนเดียว และมีลักษณะการทำงานแบบให้ผ่านไปวัน ๆ หนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยชนิต โอสถิตย์พร (2545) ซึ่งศึกษาเรื่องอุดมการณ์และจิตสำนึกของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองต่อความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการ พบว่า ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองมีจิตสำนึกน้อยลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภชัย วิมานไพจิตร (2545) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรในหน่วยงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

2.3.2 ปัญหาพนักงานขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน ยึดระเบียบมากเกินไป การทำงานมีขั้นตอนมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภชัย วิมานไพจิตร (2545) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ และพบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรในหน่วยงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ในนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานกลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวที่ต้องรับผิดชอบมาก จึงไม่ยอมพัฒนาตนเองให้มีทักษะ มีความรู้ มีความสามารถเพิ่มขึ้น

2.3.3 ปัญหาขาดการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่เห็นความสำคัญของพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานไม่เสมอภาค และไม่เข้มงวดในการรักษาวินัยของพนักงาน ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อาจเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชาไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจถึงการทำงานรูปแบบใหม่ และวิธีการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 เทศบาลควรจัดการอบรม หรือสัมมนา รวมทั้งจัดให้มีการ ประชุม หรือ ชี้แจง เกี่ยวกับค่านิยมใหม่ในการทำงานแก่พนักงานเทศบาล ซึ่งจะทำให้พนักงาน ปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่ มีจิตสำนึกในหน้าที่ คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก เป็น แบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรม รวมทั้งสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอก

3.1.2 เทศบาลควรจัดการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเทศบาลเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการในส่วนที่เกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าเทศบาลจะต้องบริหารงาน ปฏิบัติงานอย่างไร ให้พนักงานเทศบาลเข้าใจถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ใหม่ เพื่อให้ มีระบบการทำงานที่ดี ตรวจสอบได้ เอื้อต่อการบริการประชาชน และประชุมประจำปีเพื่อรายงาน ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ

3.1.3 เทศบาลควรมีการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีความรู้ในงานที่ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เพื่อให้พนักงานมีความรอบรู้ และสามารถทำงานแทนกันได้ ซึ่งจะ ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่มากยิ่งขึ้น

3.1.4 ผู้บังคับบัญชาควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ ถึงรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของ ความต้องการของประชาชน ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละ มีคุณธรรม ให้เกียรติพนักงาน รับฟังความคิดของพนักงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้มี ความเจริญในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน นอกจากนั้นควร สนับสนุนงบประมาณในการทำงาน และสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เพียงพอ

3.1.5 เทศบาลควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และจัดให้มีการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยกันสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร และส่งเสริมความสามัคคีในหน่วยงาน

3.1.6 เทศบาลควรจัดให้มีการสื่อสารที่ดี ที่หลากหลาย ทันท่วงทีและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

3.1.7 เทศบาลควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน เกิดความสะดวก รวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารราชการของพนักงานเทศบาล ตามความคิดเห็นของประชาชน ผู้ใช้บริการ เพื่อจะได้ทราบการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานที่ชัดเจนขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาลให้มีความพร้อม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง และประชาชนได้รับความพึงพอใจ

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เข้าประกวดชิงรางวัล ซึ่งแต่ละรางวัลหน่วยงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิรูประบบราชการได้สร้างแรงจูงใจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

3.2.3 ควรศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าประกวดชิงรางวัลแล้วแต่ไม่ได้รับรางวัล จะทำให้ทราบปัญหา สาเหตุ ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง แก้ไข ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารราชการ

3.2.4 ควรศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุครัฐประหารราชการ โดยศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์ (2543) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” วารสารวิชิตคอมพิวเตอร์ 12, 139
กันยายน : 71 - 74
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2546) “ประกาศคณะกรรมการ
มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง มาตรฐานทางคุณธรรมและ
จริยธรรมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
ประกาศ ณ วันที่ 26 มิถุนายน 2546
- คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (2546) “ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง
มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหาร และการ
ปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน
เทศบาล (ฉบับที่ 2)” ประกาศ ณ วันที่ 21 เมษายน 2546
- ชวงส์ ฉายะบุตร (2539) การปกครองส่วนท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น
- ชลธิศ ชีระจิตติ (2547) “การบริหารท้องถิ่น” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารภาครัฐ หน่วยที่
8 หน้า 148 – 150 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- คาริกา เกลยถ้อย (2544) “ความสัมพันธ์ของความมั่นคงในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม
และความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูป” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2548) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการ
บริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 3 หน้า 104,109 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน เอกสารการ
สอนชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11 หน้า 194 –
229 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธัญนิต โอสถิตย์พร (2545) “อุดมการณ์และจิตสำนึกของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองต่อ
ความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการ” ค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บุญรงค์ นิลวงส์ (2522) การปกครองท้องถิ่นเปรียบเทียบ กรุงเทพมหานคร เจริญวิทย์การพิมพ์

- ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2548) “การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง” ใน เอกสารการสอน
 ชุมวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 8 หน้า 1-52 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ปรีชา วัชรภักย์ และ ปัทมา สุขสันต์ (2548) “การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ” ใน
 เอกสารการสอนชุมวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 14 หน้า 259-305
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” (2546, 9
 ตุลาคม) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก หน้า 2
- “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 พ.ศ. 2542” (2542, 17 พฤศจิกายน) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 116
 ตอนที่ 114 ก หน้า 48 – 66
- “พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496” (2496, 17 กุมภาพันธ์) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา
 เล่ม 70 ตอนที่ 14 หน้า 222 – 257
- “พระราชบัญญัติเทศบาล ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2517” (2517, 30 พฤศจิกายน) ราชกิจจานุเบกษา
 ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 91 ตอนที่ 202 หน้า 7
- “พระราชบัญญัติเทศบาล ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2542” (2542, 10 มีนาคม) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา
 เล่ม 116 ตอนที่ 15 ก หน้า 1
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542” (2542, 20 พฤศจิกายน)
 ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 116 ตอนที่ 120 ก หน้า 6-9
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กรุงเทพมหานคร
 นานมีบุ๊คส์
- รุ่ง แก้วแดง (2538) ธีเอ็นจีเนียริงระบบราชการไทย กรุงเทพมหานคร มติชน
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ (2548) เอกสารบรรยาย เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง วันที่ 21 กันยายน
 2548
- รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2547) “การบริหารท้องถิ่น” ใน เอกสารการสอนชุมวิชาการบริหารภาครัฐ
 หน่วยที่ 7 หน้า 114,135 –136 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
 วิทยาการจัดการ
- วรรณดี แสงประทีปทอง (2548) “เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ” ใน เอกสารการสอน
 ชุมวิชาการวิทยานิพนธ์ 2 หน่วยที่ 8 หน้า 121 - 122 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- วรเดช จันทรศร (2540) *การพัฒนาระบบราชการไทย* กรุงเทพมหานคร โครงการตำรา สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย
- _____ . (2543) *แผนปฏิรูประบบราชการ : การสร้างการยอมรับ และความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร โครงการเอกสารและตำราสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ นิด้า
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2547) *ค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบบราชการ* กรุงเทพมหานคร โฟร์เพช
- สนิท จรอนันต์ (2548) *ความเข้าใจเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่น* กรุงเทพมหานคร สุขุมและบุตร
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2542) *การปฏิรูปภาคราชการ: แนวคิดและยุทธศาสตร์* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- สิริรัตน์ แก้วเนตร (2544) “การรื้อปรับระบบราชการไทย : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเชียงราย” *ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- สุกิติ มณเฑียรทอง (2539) “วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย : กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดเชียงใหม่” *ค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) *สาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน* กรุงเทพมหานคร
- _____ . (2546 : 5) *ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ (พ.ศ. 2546 – 2550)* กรุงเทพมหานคร สุทธาการพิมพ์
- _____ . (2549) *การพัฒนาประเทศไทย ตอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร
- สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การทำงานร่วมกันระหว่างประชาชนกับ ก.พ.ร” ประกาศ ณ วันที่ 12 เมษายน 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การทำงานแบบข้าราชการยุคใหม่” ประกาศ ณ วันที่ 26 เมษายน 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง ข้าราชการยุคใหม่” ประกาศ ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง ข้าราชการยุคใหม่” ประกาศ ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2546

- สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง ข้าราชการมืออาชีพอ” ประกาศ ณ วันที่ 17 พฤษภาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน” ประกาศ ณ วันที่ 7 มิถุนายน 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การปรับกระบวนการทัศนในระบบราชการ” ประกาศ ณ วันที่ 14 มิถุนายน 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การเสริมสร้างระบบราชการให้มีความทันสมัย” ประกาศ ณ วันที่ 19 มิถุนายน 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม” ประกาศ ณ วันที่ 21 มิถุนายน 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ I AM READY” ประกาศ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ I AM READY ตอนที่ 2 ” ประกาศ ณ วันที่ 12 กรกฎาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง หลักการสำคัญของร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักการและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ประกาศ ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” ประกาศ ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน” ประกาศ ณ วันที่ 16 สิงหาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการและการประเมินผลการทำงานของข้าราชการ” ประกาศ ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2546
- _____ . (2546) “ประกาศสำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์ เรื่อง การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตอนที่ 2” ประกาศ ณ วันที่ 29 สิงหาคม 2546

- ศักดิ์ชาย นุณขราศรัย (2546) “ความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ ในจังหวัดเชียงราย ใน การปรับตัวต่อบทบาท และภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ”
 วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ศุภชัย วิมานไพจิตร (2545) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหา บัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547) “วิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอเมืองลำพูน” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

1. ดร.พีรธร บุญรัตน์ อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. นายอรรถพร พูนสวัสดิ์ หัวหน้างานวิจัยและประเมินผล กองวิชาการ
เทศบาลนครพิษณุโลก

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบอบราชการของพนักงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุตรธานี และเทศบาลนครตรัง ของหลักสูตรการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ข้อมูลแบบสอบถามที่ศึกษาค้นคว้าเป็นการศึกษาในเชิงวิชาการไม่มีผลเสียใดๆ กับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตรงตามสภาพที่เป็นจริง
3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีจำนวนทั้งสิ้น 8 หน้า คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบอบราชการของพนักงานเทศบาล
 - ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ
 ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

วิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์

เลขที่แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับผู้วิจัย

โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน เกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. สถานภาพของท่าน

 1. ฝ่ายนิติบัญญัติ 2. ฝ่ายบริหารV₁ 3. พนักงานเทศบาล

2. ตำแหน่งของท่าน.....

V₂

3. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานสังกัดสำนัก/ กอง

V₃

4. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

 1. เทศบาลนครพิษณุโลก 2. เทศบาลนครอุตรธานีV₄ 3. เทศบาลนครตรัง

5. ระดับตำแหน่ง

 1. ระดับ 1-3 2. ระดับ 4-6V₅ 3. ระดับ 7-9

6. ระดับการศึกษา

 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรีV₆ 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของ
พนักงานเทศบาล**

โปรดแสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยแต่ละข้อส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของ
พนักงานเทศบาลมากน้อยเพียงใด โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเห็นเพียง 1 ช่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
1. ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน						
1.1 ความรู้ความเข้าใจ ถึงความจำเป็นในการที่ให้ประชาชนเข้า มามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน						Va ₁ <input type="checkbox"/>
1.2 ความรู้ความเข้าใจในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อ อำนวยความสะดวกแก่ประชาชน						Va ₂ <input type="checkbox"/>
1.3 ความรู้ความเข้าใจ ถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมา ใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ						Va ₃ <input type="checkbox"/>
1.4 ความรู้ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ ข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่เอื้อต่อการ บริการประชาชน						Va ₄ <input type="checkbox"/>
1.5 ความรู้ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะทุก 6 เดือน						Va ₅ <input type="checkbox"/>
1.6 ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับค่านิยมใหม่ในยุคปฏิรูป						Va ₆ <input type="checkbox"/>
1.7 ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับความหมายของ I am ready						Va ₇ <input type="checkbox"/>
2. การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา						
2.1 ผู้บังคับบัญชาสามารถนำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อ ไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้						Vb ₁ <input type="checkbox"/>
2.2 ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการของประชาชน						Vb ₂ <input type="checkbox"/>
2.3 ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ตระหนักถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร						Vb ₃ <input type="checkbox"/>
2.4 ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการจัดระบบการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน						Vb ₄ <input type="checkbox"/>

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในยุคลปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
2.5 ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการติดตาม การปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน						Vb ₅ <input type="checkbox"/>
2.6 ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน						Vb ₆ <input type="checkbox"/>
2.7 ผู้บังคับบัญชามีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความ มุ่งมั่นในการทำงาน						Vb ₇ <input type="checkbox"/>
2.8 ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม						V b ₈ <input type="checkbox"/>
2.9 ผู้บังคับบัญชาสร้างความภูมิใจในงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา						V b ₉ <input type="checkbox"/>
2.10 ผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ						V b ₁₀ <input type="checkbox"/>
2.11 มีการให้รางวัลสำหรับความก้าวหน้าในการดำเนินงาน บรรลุตามเป้าหมาย						V b ₁₁ <input type="checkbox"/>
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน						
3.1 พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร						Vc ₁ <input type="checkbox"/>
3.2 พนักงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน						Vc ₂ <input type="checkbox"/>
3.3 พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร						Vc ₃ <input type="checkbox"/>
3.4 พนักงานมีส่วนร่วมริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน						Vc ₄ <input type="checkbox"/>
3.5 พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในส่วนงานของ ตน						Vc ₅ <input type="checkbox"/>
3.6 พนักงานมีส่วนรับรู้การดำเนินงานขององค์กร						Vc ₆ <input type="checkbox"/>
3.7 พนักงานร่วมมือกันสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร						Vc ₇ <input type="checkbox"/>

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
4. การสื่อสาร						
4.1 มีการสื่อสารให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล						Vd ₁ <input type="checkbox"/>
4.2 มีการสื่อสารให้ทราบวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และนโยบาย การบริหารงานขององค์กร						Vd ₂ <input type="checkbox"/>
4.3 มีการสื่อสารด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น จัดประชุม จัดส่ง บันทึก ดัดประกาศ หรือสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา						Vd ₃ <input type="checkbox"/>
4.4 ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารมีความถูกต้อง						Vd ₄ <input type="checkbox"/>
4.5 ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารมีความชัดเจน						Vd ₅ <input type="checkbox"/>
4.6 ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารเข้าใจง่าย						Vd ₆ <input type="checkbox"/>
4.7 มีการสื่อสาร 2 ทาง หรือมีการสนทนากันเพื่อให้พนักงานมี โอกาสแสดงความคิดเห็น						Vd ₇ <input type="checkbox"/>
5. การฝึกอบรม						
5.1 พนักงานได้รับการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน						Ve ₁ <input type="checkbox"/>
5.2 พนักงานได้รับการอบรม ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ						Ve ₂ <input type="checkbox"/>
5.3 พนักงานได้รับการอบรมเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม การทำงานใหม่						Ve ₃ <input type="checkbox"/>
5.4 การฝึกอบรมที่ได้รับทำให้พนักงานสามารถรับมือกับการ เปลี่ยนแปลง						Ve ₄ <input type="checkbox"/>
5.5 การฝึกอบรมทำให้พนักงาน เข้าใจและเห็นคุณค่าของการ เปลี่ยนแปลง						Ve ₅ <input type="checkbox"/>
5.6 การฝึกอบรมทำให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการ เปลี่ยนแปลง						Ve ₆ <input type="checkbox"/>
5.7 การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถ และมีทักษะเพียงพอที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						Ve ₇ <input type="checkbox"/>
5.8 การให้พนักงานทราบเหตุผลของการเข้ารับการฝึกอบรม ก่อนเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเรียนรู้						Ve ₈ <input type="checkbox"/>

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในยุคปฏิรูประบอบราชการของพนักงานเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
6. เครื่องมือในการทำงาน						
6.1 ในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอ						Vf ₁ <input type="checkbox"/>
6.2 ในหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						Vf ₂ <input type="checkbox"/>
6.3 หน่วยงานเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงาน						Vf ₃ <input type="checkbox"/>
6.4 มีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์						Vf ₄ <input type="checkbox"/>
6.5 สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ได้อย่างดี						Vf ₅ <input type="checkbox"/>
6.6 หน่วยงานได้นำข้อมูลที่มีอยู่ไปประสานงานกับหน่วยงานส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง						Vf ₆ <input type="checkbox"/>
6.7 ในหน่วยงานมีเครื่องถ่ายเอกสาร หรือเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย						Vf ₇ <input type="checkbox"/>
6.8 ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการซื้ออุปกรณ์สำนักงานเพื่อส่งเสริมการทำงาน						Vf ₈ <input type="checkbox"/>
7. ค่านิยม						
7.1 พนักงานโดยทั่วไปปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต						Vg ₁ <input type="checkbox"/>
7.2 พนักงานเห็นความสำคัญของการตรงต่อเวลา						Vg ₂ <input type="checkbox"/>
7.3 พนักงานมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่อย่างเต็มที่						Vg ₃ <input type="checkbox"/>
7.4 พนักงานให้การต้อนรับ ให้คำแนะนำแก่ผู้รับบริการอย่างดี						Vg ₄ <input type="checkbox"/>
7.5 พนักงานให้บริการด้วยความเสมอภาคและเต็มใจ						Vg ₅ <input type="checkbox"/>
7.6 พนักงานให้บริการด้วยความรวดเร็วและทันต่อความต้องการ						Vg ₆ <input type="checkbox"/>
7.7 พนักงานให้บริการโดยมิได้เรียกร้องผลประโยชน์อันมิควรได้จากผู้รับบริการ						Vg ₇ <input type="checkbox"/>
7.8 พนักงานสามารถปรับตัวให้ทันโลก ทันเหตุการณ์						Vg ₈ <input type="checkbox"/>
7.9 พนักงานสามารถช่วยในการพัฒนาระบบราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ						Vg ₉ <input type="checkbox"/>

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางวิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์
วัน เดือน ปีเกิด	20 พฤศจิกายน 2503
สถานที่เกิด	อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ.2531
สถานที่ทำงาน	กองการประปา เทศบาลนครพิษณุโลก
ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี