

การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง
สาขาสบปราบ



นางสาวนิตยา คล้ายใส

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

Performance Evaluation of Lampang Provincial Land Office,
Sop Prap Branch

Miss Nittaya Klaisai



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง
สาขาสบปราบ
ชื่อและนามสกุล นางสาวนิตยา คล้ายใส
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ
ผู้ศึกษา นางสาวนิตยา คล้ายใส **รหัสนักศึกษา** 2583003104 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ทางด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรประกอบด้วยผู้รับบริการที่มารับบริการในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เฉลี่ยต่อเดือนจำนวน 600 ราย คำนวณตามสูตรทาโร่ ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 240 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และประชากรซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 10 ราย เครื่องมือเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ด้านการเงิน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557- 2559 มีการจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้ และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ ด้านผู้รับบริการพบว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านกระบวนการภายในพบว่าบุคลากรทุกฝ่ายเห็นว่ากระบวนการภายในที่ได้ประเมินผลนั้นมีความเหมาะสมทั้งขั้นตอน ระยะเวลา และมีคุณภาพ ด้านการเรียนรู้และด้านการพัฒนาพบว่า บุคลากรยังไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเพียงพอ (2) ปัญหาที่สำคัญคือ งบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงการให้บริการ ปัญหาขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงาน ปัญหาด้านสถานที่การให้บริการต่างๆ และ (3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานทั้งสี่ด้านของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ คือ ควรขอจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานจากสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปางเพิ่มขึ้น ควรให้ความสำคัญต่อการจัดสถานที่และบริการให้มีความสะดวก สบาย และปลอดภัยต่อผู้รับบริการ ควรบริหารกรอบอัตรากำลังของบุคลากร ควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

คำสำคัญ การประเมินผล สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

Independent Study title: Performance Evaluation of Lampang Provincial Land Office,
Sop Prap Branch

Author: Miss Nittaya Klaisai; **ID:** 2583003104; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr.Chira Prateep, Associate Professor; **Academic year:** 2017

Abstract

The objectives of this study were: (1) to evaluate the performance of Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch on financial, recipient, internal process and development and growth; (2) to study problems of the performance of Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch; and (3) to study development guidelines of the performance of Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch.

This research was a survey research. Population comprised of recipients from Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch per month equaled to 600 persons, when it was calculated by Taro Yamane formula, the sample size derived to 240 sample. Research instrument was a questionnaire. And another population group, there were 10 officials of Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch. Research instrument was an interview form. Statistics used for data analysis were frequency, percentage and standard deviation and content analysis.

The finding revealed that: (1) performance evaluation of Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch in terms of financial aspect from the fiscal year 2014 to 2016 showed revenue collection, sent money and expenditures increasingly every fiscal year. Recipient aspect, it showed an overall image of satisfaction toward the performance of Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch at the highest level. Internal process aspect, it showed that the process was appropriate not only procedure, period of time but also the quality. Development and growth aspect, it showed the insufficiency of learning and developing support; (2) major problems were insufficient budget allocation for services, lack of personnel and human resource development, lack of technological training and location improvement; and (3) development guidelines were there should propose for budget increasing for performance improvement, gave importance to location creative facilities and safe for service recipients, recruit and administrate manpower as well as promote and develop the personnel to be skilled, technological workers and understand regulations for work.

Keywords: Evaluation, Lampang Provincial Land Office, Sop Prap Branch

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ที่ได้คอยแนะนำ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำการศึกษาครั้งนี้ อิสระตั้งแต่ต้นจนสำเร็จด้วยดี รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาให้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในทุกด้านจนทำให้การศึกษาครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ พร้อมกันนี้ต้องขอขอบคุณ คุณธราภรณ์ ปึกษาจันทร์ เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และคณะข้าราชการทุกท่าน ที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลในการศึกษาและสนับสนุนการจัดทำการศึกษาครั้งนี้จนบรรลุผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ คุณกรรณิการ์ สติรวรกุล เป็นผู้ที่ยึดติดตามให้กำลังใจ สนับสนุนการศึกษาครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ในส่วนที่เป็นคุณค่าและคุณความดีที่สามารถอำนวยความสะดวกของการศึกษาครั้งนี้ว่า อิสระฉบับนี้ขอมอบแต่ บิดา มารดา ตลอดจนคณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ด้านวิชาการตั้งแต่อดีตจนสำเร็จการศึกษาในระดับนี้

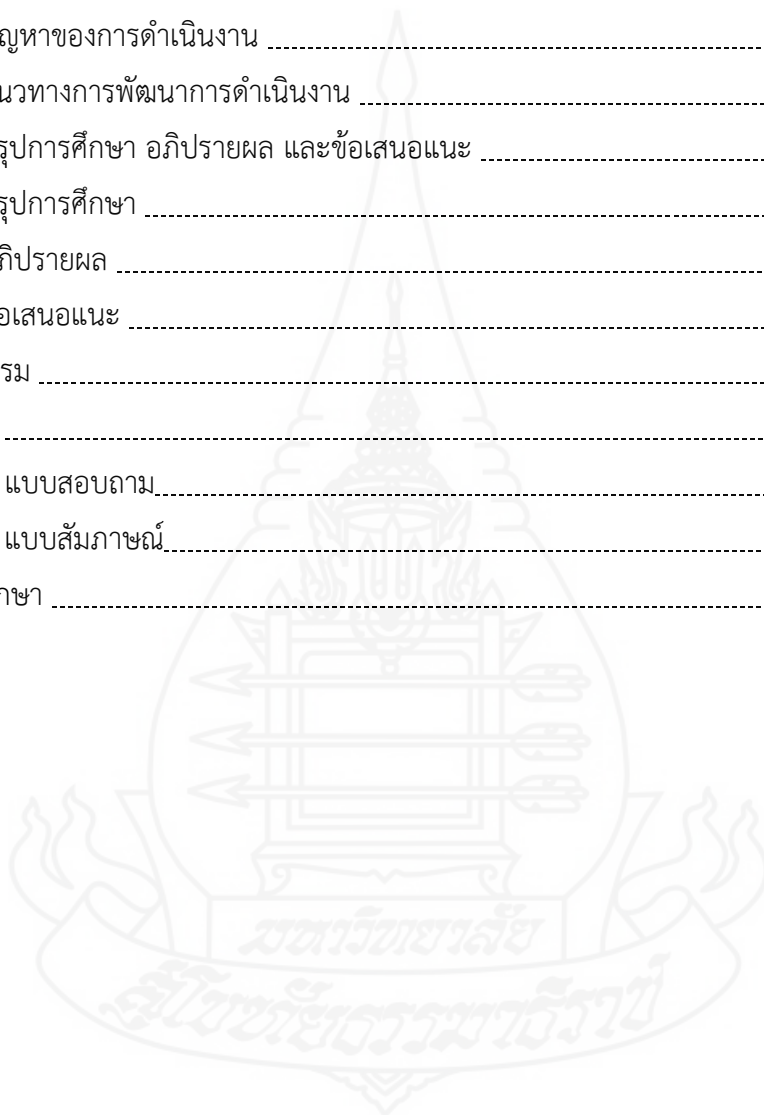
นิตยา คล้ายใส
กุมภาพันธ์ 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน	8
แนวคิดและทฤษฎีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จแบบสมดุล	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร	29
การดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	44
รูปแบบการศึกษา	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	52

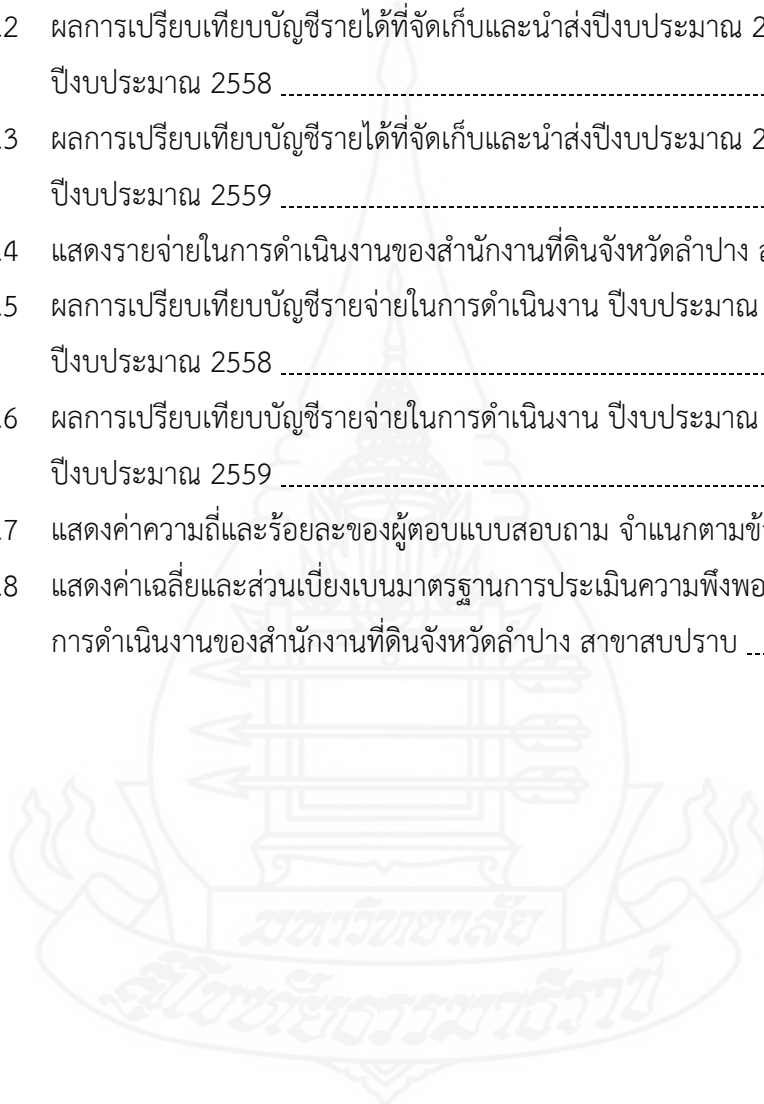
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
การประเมินผลการดำเนินงาน	54
ปัญหาของการดำเนินงาน	65
แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน	69
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	73
สรุปการศึกษา	73
อภิปรายผล	80
ข้อเสนอแนะ	85
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	91
ก แบบสอบถาม	92
ข แบบสัมภาษณ์	98
ประวัติผู้ศึกษา	110



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงการจัดเก็บเงินรายได้และนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินของสำนักงานที่ดิน จังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ	55
ตารางที่ 4.2 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งปีงบประมาณ 2557 กับ ปีงบประมาณ 2558	55
ตารางที่ 4.3 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งปีงบประมาณ 2558 กับ ปีงบประมาณ 2559	56
ตารางที่ 4.4 แสดงรายจ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ..	56
ตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายจ่ายในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2557 กับ ปีงบประมาณ 2558	57
ตารางที่ 4.6 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายจ่ายในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2558 กับ ปีงบประมาณ 2559	57
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	58
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความพึงพอใจต่อ การดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ	60



ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
ภาพที่ 3.1 วิธีการศึกษา	45



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องมาจากรัฐบาลได้มุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบราชการให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่มีการปรับปรุงวิธีการทำงานการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างต่อเนื่อง และสิ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ การปรับปรุงด้านประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทภารกิจและทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชนโดยตรง เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับปี พ.ศ. 2560 ได้มีบทบัญญัติให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่รัฐมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน เป็นต้น

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้นำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาคธุรกิจ ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ การปฏิรูประบบราชการในลักษณะองค์รวมเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการทำงานโดยวัดผลสัมฤทธิ์ มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องและมีความโปร่งใส มีการบริหารงานที่รวดเร็ว และคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีแนวทางการบริหารจัดการ คือ เพื่อให้การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชนคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ทั้งนี้ต้องเป็นการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานรองรับการพัฒนาระบบราชการให้มีความคล่องตัว มีโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการอบการประเมินตนเองและสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง (สุภาพร ขาวชำนาญ, 2555)

โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบตามภารกิจดังกล่าวโดยตรง และได้มุ่งเน้นให้ส่วนราชการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นตามทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยและเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

เพื่อนำผลการประเมินไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหา ตลอดจนพัฒนาองค์การให้มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลและเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามภารกิจของกรมที่ดินในเขตพื้นที่อำเภอสบปราบทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตำบล ได้แก่ ตำบลสบปราบ ตำบลแม่กัวะ ตำบลสมัย และตำบลนายาง โดยมีภารกิจหลักของสำนักงานที่ดิน ซึ่งประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก คือ กิจกรรมให้บริการประชาชนด้านทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และกิจกรรมการให้บริการด้านรังวัดที่ดิน ซึ่งบทบาทสำคัญของหน่วยงาน คือ การให้บริการประชาชนตามพันธกิจของกรมที่ดิน

และเนื่องจากการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ที่ผ่านมานั้นเป็นการมุ่งเน้นประเมินผลการดำเนินงานที่มาจากความคิดเห็นเฉพาะด้านผู้รับบริการ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์การแต่เพียงด้านเดียว แต่ไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นการประเมินความคิดเห็นจากบุคลากรของหน่วยงานแต่อย่างใด ดังนั้น ที่ผ่านมาก็จึงเป็นการประเมินผลการดำเนินงานที่ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ มีการมุ่งเน้นประเมินผลและพัฒนาด้านการบริการที่สร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ยังขาดการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในด้านการบริหารองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ ผู้ศึกษาเห็นว่าในการประเมินผลการดำเนินงานควรต้องมีการประเมินผลจากผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือควรประเมินให้ครบทุกด้านตามบทบาทภารกิจขององค์การ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ครอบคลุมอย่างแท้จริงและเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการบริหารและพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น อีกทั้งยังสร้างการยอมรับของผู้ดำเนินงานในองค์การโดยสามารถนำไปเป็นกรอบและแนวทางในการทำงานขององค์การได้ และที่สำคัญอีกประการคือ ผู้บริหารสามารถที่จะนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย (สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ, 2560)

นอกจากนี้ การประเมินรูปแบบ Balanced Scorecard (BSC) ของ Robert Kaplan และ David Norton (1996: 81-82) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีมุมมอง 4 มิติ สามารถที่จะวัดและประเมินผลให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนลงไปสู่กลยุทธ์ที่ต้องการ มีความเหมาะสม ถูกต้องมากกว่ากับบริบทของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ประกอบด้วย มิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านผู้รับบริการ ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองด้านคุณภาพการบริการประสิทธิภาพของระบบสนับสนุนนวัตกรรมและการบริหารจัดการ มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศักยภาพ

และความสามารถของบุคลากร ขวัญกำลังใจ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร การวิจัยและพัฒนา มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองมี 2 ด้าน คือ การเพิ่มรายได้และการลดต้นทุน องค์กร การศึกษาแตกต่างไปจากองค์กรทางธุรกิจตรงที่ไม่หวังผลกำไรสูงสุดแต่มุ่งหวังที่ความพึงพอใจของผู้รับบริการว่าบรรลุเป้าหมายของการให้บริการ โดยหลักการของการประเมินรูปแบบ Balanced Scorecard (BSC) หรือแบบสมดุล หรือแบบดุลยภาพนั้น ไม่ใช่แค่การบันทึกคะแนนผลลัพธ์ของการดำเนินงานเท่านั้น แต่จะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นภาพในอนาคตขององค์กร รวมถึงภารกิจและกลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยจะต้องดำเนินการ โดยหลักการของ BSC จะเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการกำหนด แผนงานของสมาชิกในองค์กรให้เกิดความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติให้องค์กรมุ่งสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการได้ดียิ่งขึ้น (ชุมแพร บุญยืน, 2552)

จากปัญหาและความสำคัญข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยใช้เครื่องมือดัชนีตัวชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ตามแนวคิดของ Robert Kaplan และ David Norton (1996: 81-82) โดยการวัดผลการดำเนินงานในมุมมอง 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านผู้รับบริการ มิติด้านกระบวนการ ภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยประเมินจากการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงาน เหตุผลที่ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดทางด้านการบริหารจัดการ และสำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญและแนะนำให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้ โดยผู้ศึกษาเห็นว่า การประเมินผลโดยการรับฟังความคิดเห็นผ่านมุมมองทั้งสี่มิติดังกล่าวแล้ว จะทำให้องค์กรสามารถที่จะนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับให้มีความสอดคล้องสมดุลกันทั้งสี่มิติแล้ว จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารในที่สุด และผู้ศึกษาเห็นว่าผลลัพธ์จากการประเมินผลจากแนวคิดข้างต้นจะสามารถบ่งชี้ถึงแนวทางการดำเนินงานที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จะพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนประเทศชาติได้อย่างเต็มที่ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

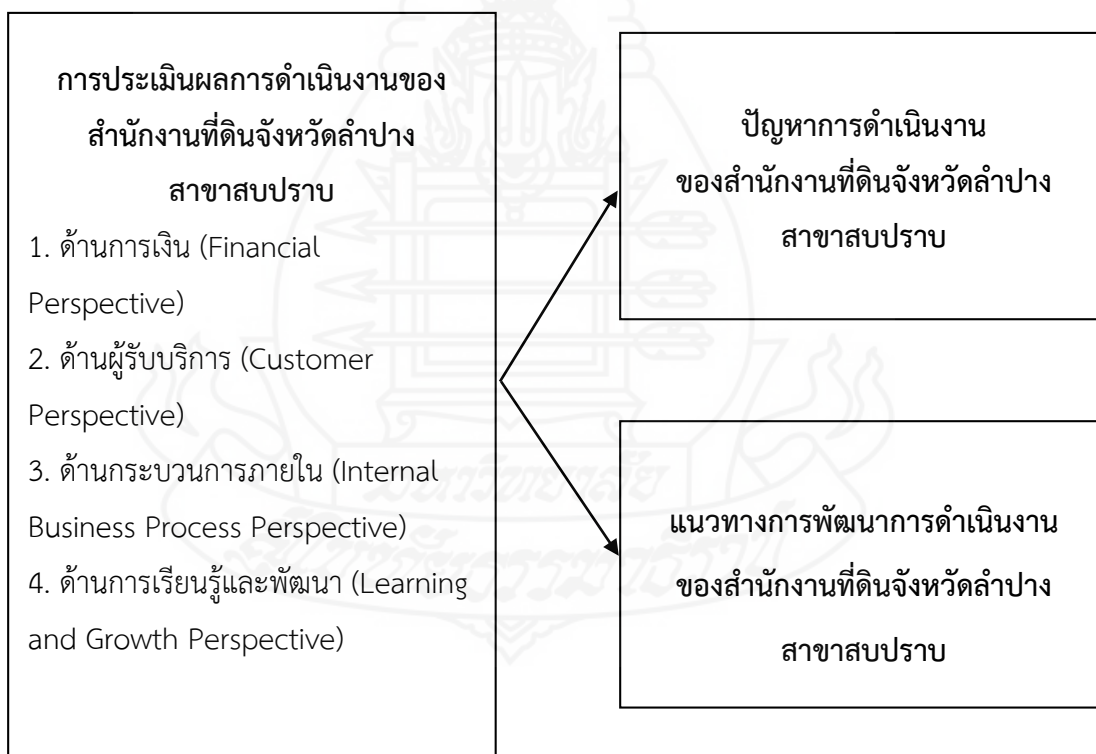
2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ในด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ แสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

4.1 ขอบเขตของเนื้อหา เป็นการศึกษาด้านการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานและเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนผู้มาใช้บริการ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยขอบเขตด้านเนื้อหาจะแบ่งเป็น 5 บท ดังนี้ คือ บทนำ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการศึกษา ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลและสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

4.2 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยปรากฏรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 10 คน (ฝ่ายอำนวยการ, 2560)

4.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้มาใช้บริการในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยเฉลี่ยต่อเดือน จำนวน 600 คน (ฝ่ายอำนวยการ, 2560)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยผู้ศึกษาได้คำนวณจากสูตรของ ทาโร่ ยามาเนะ (Taro Yamanae) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชาชนผู้มาใช้บริการ คือ 240 คน

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ มีตัวแปรที่เป็นกรอบแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยศึกษาผลการดำเนินงานตามดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan & Norton (1996) ใน 4 มิติ คือ

- 1) มิติด้านการเงิน
- 2) มิติด้านผู้รับบริการ
- 3) มิติด้านกระบวนการภายใน
- 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา ได้แก่ การศึกษาเฉพาะพื้นที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีพื้นที่รับผิดชอบเฉพาะอำเภอสบปราบ ตั้งอยู่ถนนสมัยนิลคำริ ตำบลสบปราบ อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

5.1 การประเมินผล หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เปรียบเทียบกับมาตรฐานของกรมที่ดิน

5.2 Balanced Scorecard หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ตามดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ของ Kaplan และ Norton ที่มีการวัดทั้ง 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านผู้รับบริการ มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

5.2.1 มิติด้านการเงิน หมายถึง การศึกษาถึงขีดความสามารถในการดำเนินการทางการเงิน ตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการทางการเงิน และขีดความสามารถในการจัดเก็บรายได้และนำส่งคลังในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้น พร้อมทั้งศึกษาถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

5.2.2 มิติด้านผู้รับบริการ หมายถึง การศึกษาถึงการที่ผู้รับบริการมีความมั่นใจในความเป็นมาตรฐาน ความสะดวก รวดเร็ว กระชับ และรัดกุม จากการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ อีกทั้งมีความราบรื่น สะดวก ในการให้บริการ สามารถให้ข้อมูลหรือข่าวสารด้านนิติกรรมหรือรายละเอียดที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ มีคุณภาพของระบบ อุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย มีการให้บริการตามลำดับก่อนและหลัง มีพนักงานให้คำตอบที่ชัดเจนทุกครั้ง เมื่อผู้รับบริการซักถาม มีความชัดเจน โปร่งใส ในการให้บริการ รวมถึงมีความชัดเจนของป้ายประกาศ/ป้ายประเภทการให้บริการ/ป้ายอัตราค่าธรรมเนียม และมีการจัดกระบวนการเข้าใช้บริการอย่างเป็นระบบ เช่น ระบบบัตรคิว ระบบการรับคำร้องเรียน เป็นต้น และสามารถให้บริการมีความสอดคล้องกับระยะเวลาการมาตรฐานการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

5.2.3 มิติด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การศึกษาถึงความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ต่อกระบวนการทำงานในแต่ละฝ่ายที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน และมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับการทำงานแล้วหรือไม่ อย่างไร

5.2.4 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การศึกษาถึงความคิดเห็นของบุคลากร สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ในด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และสร้างขวัญและกำลังใจมีความสมดุชีวิตกับการทำงาน และมีการศึกษา ด้งานกับองค์การ ที่ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์การ

5.3 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

5.4 ผู้บริหารหน่วยงาน หมายถึง เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

5.5 ผู้ใช้บริการ หมายถึง ผู้มาใช้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 สามารถนำผลการประเมินการดำเนินงานมาปรับปรุงทางการบริหารงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไป

6.2 สามารถนำปัญหาที่ค้นพบอันเกิดจากปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มาปรับปรุงเพื่อให้เกิดการบริหารงานภายในองค์กรและสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้สร้างสรรค์ผลงานการให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพต่อไปได้

6.3 เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานด้านการให้บริการได้ครอบคลุมทุกมิติและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้ใช้บริการ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยใช้ Balance Scorecard ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 มิติ จากการแสดงความคิดเห็นของประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ นั้น ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้า ทบทวนเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จแบบสมดุล
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร
5. การดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน

1.1 ความหมายของการประเมินผล (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี จาก <http://th.m.wikipedia.org/wiki/ประเมินผล> สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2560) เป็นกระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม เพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและหรือประเมินว่าภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลโดยปกติจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ว่าสถานการณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่บรรลุเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งประโยชน์ของการติดตามประเมินผลนั้นไม่เพียงแต่ช่วยให้ทราบความก้าวหน้าหรือความล่าช้าของการดำเนินการว่าสามารถดำเนินงานได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายหรือไม่เพียงไรแล้วยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวได้ ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการประเมินผล (Evaluation) ไว้หลายประการ ดังนี้

เวอร์ทิง และเซนเดอร์ส (Worthing and Sanders) (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า คือ การชี้บ่งถึงคุณค่าหรือประสิทธิภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจคุณค่าหรือประสิทธิภาพของแผนงานโครงการ (Program) ผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้น (product) วิธีดำเนินการ (procedure) วัตถุประสงค์ (objective) หรือประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ (utility of alternative approaches) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ทักแมน (Tuckman) (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า เป็นวิธีการ (means) ในการพิจารณาตัดสินว่า แผนงานโครงการ (program) ได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า คือ กระบวนการในการเก็บรวบรวมและหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสม

กิลเฟรด (Guildford) (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้อย่างกว้างๆ ว่า คือ การพิจารณาหรือตีค่าข้อมูลในรูปของตัวเลข

อีเบล และฟริสพาย (Ebel and Frisbie) (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า การวัดเป็นกระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่มีความหมายแทนคุณลักษณะของสิ่งที่วัด โดยอาศัยหลักเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (อุเทน ภูประดิษฐ์, 2556: 11) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า คือ กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือการกระทำใดๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

นิตา ชูโต (อุเทน ภูประดิษฐ์, 2556: 10) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า คือ กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทางการปรับปรุงและจัดการเกี่ยวกับโครงการและผลที่เกิดจากโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (วันชัย มีชาติ, 2556: 15-7) ได้รวบรวมความหมายของการประเมินไว้ ดังนี้

1) การประเมินที่เท่ากับการวัด ในความหมายนี้ นักวิชาการพยายามสร้างเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวัดสิ่งที่ต้องการ มักเป็นมาตรวัดในเชิงปริมาณและเป็นเครื่องมือที่มีความเป็นปรนัย

2) การประเมินในความหมายของการวิจัยประยุกต์ พิจารณากิจการที่มีการดำเนินการประเมิน ซึ่งมีกระบวนการใกล้เคียงกับทำวิจัย คือ มีการกำหนดกรอบแนวคิด การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำสถิติมาช่วย โดยมีวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยหาหลักฐานยืนยันในสิ่งที่ประเมินซึ่งเป็นไปตามค่านิยมหรือความต้องการของผู้ประเมินเป็นหลัก

3) การประเมินเป็นการตรวจสอบความสอดคล้อง เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ต้องการประเมินกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการตั้งเป้าหมายก่อนแล้วนำไปประเมิน เพื่อช่วยบ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการประเมินได้

4) การประเมินคือเครื่องช่วยในการตัดสินใจ เป็นการให้น้ำหนักกับการใช้ประโยชน์จากการประเมิน เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจที่องค์การนำไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

5) การประเมินเป็นการบรรยายอย่างลุ่มลึก เป็นการบรรยายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้น และสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิด เกณฑ์ และมาตรฐานต่างๆ ซึ่งการประเมินต้องบรรยายถึงสิ่งเหล่านี้ได้อย่างลึกซึ้งพอที่จะนำสิ่งที่ได้จากการประเมินไปประกอบการตัดสินใจ

6) การประเมินเป็นเรื่องของการตัดสินใจในเชิงคุณค่า เป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการประเมิน มีข้อมูลหลักฐานรองรับเพื่อไม่ให้เกิดอคติในการประเมิน

กล่าวโดยสรุป จากการให้ความหมายของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ การประเมินผล คือ กระบวนการตัดสินใจที่ต้องการวัดคุณค่าเพื่อให้ทราบผลสิ่งที่วัดนั้น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และนำผลการวัดมาใช้ในการตัดสินใจในทางเลือกของผู้บริหารในการบริหารงานต่อไป

ซึ่งในการประเมินองค์การมีค่าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความสำเร็จในการทำงานขององค์กร เช่น คำว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) ผลสัมฤทธิ์ (result) และสมรรถนะ (capacity) ขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2556: 15-5) ซึ่งมีความหมายดังนี้

1) ประสิทธิภาพขององค์กร (organizational effectiveness) (วันชัย มีชาติ, 2556: 15-16) ประสิทธิภาพภายใต้ระบบเปิด และการเจริญเติบโต ประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถ การอยู่รอดได้ในระบบสังคม และการเจริญเติบโต โดยนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าประสิทธิภาพได้แก่ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ ถ้าพูดในความหมายกว้างๆ ประสิทธิภาพมีความผูกพันอย่างสูงกับเป้าหมายขององค์การ ถ้าเป้าหมายคลุมเครือก็จะทำให้การวัดประสิทธิภาพมีความยากมากขึ้น

2) ประสิทธิภาพ (efficiency) (วันชัย มีชาติ, 2556: 15-16) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว หรือองค์การที่สามารถประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ประหยัดค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนในการดำเนินการได้คือองค์การที่มีประสิทธิภาพ แต่องค์การที่มีประสิทธิผลไม่จำเป็นต้องเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเสมอไป

3) ผลสัมฤทธิ์ (result) (วันชัย มีชาติ, 2556: 15-6) เป็นการพิจารณาถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมองถึงผลผลิตรวมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการขององค์การโดยตรง ซึ่งตรงนี้หมายถึงผลที่ผู้รับบริการได้รับบริการขององค์การแล้ว

4) สมรรถนะขององค์การ (capacity) (วันชัย มีชาติ, 2556: 15-16) เป็นการพิจารณาถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการหรือความสามารถในการดำเนินกิจการขององค์การ ซึ่งสมรรถนะเป็นความสามารถที่อยู่ภายในองค์การแสดงผ่านผลงานขององค์การ

1.2 ความรู้พื้นฐานของการประเมินผล

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) (ที่มา: วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี) เป็นเป้าหมายการพัฒนาระดับนานาชาติ ซึ่งจัดทำขึ้นโดยองค์การสหประชาชาติ โดยมีเป้าหมายให้เป็นโลกแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs และเพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาของรัฐบาลทุกประเทศที่เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2558 – 2573 ส่งผลให้ทุกประเทศทั่วโลกได้มีการตื่นตัวในการประเมินผลการดำเนินงานภาครัฐกันอย่างแพร่หลาย ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีปฏิรูประบบราชการโดยการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งไปที่งานที่เป็นงานหลักจริงๆ โดยการยึดความยืดหยุ่น แต่เน้นผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสเป็นหลัก และมีจุดประสงค์รอง คือ การประหยัดทรัพยากรโดยทุกส่วนราชการมีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มาจากระดับบน แต่มีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ระดับล่างสามารถแสดงความคิดเห็น โดยมีหน่วยงานที่ชื่อ The National Performance Review เป็นผู้ริเริ่มและพัฒนาแผนงานและมีหน้าที่ในการติดตามผลการปฏิบัติงานที่เน้นตัวชี้วัดผลผลิตที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ซึ่งส่วนราชการมีหน้าที่ที่จะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ที่เปรียบเทียบเป้าหมายที่คาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะเป็นส่วนประกอบสำคัญในการนำไปพิจารณางบประมาณของส่วนราชการ และส่วนราชการต้องมีการพัฒนามาตรฐานการบริการและเผยแพร่ข้อมูลการพัฒนามาตรฐานการบริการดังกล่าวอย่างชัดเจนโดยส่วนราชการสามารถใช้การสำรวจหาความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการมาประกอบนอกเหนือจากนาระบบบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ได้ด้วย และส่วนราชการจะได้รับการสุ่มตรวจสอบจากผู้ประเมินและในแผนกลยุทธ์

ของสวนราชการนั้นๆ โดยต้องมีการระบุถึงการวางแผนสำหรับการตรวจสอบดังกล่าวไว้ด้วย ซึ่งส่วนราชการที่ได้รับการประเมินจะได้รับการจัดสรรงบประมาณตามผลการปฏิบัติงาน และแต่ละหน่วยงานจะมีอิสระในการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนต่อไป

หรือในประเทศฝรั่งเศสเองก็ได้มีการให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวเช่นกัน โดยจะมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเรื่อง Value for money หรือการเสริมสร้างความโปร่งใสการลดขนาดของภาครัฐและงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมีการนำแนวทางไปใช้กับส่วนราชการของประเทศฝรั่งเศสอย่างกว้างขวาง มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ทำหน้าที่เพื่อดำเนินการความคิดริเริ่มของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ Efficiency Unit Citizen's Charter Unit และ Next Steps Team มีการมุ่งวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญและเป็นตัวชี้วัดที่วัดผลผลิตและคุณภาพ พยายามพัฒนาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การจัดข้อมูล Best practice ให้หน่วยงานราชการเพื่อให้เกิดการบูรณาการ การวางแผน การจัดการงบประมาณ การติดตามผลการปฏิบัติงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการเปิดเผยรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อสาธารณชนทั่วไป โดยจะเป็นการรายงานส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้และที่สำคัญอย่างยิ่งคือคุณภาพการบริการที่ต้องเขียนเป็นลักษณะอักษรถึงบริการที่คาดหวังของผู้รับบริการและต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำมาพัฒนามาตรฐานการให้บริการด้วย ซึ่งจะนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดสรรงบประมาณและมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้มีการบูรณาการเป้าหมาย เอสดีจี เข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ โดยได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) และกำหนดให้ทุกกระทรวง และหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละเป้าหมายของเอสดีจี จัดทำรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเสนอ กพย. ทุกๆ 6 เดือน โดยส่วนราชการต้องนำทฤษฎีเชิงลึกเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ กรอบการปฏิบัติ และกระบวนการในการวัดผล ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้มีการตื่นตัวในการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ หรือ UN Sustainable Development Goals ดังกล่าว (บัณฑิต เศรษฐศิริโรตม์: ไทยพับลิก้า) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีเจตนารมณ์ที่จะปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ได้จริงจังมากยิ่งขึ้น โดยการนำแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือทางการจัดการอื่นๆ มาปรับใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้มีเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างผลผลิตผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานและจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการ

ปฏิบัติงานในระดับองค์กรด้วย นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นการประเมินผลหรือการวัดผลงานตั้งแต่การวางแผน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ ประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้น การปฏิบัติงานของคนในองค์กรชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารภายในองค์กร ที่ทั่วถึงทุกทิศทาง เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมโปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่นๆ ได้ เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรภาครัฐที่นิยมใช้โดยทั่วไปในปัจจุบันตามแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นมีหลากหลาย ภาครัฐสามารถจะนำเครื่องมือเหล่านี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร อาทิ เช่น เครื่องมือ Balance Scorecard ของ Robert Kaplan และ David Norton เพื่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมอง 4 มิติ หรือกรอบแนวคิด Mckinsey' 7s Framework เพื่อการตรวจสอบหรือศึกษาความสัมพันธ์สอดคล้องของปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งพัฒนาโดย Tom Peter และ Robert Waterman เป็นต้น การมุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จผู้บริหารองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องมีการประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงสถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่จำเป็นเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบถาวร และในปัจจุบันองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่ง

1.3 กรอบแนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงาน

กรอบแนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานมีหลากหลาย ซึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานควรเป็นการประเมินผลจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และครอบคลุมทุกปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน Robert Kaplan และ David Norton ได้พัฒนาระบบการจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กรขึ้นนั่นคือ Balance Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานในภาคเอกชน โดยครอบคลุม 4 มุม คือ มุมมองทางการเงินซึ่งเป็นการสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา ส่วนมุมมองผู้รับบริการและมุมมองกระบวนการภายใน ต้องการที่จะสะท้อนสถานภาพปัจจุบันขององค์กร และมุมมองการเรียนรู้และการเติบโตจะเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงสถานภาพองค์กรในอนาคต กรอบแนวคิด BSC สามารถที่จะสร้างดุลยภาพระหว่างยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเป็นทิศทางระยะยาวขององค์กรกับการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

1.4 ความสำคัญของการประเมินผล

ในปัจจุบันการวัดผลและประเมินผลได้มีบทบาทกับองค์การภาครัฐมากยิ่งขึ้นเพราะเป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐว่าได้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โครงสร้างหน้าที่ วิทยาการและเทคโนโลยี และความต้องการของประชาชนหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลาและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ได้ทุกขณะ ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) ทำให้องค์กรสามารถทราบถึงสถานะขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด หรือทำให้ทราบสถานการณ์ขององค์กร คู่แข่ง และสภาวะแวดล้อม เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานหรือพิจารณาตัดสินใจการดำเนินงานว่าควรยุติ หรือทำต่อไป
- 2) ช่วยในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากการประเมินผล และสามารถนำผลมาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนขององค์กรได้ทันทั่วทั้ง
- 3) ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4) ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานของผู้ดำเนินกิจกรรม และเกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น
- 5) ทำให้ทราบถึงความสำเร็จของงานตลอดจนผลกระทบต่างๆ
- 6) เป็นข้อมูลพื้นฐานหรือเป็นข้อมูลสำหรับการรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนได้รับทราบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1.5 ประโยชน์ของการประเมินผล

ประโยชน์ของการประเมินผลสรุปได้ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ช่วยให้การมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานการดำเนินงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- 2) ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์เต็มที่
- 3) ช่วยให้แผนงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) ทำให้ทราบถึงปัญหาและนำมาแก้ไขได้อย่างเร่งด่วน ทำให้ลดความเสียหายให้น้อยลง
- 5) เป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมคุณภาพของงานเนื่องจากการตรวจสอบและควบคุมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 6) เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ดำเนินงาน

- 7) ช่วยในการตัดสินใจทางการบริหาร ทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อเสีย ความเป็นไปได้และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไปได้
- 8) ช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของบุคลากร และสามารถนำไปสู่การพิจารณาค่าตอบแทนได้

2. แนวคิดและทฤษฎีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการที่ถูกคิดค้นขึ้นโดย Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้ทำการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุการที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และได้พบว่าองค์กรในอเมริกา ทั้งสองคนจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กรโดยพัฒนาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้นได้นำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรในหลายๆ มิติหรือหลายๆ มุมมองเป็นหลักแทนการประเมินเฉพาะด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียว และทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นในการนำแนวคิดทางด้าน Balance Scorecard มาใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จนทำให้วารสาร Harvard Business Review ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุด และทั้งสองได้เขียนหนังสือ Balanced Scorecard ที่เน้นเรื่องการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนั้นยังได้เขียนหนังสือ The Strategy focused Organization ขึ้นมาเพื่อให้เห็นว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติด้วยรวมทั้งจะทำให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญกับกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น โดยเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่งในต่อมาแนวคิด Balanced Scorecard ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ โดยการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักนำไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดทำงบประมาณ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งที่องค์กรต้องการทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำในรูปของ KPI หรือดัชนีตัวชี้วัดผล

การทำงาน ซึ่งในภายใต้มุมมองแต่ละมิติประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละด้าน แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) คือ สิ่งที่ต้องการจะต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่จะเป็นเพียงแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทำโมเดลกรจึงควรรนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินองค์กรโดยผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีบริษัทเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จด้านการใช้กลยุทธ์ โดยพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ (โสภา สุทธิยุทธ์, 2554: 24)

1. The Vision Barrier อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์ พบว่า พนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ทำงานอยู่มีเพียง 5 เปอร์เซ็นต์
2. The People Barrier อุปสรรคด้านบุคลากร พบว่า มีพนักงานระดับผู้จัดการมีเพียง 25 เปอร์เซ็นต์ ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานแผนกลยุทธ์
3. The Resource Barrier อุปสรรคด้านทรัพยากร พบว่า มีจำนวนองค์กรถึง 60 เปอร์เซ็นต์ ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้
4. The Management Barrier อุปสรรคด้านการจัดการ พบว่า ผู้บริหารจำนวน 85 เปอร์เซ็นต์ ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในแผนกลยุทธ์น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงต่อเดือน

จากปัญหาและอุปสรรคที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ ในใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงเกิดการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งปัญหาในส่วนนี้ Balanced Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน และบุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อดีของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลองค์กร (โสภา สุทธิยุทธ์, 2554: 25)

1. ช่วยให้องค์กรมองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรวมทั้งการบริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน
2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและสามารถติดตามประเมินผลองค์กรให้ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
4. มีการยอมรับและความเห็นชอบจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับแผนงาน
5. ทำให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
6. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
7. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีม และลักษณะตัวบุคคล

2.1 ความหมายของBalanced Scorecard (BSC)

ณรงค์ศักดิ์ บุญมาลิก ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ว่าคือ กลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยด้วย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Dr. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balance Scorecard” เพื่อเป็นการให้ผู้บริหารขององค์กรได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่วัดเฉพาะมุมมองการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่ธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึงเหมือนที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนมากขึ้น Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ได้เป็นเพียงระบบที่ใช้วัดผลอย่างเดียว แต่เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานซึ่งพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีและประสิทธิผลที่ดียิ่งๆ ขึ้นไป และเมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนองค์กรได้ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)” ต่อไป (กรรณิการ์ ชาวดี, 2553: 12)

วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) ว่าคือ เครื่องมือที่เกิดจากแนวคิดการช่วยให้องค์กรในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยการเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) เพื่อเป็น

ตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ Balanced Scorecard จึงเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติโดยสะท้อนการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองสี่ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา (กรรณิการ์ ขาวดี, 2553: 12)

สุพจน์ ทรายแก้ว ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็น แนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารในการทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดความสมดุล (Balanced) และสามารถสื่อสาร (Communication) กับคนในองค์กรเกิดการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) สอดคล้องกัน ทำให้เกิดพลัง (Synergy) ขององค์กร โดยอาศัยทรัพย์สินที่ไม่ใช่ตัวเงินขององค์กร (Intangible Asset) ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ นวัตกรรมของคนในองค์กร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจหรือเกิดความจงรักภักดี เกิดการสนับสนุนของลูกค้าจนช่วยให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบทุกด้านด้วย (กรรณิการ์ ขาวดี, 2553: 13)

พสุ เดชะรินทร์ ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่า BSC: The Balanced scorecard as a Strategic Management System” เป็นการแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยในการวัดสำเร็จขององค์กรจะพิจารณาใน 4 มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และได้ให้ความหมายของคำว่า Balanced คือ การสมดุลในสิ่งต่อไปนี้ (กรรณิการ์ ขาวดี, 2553: 11)

- 1) ความสมดุลในด้านการเงินและทั้งในด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านลูกค้า การดำเนินงานภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งนั่นก็คือมุมมอง (Perspective) ทั้ง 4 มุมมองของ BSC
- 2) BSC เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญต่อความสมดุลทั้งมุมมองระยะสั้น คือ ด้านการเงิน และมุมมองในระยะยาวที่หมายถึงการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
- 3) เป็นความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งภายนอกองค์กรคือการมององค์กรจากตัวลูกค้าทำให้ทราบว่าลูกค้าคาดหวังหรือมีความต้องการต่อองค์กรอย่างไรบ้าง และมุมมองด้านกระบวนการภายในทำให้ทราบถึงการทำงานภายในองค์กรเอง
- 4) เป็นความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน
- 5) เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

ส่วน Scorecard คือ บัตรคะแนน ซึ่งเป็นระบบข้อมูลหรือสิ่งสนับสนุนให้เห็นว่าตัวชี้วัดในแต่ละด้านนั้นได้ทำจริง ไม่ได้มีเฉพาะตัวเลขเท่านั้น

2.2 แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard (กรรณิการ์, 2553: 13 -14)

จากเนื้อหาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า Balanced Scorecard เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารองค์กรที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) เป็นกลไกสำคัญซึ่งใช้ในด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ซึ่งช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีการมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญหรือปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) โดยองค์กรต่างก็นำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับแนวทางการใช้เพื่อจุดมุ่งหมายของตน บางองค์กรเลือกที่จะใช้ BSC เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล แต่องค์กรบางแห่งก็อาจจะเลือกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

ทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ถูกคิดขึ้นมาโดย Robert Kaplan และ David Norton ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 โดยในระยะเริ่มนั้น BSC จะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลัก คือ จะมีการประเมินในหลายๆมิติหรือมุมมองมากขึ้นแทนที่จะวัดแค่การเงิน แต่ต้องวัดลูกค้า ด้านกระบวนการภายในสภาพแวดล้อมภายนอกต่อมาเมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักก็ได้นำไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดทำงบประมาณพร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารจะเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งที้องค์กรทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำอยู่ในรูปของ Key Performance Indicators หรือ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลการทำงาน

สำหรับประเทศไทยองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เริ่มนำ BSC มาใช้กันเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาแต่ส่วนใหญ่แล้วหลายองค์กรไทยยังคงมอง BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในเรื่องของการวัดและการประเมินผลมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ตามที่ Dr. Robert S. Kaplan และ Dr. David Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัด และการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วนตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร แนวคิดพื้นฐาน

ของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) Kaplan และ Norton ได้พัฒนา BSC ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ BSC มีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) 4 มิติ ได้แก่ 1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) 2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

องค์ประกอบของมุมมอง โดยแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ (Objective) มีความหมายตามแนวความคิดของ BSC คือ เป็นสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต (Productivity) เป็นต้น

(2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรและการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริหารที่รวดเร็วขึ้น หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์กร เป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น มีกระบวนการทำงานที่รวดเร็วทันต่อความต้องการ มีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของบุคลากร การรักษามูลค่าที่มีคุณภาพ มีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความรู้ความสามารถ และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการทำงาน เป็นต้น

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น

(1) ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นโดยเทียบกับปีที่ผ่านมา

(2) ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการดูแลลูกค้าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า

(3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ คือ จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาด

(4) ภายใต้วัดถูประสงค์การพัฒนาทักษะบุคลากรของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับสมรรถนะหรือระดับขีดความสามารถของบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น (Competencies Level)

3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละด้าน เช่น

- (1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เทียบกับปีที่ผ่านมา
- (2) เป้าหมายของความพึงพอใจของลูกค้า
- (3) เป้าหมายของจำนวนครั้งในการทำงานผิดพลาด
- (4) เป้าหมายจำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี

4) แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์การจะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นโดยที่ในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในทางปฏิบัติจะเพิ่มช่องข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมุมมองทั้ง 4 มิติ ตามที่กล่าวถูกกำหนดขึ้นมาโดยการอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไป ซึ่งมุมมองทั้ง 4 มิติ ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) กล่าวคือ การที่องค์การจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดีและการจะดำเนินงานภายในให้ดีต้องมีพนักงาน ที่มีทักษะความพร้อมในการทำงานนอกเหนือจากมุมมองทั้ง 4 มิติของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จะมีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลแล้ว วัดถูประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมิติ ก็จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่ง BSC เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มิใช่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งการกำหนดตัวชี้วัดต้องครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความสำเร็จขององค์การแต่ละด้านที่กำหนดตัวชี้วัดนั้น จะต้องให้เพียงพอต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตของด้านนั้นๆ ด้วย โดยจำนวนตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องเท่ากันเสมอไป

BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มิใช่เป็นเพียงการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว BSC จะอธิบายให้เห็นถึงเส้นทางการนำกลุ่มตัวชี้วัดแต่ละด้านไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ทั้งวิธีบนลงล่าง (Top-down Approach) และวิธีล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) ซึ่งคำว่า การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ก็คือ การแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงสุด ได้แก่ ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจ (Mission) และระดับแผนงาน (Program Goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ระดับโครงการ (Project Purpose) นั่นเอง การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม

และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ แล้วนำไปประกอบการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ในมิติด้านต่างๆ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ภายใต้มิติด้านต่างๆ ของ BSC เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ขององค์การ

จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จะเห็นว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งโดยหลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard มีปัจจัยวัดความสำเร็จ ครอบคลุม มุมมอง (Perspective) 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งในแต่ละมุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) ในการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานจะต้องพิจารณา กำหนดมุมมองของหน่วยงานให้เหมาะสมกับพันธกิจของหน่วยงาน และครอบคลุมด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน ซึ่งอาจจะมากกว่า 4 มุมมองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของหน่วยงาน ซึ่งภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมายแผนงานโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ พร้อมทั้งวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ด้วย โดยตามหลักการวัดและประเมินผลด้วยดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จะเริ่มต้นด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตามลำดับ ซึ่งยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับชาติ กระทรวงและกรมจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (โสภา สุทธิยุทธ์, 2554: 25)

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (What do we want to be?) ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดตามที่ปรารถนาขององค์การ โดยจะต้องแสดงจุดมุ่งหมายหลักขององค์การและองค์การจะดำเนินไปในทิศทางใดกับจะต้องสื่อให้คนในองค์การและหน่วยงานในระดับรองเห็นพ้องต้องกันและเกิดแรงบันดาลใจที่จะนำพาองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังที่ปรารถนาวิสัยทัศน์ควรจัดทำในรูปของการระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำด้วย โดยเริ่มขั้นตอนด้วยการจัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนจัดการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความเข้าใจวิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ McKinsey 7-S และวิธีวิเคราะห์ Value Chain เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) พันธกิจหรือภารกิจและบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ

3) การกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) การกำหนดค่านิยมร่วมเป็นเสมือนกรอบสำหรับใช้เป็นทิศทางของแนวความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

4) การกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักเป็นเสมือนความแข็งแกร่งและความเข้มแข็งขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องค้นหาให้พบและทราบว่าองค์กรของตนควรมีความสามารถหลักอะไรบ้าง ปัจจุบันมีความสามารถอะไรบ้างบุคลากรขององค์กรทราบแล้วหรือยังว่าตนมีความสามารถจริงกับงานที่ทำหรือไม่ และมีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง การได้ทราบความสามารถหลักระดับองค์กรและความสามารถของบุคลากรแต่ละคนจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนให้ตรงกับงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5) การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ การทำ SWOT จะสามารถเน้นเจาะจงลงไปที่ตัว จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อนำจุดแข็งไปผสมผสานกับโอกาสนำไปสู่การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ได้ นอกจากนั้นควรมีเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวเพื่อคอยติดตามความก้าวหน้าและคอยติดตามแก้ไขได้อย่างทันท่วงที และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นอย่างดี และควรกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมทั้งแนวนอนและแนวตั้งด้วย

6) การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการให้บริการของที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแล้วจะนำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมาใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณต่อไป โดยแผนปฏิบัติการต้องมีการระบุผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งการจัดทำรายงานในช่วงต่างๆ ของแผนปฏิบัติการ และควรมีการประชุมเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญและกำหนดเวลาของกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม

การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติควรสร้างและใช้งานทั่วทั้งองค์กร และถึงแม้ว่าแนวคิด Balanced Scorecard จะไม่ได้เป็นหลักประกันความสำเร็จในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่ทุกขั้นตอนในกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard ก็เป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายที่จับต้องได้และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้เราพิจารณาการดำเนินงานในมุมมองและมิติที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของตนที่มีต่อภาพรวมและการบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่ง BSC ก็คือแนวคิดหรือเครื่องมือที่จะนำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อมีการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่ง

ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต นั่นเอง โดยที่ทั้งสี่มุมมองต้องมีความสมดุลและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.3 Balanced Scorecard กับหน่วยงานภาครัฐ

สำหรับประเทศไทย (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554: 57) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ว่าจ้างบริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) ให้วางระบบการประเมินผลขององค์การภาครัฐของไทย ซึ่งทริสได้ประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวนี้ให้สำนักงาน ก.พ.ร. นำไปปรับใช้โดยกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เพื่อให้มีการบริหารที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ. 2546 ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลงานของหน่วยงานราชการว่าสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard ของภาครัฐจะไม่ใช่เรื่องความพึงพอใจทางการเงินเหมือนภาคเอกชน แต่อยู่ในความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น การตัดขั้นตอนซ้ำซ้อนออกไป และช่วยให้องค์กรรู้จักตัวเองดีขึ้น ทำให้ทราบว่าจะอะไรคือปัญหาและข้อผิดพลาดในการนำภารกิจและยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ และต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก Balanced Scorecard ช่วยกำหนดเส้นทางและวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ด้วยยุทธศาสตร์ที่เป็นจริงซึ่งจากการที่ประเทศไทยได้เริ่มนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้กับหน่วยงานภาครัฐในปี พ.ศ. 2547 และนำไปใช้ในการประเมินผลกับองค์กรมหาชน ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งความแตกต่างกันของมุมมองตามแนวคิด Balanced Scorecard ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้ (ภาคภูมิ นันทปรีชา, 25... 17)

มุมมอง 4 ด้าน ของ Balanced Scorecard ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

มิติที่	หน่วยงานภาครัฐ	องค์กรเอกชน
1	ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	ด้านการเงิน
2	ด้านคุณภาพการให้บริการ	ด้านลูกค้า
3	ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	ด้านกระบวนการภายใน
4	ด้านการพัฒนาองค์กร	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Balanced Scorecard มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพทางการบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่างๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งแนวทางการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะช่วยให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานมีโอกาสได้ร่วมมือประสานเชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น ทั้งยังมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมร่วมกันทั้งองค์กรอีกด้วย

ในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับระบบราชการไทยประกอบด้วยมุมมอง และรายละเอียดดังนี้ (อ้างอิง สำนักงาน ก.พ.ร.: การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์)

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) มีหลักการคือ ให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนผู้ขอรับบริการ เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน หรือร้อยละ 85 ของประชากรในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้รับบริการอย่างทั่วถึงและเสมอภาค เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการคือ ให้ส่วนราชการแสดงความสำคัญกับผู้รับบริการด้วยบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มีการลดขั้นตอนในการทำงานและพัฒนาระบบบริการเป็น One Stop Service เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการคือ ให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติราชการ อัตราการร้องเรียนลดลง เป็นต้น

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการคือ ให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การลดอัตรากำลัง การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้กับการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นตามลักษณะงาน หรือการลดอัตรากำลังบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

2.4 ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในระบบราชการไทย

ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มองว่า BSC เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Change Project) แต่มองเพียงเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น แต่ความเป็นจริงการนำ BSC มาใช้ในองค์กรนั้นสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายประการ จากการที่ผู้บริหารมองว่า BSC เป็นเพียงโครงการที่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบ BSC จึงทำให้ความสำคัญน้อยลง มองเพียงว่าเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาปีละครั้งไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

อย่างเต็มที่ เกิดการต่อต้านไม่ยอมรับในการนำ BSC มาใช้ เนื่องจากคนในองค์กรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจแนวคิดและประโยชน์ของการนำ BSC มาใช้ และเกิดความกลัวว่าเมื่อนำมาใช้แล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่แย่งสำหรับตัวบุคลากรเอง

2.5 ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจาก Balanced Scorecard

1) ทำให้ในฝ่ายบริหารมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เนื่องจากมีการสร้างจุดเน้นขององค์กรร่วมกัน มีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารได้มีการเปิดมุมมองที่กว้างขึ้น

2) ทำให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน เนื่องจาก BSC เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้ผู้บริหารต้องสร้างการสื่อสารกับบุคลากรเข้าใจว่ายุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3) ทำให้ผู้บริหารดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง และทำให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนไม่ได้เป็นเหมือนนามธรรมเหมือนที่เคยเป็น

4) ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการนำความรู้ที่บุคลากรมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการสร้างสรรคงานที่มีความซับซ้อน และทำให้เกิดการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น

5) ทำให้เกิดการสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

6) ทำให้มีการแปลงยุทธศาสตร์มาปฏิบัติงานได้จริง ทำให้บุคลากรเกิดความการมีส่วนร่วมในความสำเร็จและร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของการทำงาน

7) ทำให้เกิดการกระตุ้นให้มีการพัฒนาองค์กรและเกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

8) ทำให้เห็นวางแผนวัดผลในสิ่งที่ควรวัด และสามารถนำข้อมูลจากผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรสามารถการประยุกต์ใช้ BSC ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรพร้อมทั้งสามารถนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืนได้ และยังสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้อย่างต่อเนื่องในการจัดการองค์การในด้านต่างๆ และอยู่ที่ว่าผู้บริหารจะมองเห็นความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั่นเอง

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จแบบสมดุล

3.1 การวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

การวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ ลงสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงระดับปฏิบัติงาน และใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประเมินผล ควบคุมและติดตามการดำเนินงานทางธุรกิจให้เกิดความสอดคล้องและมุ่งเน้นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การวัดความสำเร็จแบบสมดุล ก่อให้เกิดดุลยภาพทางการบริหารจัดการ ทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน Kaplan & Norton (1996) ได้พัฒนา Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ (Objectives) ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) มุมมองทั้ง 4 ด้านได้ถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไป และมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี และการที่จะดำเนินงานภายในให้ได้ดีนั้นพนักงานต้องมีทักษะ ความพร้อมในการทำงานนั่นเอง

Balanced Scorecard เป็นการวัดที่มีความสมดุลในแง่ของการประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สำคัญที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ นั่นคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSF) และประกอบด้วยดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) ทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป และแสดงความสมดุลในแง่การประกอบด้วยปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา และปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า รวมทั้งมีความสมดุลของปัจจัยที่เป็นเหตุและดัชนีชี้วัดที่เป็นผล ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นดัชนีชี้วัดที่เป็นผล ซึ่งจะทราบความพึงพอใจของลูกค้าเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว โดยปัจจัยที่เป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจประกอบด้วย คุณภาพของสินค้า ความเร็วในการบริการ และราคา เป็นต้น

3.2 การจัดทำ Balanced Scorecard

จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัด ประกอบในการจัดทำด้วย ปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทราบว่า มุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีแนวคิดมุมมอง 4 มุมมอง ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2548)

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เน้นเป้าหมายทางการเงินในระยะยาว ปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การปรับปรุงให้ดีขึ้นด้านผลผลิต การลดลงของต้นทุน การใช้งานจากสินทรัพย์ เป็นต้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด ปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิม การเพิ่มลูกค้าใหม่ การเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือการมีชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Operations Perspective) โดยต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง เน้นที่คุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบงานให้ลูกค้า การร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กร ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) องค์กรจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ และบริการที่ดีขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนา ทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ การเปิดโอกาสที่ดีให้พนักงานที่มีความสามารถ การมีระบบการทำงานที่ดีเป็นต้น การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เซงเก (Senge, P. M, 1990) (อภิชา ธาณิรัตน์, บทคัดย่อภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้) ได้เสนอแนวคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ 5 ประการ คือ

- (1) มีการเรียนรู้ของคนในองค์กร (Personal Mastery)
- (2) มีความพร้อมด้านจิตสำนึกของคนในองค์กร (Mental Model)
- (3) มีวิสัยทัศน์ ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)

- (4) มีการเรียนรู้เป็นกลุ่มคณะ (Team Learning)
- (5) มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมืออันหนึ่งของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญของการจัดการและการดำเนินธุรกิจ ซึ่งนอกเหนือจากการเรียงลำดับความสำคัญแล้วยังเป็นเครื่องมือตรวจสอบความเข้มแข็งขององค์กรในการบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญ การมีข่าวสารข้อมูลมากเกินไปโดยปราศจากการเน้นปัจจัยสำคัญจะทำให้ฝ่ายจัดการเสียเวลาในการวิเคราะห์และผลที่ได้ยังนำไปสู่ข้อสรุปที่ผิดพลาดอีกด้วย และในที่สุดก็จะนำไปสู่การลดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF Analysis)

เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการยกระดับผลประกอบการให้สูงขึ้น (Higher Performance) ซึ่งประเด็นนี้จัดเป็นสิ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินการ (Monitoring System) เกณฑ์การจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ ต่อไปนี้

- 1) มุ่งความสำคัญที่ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรไม่เน้นปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการ
- 2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สำคัญอย่างยิ่งเท่านั้น
- 3) กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีความหมายเฉพาะเจาะจง และสามารถสื่อความหมายได้อย่างเดียวกัน ต้องเข้าใจได้ง่าย
- 4) ผู้บริหารให้การยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น

5) องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นจากปัจจัยนั้นๆ ได้แม้ว่าปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ก็ไม่ควรนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจุบันแนวคิด Balanced scorecard ของ Robert S. Kaplan และ David Norton (1996) ถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นำสู่การบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านทางการวัดและประเมินผลองค์กร โดยเสนอมุมมองสี่ด้านในการประเมินผลองค์กร คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) รายละเอียดพอสังเขปของแต่ละมุมมอง มีดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) ในอดีตการประเมินผลองค์กรจะใช้เครื่องมือด้านบัญชีและการเงินเป็นหลัก แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ไม่สามารถประเมินสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangible) เช่น ความรู้ ความพึงพอใจ บอกให้ทราบเฉพาะเรื่องในอดีต แต่ไม่บอกปัญหาและโอกาสในอนาคต ดังนั้น จึงมีการเสริมมุมมองอื่นๆ ตามมา ดังนี้

2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) หน่วยราชการทุกแห่ง เช่นเดียวกับเอกชน ต่างก็มีลูกค้า ลูกค้าของหน่วยราชการมักจะได้แก่ประชาชนและหน่วยราชการด้วยกัน การประเมินผลในมุมมองนี้ ก็คือ การประเมินว่าองค์กรสามารถนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งมักจะสัมพันธ์กับราคา คุณภาพสินค้า การบริการ เวลาในการจัดส่งสินค้า ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดี

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) ปัญหาที่พบมากคือ การมองกระบวนการภายในที่สำคัญไม่ออก เนื่องจากเคยชินต่อการมองแบ่งแยกตามฝ่ายหรือตามสายงาน (Function) แนวทางแก้ไขมีได้หลายแนว ที่นิยมคือ การเขียนแผนภูมิของกระบวนการ (process map) และการพิจารณากระบวนการหลักๆ ซึ่งมีสี่ประการ คือ

(1) กระบวนการด้านนวัตกรรม (innovation)

(2) กระบวนการในการบริหารลูกค้า (customer relationship management process)

(3) กระบวนการใน การดำเนินงาน (operational process)

(4) กระบวนการในการปฏิบัติตามความต้องการของสังคม (regulatory process)

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) ถือเป็นมุมมองที่เป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ และสัมพันธ์กับแนวคิดทุนมนุษย์ (human capital) ซึ่งทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนมุมมองจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายมาเป็นมองว่า คนเป็นทรัพยากรและทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร และยังสัมพันธ์กับแนวคิดทุนปัญญา (intellectual capital) ซึ่งครอบคลุมปัจจัยที่มีคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความคิด นวัตกรรม เป็นต้น มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานี้มักจะเกี่ยวกับการพัฒนาภายในองค์กร เช่น พัฒนาบุคลากร ผู้นำ บรรยากาศการทำงาน และระบบสารสนเทศ เป็นต้น ภายใต้มุมมองแต่ละด้าน จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ

- (1) วัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง
- (2) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators หรือ KPI)
- (3) เป้าหมาย
- (4) ความคิตรีเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (initiatives)

ทั้งสี่องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยง นอกจากนี้ 4 องค์ประกอบดังกล่าวแล้วนั้นยังอาจเพิ่มข้อมูลฐาน (baseline data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวไว้ เพื่อทำการเปรียบเทียบอีกด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

5. การดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

5.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ตั้งอยู่หมู่ที่ 2 ถนนสมัยนิลดำริ ตำบลสบปราบ อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง สังกัดกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย โทร. 0-5429-6000 รับผิดชอบงานให้บริการด้านงานทะเบียนสิทธิและนิติกรรมในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ การรังวัดที่ดินและดำเนินการตามภารกิจของกรมที่ดินตามประมวลกฎหมายที่ดิน และกฎหมายอื่นในพื้นที่อำเภอสบปราบทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยสี่ตำบล คือ ตำบลนายาง ตำบลแม่กัวะ ตำบลสมัย และตำบลสบปราบ มีปริมาณเอกสารสิทธิ์ในความรับผิดชอบในการดำเนินงานทางด้านการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และการดำเนินงานตามภารกิจของกรมที่ดิน จำนวน 33,339 ฉบับ (ข้อมูลทะเบียนที่ดินของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ณ วันที่ 9 มิถุนายน 2560)

5.2 โครงสร้างขององค์กร

5.2.1 ฝ่ายทะเบียน

ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านทะเบียนสิทธิและนิติกรรม เช่น ให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และอสังหาริมทรัพย์อื่นตามประมวลกฎหมายที่ดินและกฎหมายอื่น เช่น การให้บริการทางด้านการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ได้แก่ ขาย ขายฝาก แลกเปลี่ยนให้มรดก จำนองเช่าและประเภทไม่มีทุนทรัพย์อื่นๆ ให้บริการด้านข้อมูลทะเบียนที่ดิน ให้บริการด้านอื่นๆ (เบ็ดเตล็ด) ได้แก่ คำขอคัดรับรองเอกสารรับรองราคาประเมิน ขอแก้ไขชื่อ ขออายัดขอคัดค้านในเรื่องต่างๆ ให้บริการด้านการออกเอกสารสิทธิ ได้แก่ ออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน (ออกโฉนดเฉพาะรายและแบบท้องถิ่น) โฉนดที่ดิน น.ส. 3 ก. หนังสือกรรมสิทธิ์-ห้องชุด ออกใบแทนพิจารณาตอบข้อหารืออนุมัติอนุญาตเกี่ยวกับที่ดิน ได้แก่ การได้มาซึ่งที่ดินของคนต่างด้าว จดทะเบียนอาคารชุด จดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุดจัดสรรที่ดิน จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงข้อบังคับการขออนุญาตตามมาตรา 9 จัดเก็บหลักฐานทางทะเบียนที่ดิน ได้แก่ ควบคุมและจัดเก็บหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน จัดทำสารบรรณ ควบคุมสารบบและหลักฐานที่ดินจัดเก็บ และรักษาเอกสารหลักฐานที่ดินและบริการด้านข้อมูลทะเบียนที่ดิน จัดเก็บเงินค่าธรรมเนียมรายได้ประเภทต่างๆ ในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม เช่น ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ค่าธรรมเนียมการออกโฉนดที่ดิน ค่าธรรมเนียมการออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ ค่าธรรมเนียมรังวัดที่ดิน ฯลฯ ทั้งนี้ กรมที่ดินได้รับมอบหมายให้จัดเก็บภาษีรายได้และภาษีธุรกิจเฉพาะจากการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมส่งให้กรมสรรพากรและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งนับได้ว่ามีมูลค่าถึง 100% ของการจัดเก็บรายได้ทั้งหมด

5.2.2 ฝ่ายรังวัดที่ดิน

ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบงานรังวัดที่ดิน เช่น ให้บริการด้านการรังวัดแบ่งแยก ให้บริการด้านการรังวัดรวมแปลง ให้บริการด้านการรังวัดสอบเขตตรวจสอบเนื้อที่ ให้บริการด้านการรังวัดออกเอกสารสิทธิ จัดเก็บหลักฐานด้านการรังวัดและทำแผนที่ และบริการด้านข้อมูลการรังวัดที่ดิน

5.2.3 ฝ่ายอำนวยราชการ

ทำหน้าที่ในความรับผิดชอบงานการเงินและงานธุรการ (1) งานการเงินและบัญชี ทำหน้าที่และความรับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีของสำนักงานที่ดินจังหวัด เกี่ยวกับการจัดเก็บ นำฝากและนำส่งเงินค่าธรรมเนียม ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย ค่าอากรแสตมป์ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณหมวดต่างๆ การจัดเก็บ นำฝาก และเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ จัดทำบัญชีและทะเบียนคุมต่างๆ ตามระบบบัญชีของกระทรวงการคลัง และระเบียบ ของกรมที่ดิน รวบรวมและรายงานข้อมูลสถิติปริมาณงานเกี่ยวกับงานการเงินของสำนักงานที่ดินพร้อมทั้งรวบรวม และเก็บรักษาหลักฐานต่างๆ (2) งานธุรการ ทำหน้าที่และรับผิดชอบในการวางแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการ

ของสำนักงานที่ดินจังหวัด สาขา การขอตั้งงบประมาณของหน่วยงาน งานธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารงานบุคคล งานร้องทุกข์ งานสวัสดิการ งานประชาสัมพันธ์ งานประชุม งานวัสดุครุภัณฑ์ งานยานพาหนะ การดูแลอาคารสถานที่การรักษาความปลอดภัย รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการบริการและบริหารงานของหน่วยงานในสำนักงานที่ดินจังหวัด สาขา เพื่อให้เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดวินิจฉัยสั่งการ

ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ประกอบด้วย

- | | |
|---|------------|
| 1) เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ | จำนวน 1 คน |
| 2) ฝ่ายอำนวยการ | จำนวน 3 คน |
| 3) ฝ่ายทะเบียน | จำนวน 4 คน |
| 4) ฝ่ายรังวัด | จำนวน 3 คน |

5.3 ทิศทางขององค์กร

5.3.1 วิสัยทัศน์

“เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และการพัฒนาประเทศด้วยมาตรฐานการจัดการการบริการระดับสากล”

5.3.2 นิยามวิสัยทัศน์

ขับเคลื่อนการจัดการที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน หมายถึง (1) การคุ้มครองสิทธิด้านที่ดินให้แก่ประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมาย (2) การบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกโฉนดที่ดินแก่ประชาชนมีความเป็นเอกภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ ทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

ขับเคลื่อนการจัดการที่ดินเพื่อการพัฒนาประเทศ หมายถึง (1) กรมที่ดินเป็นศูนย์ข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติ (2) ระบบฐานข้อมูลที่ดินของประเทศเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถรองรับการใช้ประโยชน์จากที่ดินในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง

มาตรฐานการจัดการ การบริการ ระดับสากล หมายถึง (1) ระบบการให้บริการด้านการทะเบียนที่ดินของประเทศไทยมีความทันสมัยบริการออนไลน์ทั่วทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกับสากล (2) บุคลากรด้านทะเบียนที่ดินของประเทศ มีขีดความสามารถสูงในระดับสากล (3) ระบบบริหารจัดการภายในได้มาตรฐานผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

5.3.3 พันธกิจ

- 1) คຸ້ມครองสิทธิที่ดินให้แก่ประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมาย
- 2) บูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกโฉนดที่ดินแก่ประชาชนมีความเป็นเอกภาพ เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ ทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติ
- 3) เป็นศูนย์ข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติ ที่มีระบบฐานข้อมูลที่ดินของประเทศเป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถรองรับการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง
- 4) ให้บริการด้านการทะเบียนที่ดินของประเทศไทยที่มีความทันสมัย บริการออนไลน์ทั่วทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกับสากล พร้อมทั้งมีบุคลากรด้านทะเบียนที่ดินของประเทศ ที่มีขีดความสามารถสูงในระดับสากล

5.3.4 เป้าประสงค์ระยะยาวตามแผนยุทธศาสตร์

- 1) ผู้ด้อยโอกาสทางสังคมได้รับการจัดที่ดินอย่างทั่วถึง
- 2) รัฐมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีแนวเขตที่ดินชัดเจน มั่นคงถาวร มีความครบถ้วน ถูกต้อง ใช้ประโยชน์ในที่ดินและบริหารจัดการประเทศได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด
- 3) ประชาชนมีเอกสารสิทธิประเภทโฉนดที่ดินระบบเดียวทั่วประเทศ
- 4) รัฐมีฐานข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติที่มีศักยภาพ รองรับการพัฒนาประเทศและรองรับการบริการในระดับสากล
- 5) ประชาชนได้รับการบริการที่มีมาตรฐานสากล ออนไลน์ทั่วทั้งประเทศ ด้วยบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้บริการประชาชน

5.3.5 ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามภารกิจด้านที่ดิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการที่ดินของรัฐให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการออกเอกสารสิทธิให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติ ที่มีศักยภาพ รองรับการพัฒนาประเทศและรองรับการบริการในระดับสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริการประชาชนด้วยระบบออนไลน์ทั่วทั้งประเทศมีมาตรฐานสากล ด้วยบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง

5.3.6 ค่านิยมหลัก ACCEPT

- A: Accountability = รับผิดชอบต่อ
- C: Customer Service = มอบจิตบริการ
- C: Communication = สื่อสารกล้าเลิศ
- E: Ethic = จริยธรรมนำจิตใจ
- P: People Development = ฝึกฝนเรียนรู้
- T: Teamwork = มุ่งสู่ความร่วมมือ

5.3.7 ขอบเขตของการให้บริการ

ให้บริการงานด้านการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์อื่น งานด้านการรังวัดที่ดิน และการบริการให้คำแนะนำปรึกษาด้านที่ดินแก่ประชาชนและหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีเอกสารสิทธิในความรับผิดชอบแยกตามประเภทเอกสารสิทธิ ดังนี้ (ฐานข้อมูลทะเบียนที่ดินสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2560)

- | | |
|--|-------------------|
| 1) โฉนดที่ดิน | จำนวน 31,487 แปลง |
| 2) หนังสือรับรองการทำประโยชน์ (น.ส.3 ก.) | จำนวน 1,218 แปลง |
| 3) หนังสือรับรองการทำประโยชน์ (น.ส.3) | จำนวน 859 แปลง |
| 4) หนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง | จำนวน 134 แปลง |

โดยจากสถิติปริมาณงานได้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากปีก่อนๆ อย่างต่อเนื่อง สาเหตุเนื่องจากในปัจจุบันอำเภอสบปราบได้เป็นพื้นที่ที่มีโครงการรถไฟฟ้ามอเตอร์ความเร็วสูงวิ่งผ่าน และประกอบกับได้มีการสร้างคลังน้ำมันและการขนส่งน้ำมันทางท่อในพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีกิจการทางการค้าและโครงการต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการลงทุนและรับซื้อพืชผลทางการเกษตรของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้และอาชีพให้แก่คนในพื้นที่เป็นจำนวนมาก ทำให้ที่ดินในพื้นที่อำเภอสบปราบมีราคาซื้อขายที่สูงขึ้น และมีผู้สนใจในการยึดถือเป็นกรรมสิทธิ์เพื่อประกอบกิจการทางการค้าการลงทุน เพื่อการเกษตรและเป็นที่อาศัยมากขึ้นแทนการย้ายถิ่นฐานไปทำงานในเมืองหลวงจากที่เคยเป็นมา ส่งผลให้งานบริการด้านการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ และงานรังวัดที่ดินเพิ่มปริมาณขึ้นจากปีก่อนๆ อย่างต่อเนื่อง

5.4 ความท้าทายขององค์กร

5.4.1 ความท้าทายด้านการให้บริการ

สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชนทางด้านที่ดินเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีความพยายามในการพัฒนาการให้บริการให้มีความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว มีความโปร่งใส และประชาชนเกิดความพึงพอใจในการรับบริการให้มากที่สุด โดยได้มีการจัดทำโครงการในการพัฒนาการให้บริการขึ้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดทั้งต่อประชาชนและหน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น

1) โครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสู่ “สำนักงานที่ดินทั่วไทย รวดเร็ว โปร่งใส ใส่ใจบริการ” สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยกำหนดจุดเน้นการพัฒนา และแก้ปัญหา 4 ด้าน คือ

- (1) การพัฒนาและแก้ปัญหาด้านระบบงานบริการ
- (2) การพัฒนาและแก้ปัญหาด้านบุคลากร
- (3) การพัฒนาและแก้ปัญหาด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก
- (4) การพัฒนาและแก้ปัญหาด้านอื่นๆ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการในการกำหนดแนวทางในการบริหารงานที่นำไปสู่การพัฒนาหรือแก้ปัญหาทั้งสี่ด้าน และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่กรมที่ดินกำหนด สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ สู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ จัดทำกิจกรรม และตัวชี้วัดทั้งสี่ด้านจากการระดมความคิดและนำปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาการให้บริการในปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบการศึกษาในการพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรม

2) โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยได้มีการปรับภาพลักษณ์สู่มิติใหม่ในการให้บริการประชาชน ภายใต้แนวคิดการเร่งพัฒนางานในด้านบริการให้มีประสิทธิภาพมีความถูกต้องมากขึ้น และให้เห็นผลชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน มีแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยเร็วและยั่งยืน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้บริการด้วยไมตรีจิต (Service Mind) และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานและรองรับการพัฒนาประเทศและการบริการในระดับสากล และเพื่อความรวดเร็วในการให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้ได้รับบริการที่มีความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม โดยมีแนวคิดการพัฒนาคน เช่น จัดให้มีการอบรมจิตสำนึกในการให้บริการ การสอนงาน (Coaching)

เป็นต้น พัฒนางาน เช่น จัดช่องทางด่วนในการทำธุรกรรมที่ไม่ยุ่งยาก ใช้ระบบคิวอัตโนมัติ จัดระบบควบคุมแรงรัดสะางงานค้างอย่างจริงจัง เป็นต้น และพัฒนาสถานที่ เช่น ด้านความสะอาด สะดวก เป็นระเบียบ และจัดกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

5.4.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ขององค์การ

1) กิจกรรมการประกันคุณภาพการให้บริการ ปีงบประมาณ 2560 เพื่อกำหนดหลักประกันคุณภาพมาตรฐานการให้บริการให้ผู้รับบริการเกิดความมั่นใจในบริการว่าจะได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม เช่น การรับรองราคาประเมินรายแปลงภายในเวลา 15 นาที การจดทะเบียนประเภทจำนองภายใน 1.30 ชั่วโมงนับแต่เจ้าหน้าที่ทำการสอบสวน การจดทะเบียนไถ่ถอนภายใน 20 นาทีนับแต่เจ้าหน้าที่ทำการสอบสวน เป็นต้น โดยต้องได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการ ด้านขั้นตอนการให้บริการในระดับร้อยละ 85 ขึ้นไป

2) กิจกรรมการคิดนวัตกรรมเพื่อการบริการ ปีงบประมาณ 2560 จำนวน 5 นวัตกรรม

(1) โครงการเติมเต็มรูปแบบ เพิ่มความพึงพอใจให้ประชาชน

(2) เจ้าหน้าที่ฝ่ายรังวัดสามารถใช้ Google Map ค้นหาตำแหน่งที่ดิน และชี้ตำแหน่ง (ร.ว.10) เพื่อขอออกโฉนด

(3) ช่างรังวัดใช้โปรแกรมรังวัดขึ้นรูปที่ดินให้เจ้าของที่ดิน ตรวจสอบในวันทำการรังวัดว่าถูกต้องหรือไม่ รวมถึงการแบ่งแปลงแยกที่ดิน

(4) รู้ล่วงหน้าค่าใช้จ่าย จดทะเบียนโอนมรดก

(5) โครงการลดกระดาษ ประหยัดเวลา พัฒนาการส่งข้อมูลข่าวสารทางระบบ Internet

3) กิจกรรมการเปิดช่องทางการบริการประชาชน ปีงบประมาณ 2560 เปิดช่องทางการให้บริการประชาชนเพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปิดช่องทางการให้บริการให้มีความหลากหลาย เช่น ช่องบริการผู้สูงอายุและผู้พิการ ช่องบริการงานจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมต่างสำนักงาน ช่องบริการให้บริการสอบถามทางโทรศัพท์ ช่องบริการทางด่วนรับคำขอเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

5.4.3 ปัญหาสำคัญที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ กำลังพยายาม

แก้ไข

- 1) ความถูกต้องสมบูรณ์ร้อยละ 90 ของฐานข้อมูลทะเบียนที่ดิน
- 2) การจัดสรรอัตราค่าสิ่งให้เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
- 3) การให้บริการที่รวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ
- 4) บุคลากรมีจิตบริการ (Service Mind) และมีคุณธรรม จริยธรรมในการ

ให้บริการ

5.4.4 ผลงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

- 1) สามารถเร่งรัดสะสางงานค้างในฝ่ายทะเบียนและรังวัดไม่ให้เกิดเกินกว่าที่กำหนดไว้
- 2) มีการแสดงความคิดเห็นของผู้รับบริการในระดับความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เกินกว่าร้อยละ 85
- 3) มีการให้บริการที่รวดเร็ว และอยู่ในกำหนดเวลาที่กรมที่ดินได้กำหนดไว้
- 4) ไม่มีปัญหาข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ
- 5) การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการเข้าไปให้ข้อมูล ความรู้และคำปรึกษาเกี่ยวกับที่ดินกับประชาชน เช่น โครงการอำเภอเคลื่อนที่ จังหวัดเคลื่อนที่ เป็นต้น
- 6) มีการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีความสะดวก สะอาด และน่าอยู่ และมีบรรยากาศที่สร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ เป็นต้น

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โสภา สุทธิยุทธ์ (2554) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ได้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติการประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ มิติด้านพันธกิจ ในเรื่องผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน ร้อยละ 53.80 เรื่องผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ร้อยละ 46.20 เรื่องการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 53.80 ซึ่งหมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรนอกหน่วยงาน ร้อยละ 69.20 ในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ร้อยละ 53.80 ซึ่งหมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ

Balance Scorecard มิติด้านประสิทธิภาพในเรื่องความสามารถในการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 61.50 ความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่าร้อยละ 53.80 ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงร้อยละ 61.50 ซึ่งหมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มิติด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ ร้อยละ 69.20 การวางแผนและการจัดระบบงาน หรือการสอนงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่ ร้อยละ 61.50 ความรู้ความเข้าใจในงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 53.80 การเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 46.20 ความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับดูแลตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน ร้อยละ 53.80 ความสามารถในการเป็นผู้นำ ร้อยละ 53.80 ความอดทนในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ร้อยละ 61.50 ซึ่งหมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard เนื่องจากผู้บริหารระดับอำนาจการเห็นว่าการประเมินผลงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก โดยที่ผ่านมามีการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้อำนาจการกองให้ไม่เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ไม่เห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนั้นจึงนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะเป็นประโยชน์ในการนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและผลการศึกษาที่สรุปได้ว่า การประเมินผลงานเป็นการพิจารณาคุณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าให้ได้มากเพียงใด โดยการพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยการกำหนดเป็นนโยบาย พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมิน วัตถุประสงค์ในการประเมิน วิธีการดำเนินการซึ่งมอบให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการและมีคณะกรรมการแจ้งผลการประเมิน และประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินสูงสุดให้ทราบ

กนกพรรณ บันลือทรัพย์ (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์การ กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย จากการศึกษาวิจัยพบว่า มุมมองทั้ง 4 มุมมอง ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันในลักษณะที่หากองค์การต้องการทำอะไรเพิ่มขึ้น ต้องสร้างความพึงพอใจโดยการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ และมีการสร้างภาพลักษณ์องค์การให้เป็นที่พอใจแก่ลูกค้าพร้อมทั้งอบรมบุคลากรและส่งเสริมให้องค์การมีการทบทวนแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ โดยการปฏิบัติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถ้าหากบริษัทไม่สามารถบรรลุ

วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองใดมุมมองหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ด้วย ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่าอาจสามารถนำ Balanced Scorecard (BSC) ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้

ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา เนื่องจากต้องการทราบถึงคุณภาพการให้บริการของเทศบาลที่มีต่อผู้ใช้บริการและเพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการให้บริการของเทศบาล ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติราชการเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการให้บริการประชาชนเทศบาลนครสงขลาต่อไป จึงได้ทำการวิจัยการให้บริการพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในแต่ละด้านของแต่ละกองที่ให้บริการประชาชนนั้นได้รับระดับความพึงพอใจต่างกัน และในภาพรวมกองสวัสดิการและกองสวัสดิการเคาน์เตอร์เซอร์วิส ประชาชนมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนศูนย์บริการอื่นๆ ได้รับความพึงพอใจในระดับมาก และได้พบปัญหาและข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ผู้รับบริการต้องการให้เพิ่มที่จอดรถ เพิ่มหนังสือพิมพ์รายวันให้บริการระหว่างรอ เพิ่มเตียงผู้ป่วยให้มากขึ้น เจ้าหน้าที่มีเครื่องแบบที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการสับสนระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้ใช้บริการ ควรเรียกชื่อสองครั้งหรือใช้ไมโครโฟนเพื่อการได้ยินที่ชัดเจนเนื่องจากผู้ใช้บริการบางท่านอาจมีปัญหาทางการได้ยิน เป็นต้น

ธนพล คุณประดิษฐ์ (2553) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลองค์กรแบบสมดุลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล ใน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคุณลักษณะของข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินองค์กรไว้ 4 ด้าน ด้านการเงิน ตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานแผนด้านต่างๆ ด้านลูกค้าตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานการประเมินคุณภาพให้การให้บริการ และการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายในตรวจสอบจากการทำแผนปฏิบัติการต่างๆ และหลักฐานจากเอกสารเกี่ยวกับการบริหารภายในและการควบคุมและตรวจสอบภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตรวจสอบจากแผนอัตรากำลัง แผนการฝึกอบรม และจำนวนของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม

2) การกำหนดคุณลักษณะของข้อมูล กำหนดคุณลักษณะของข้อมูลที่จะประเมินไว้ทั้ง 4 ด้าน ด้านการเงิน คือ การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้านลูกค้า คือ การสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ สินค้า/บริการมีราคาและคุณภาพที่เหมาะสม ด้านกระบวนการภายใน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและการลดต้นทุน การควบคุมภายในและการ

ตรวจสอบภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาประกอบด้วย การจัดหาบุคลากรและพัฒนาทักษะความสามารถหลักของพนักงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการยกระดับด้านคุณธรรมจริยธรรม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน เก็บรวบรวมจากเอกสารรายงานประจำปี เอกสารเงินรายได้ เอกสารการใช้จ่ายงบประมาณ และรายงานการชำระหนี้ของลูกหนี้ ด้านลูกค้า รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการ และการสังเกต ด้านกระบวนการภายใน รวบรวมข้อมูลจากรายงานเกี่ยวกับการหมุนเวียนพัสดุภายใน รายงานการสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงในการผลิต เอกสารมาตรฐานด้านต่างๆ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา รวบรวมข้อมูลจากเอกสารความต้องการเข้ารับการศึกษาของพนักงาน ตารางหรือหลักสูตรในการอบรม และแบบวัดความพึงพอใจของผู้บริหารและพนักงานในด้านคุณธรรมจริยธรรม

4) การวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการเงิน จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และประชุมคณะผู้บริหารเพื่อดำเนินการทบทวนแผนทุกปี ด้านลูกค้า ได้มีการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านกระบวนการภายใน วัดจากความสามารถในการดำเนินการตามมาตรฐานต่างๆ ในส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนฝึกอบรมพนักงานเป็นประจำทุกปี รวมถึงได้มีการจัดทำจรรยาบรรณของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

สุภาพร ขาวชำนาญ (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิงดุลยภาพของ เทศบาลตำบล จังหวัดชุมพร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิงดุลยภาพของเทศบาลตำบล จังหวัดชุมพร 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตามภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิงดุลยภาพของเทศบาลตำบล จังหวัดชุมพรจำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจหลักกับประสิทธิภาพการดำเนินงานตาม ภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิงดุลยภาพของเทศบาลตำบล จังหวัดชุมพร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดชุมพร จำนวน 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจ หลักในมุมมองการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มีประสิทธิผลของการดำเนินงานอยู่ในอันดับสูงสุด 2. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจ หลักในมุมมองการประเมินผลเชิงคุณภาพ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ด้านการเงิน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 3. ภารกิจหลัก โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการดำเนินงานตามภารกิจ หลักในมุมมองการประเมินผลเชิงคุณภาพในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภารกิจหลักมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิงคุณภาพทุกด้าน ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า เทศบาลมีการแจ้งผลการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนให้ประชาชนหรือผู้ร้องเรียนทราบ จึงทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ของเทศบาลอย่างครอบคลุมและทั่วถึงทุกพื้นที่

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 – พ.ศ.2561) ด้านการยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ โดยการพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์และผลักดันสู่การปฏิบัติ ให้ความสำคัญประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Program) เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์แก่กันและกันมากที่สุด (Interaction) เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง มุ่งเน้นให้มีการทำงานที่ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริงและทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ เสริมสร้างให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานหรือการลดค่าใช้จ่าย รวมทั้งมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐ วางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ และเกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า มีประโยชน์สูงสุด และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวมในระยะยาว โดยการปรับลดในระดับโครงสร้างของต้นทุน พร้อมทั้งปลูกฝังให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

Brackertz Nicola, Kenley Russell (2002) บทความเรื่อง แนวทางการการวัดประสิทธิภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกของรัฐบาลท้องถิ่น (A service delivery approach to measuring facility performance in local government) จากการศึกษาถึงวิธีการวัดประสิทธิภาพสิ่งอำนวยความสะดวกของรัฐบาลท้องถิ่น ที่ได้ประสบปัญหาในการจัดการทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการจัดการ LGA (Local Government Area) ในกรุงเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย พบว่า ปัญหาที่สำคัญคือ ความไม่ไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการการและบำรุงรักษาทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกของผู้ให้บริการชุมชน และหัวใจสำคัญในการบริการ คือ การอำนวยความสะดวกให้แก่ชุมชนโดยไม่หวังผลกำไรแต่มีความมุ่งมั่นในการให้บริการที่ดี โดยผู้มีส่วนได้เสียเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้โครงการเกิดความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรมีการรับรู้รับฟังผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก และการให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเครื่องมือและออกแบบการให้คะแนนตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่สำคัญในการทำงาน สามารถสร้างความเชื่อมั่นในการวางแผนกลยุทธ์ และฝ่ายบริหารสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการวางแผนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการจัดสถานที่ LGA ได้เป็นอย่างดี



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ในด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ 3) เพื่อศึกษา แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ซึ่งแบ่งเป็นการ ประเมินผลจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรหรือผู้รับบริการ และข้าราชการของสำนักงานที่ดิน จังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ด้วยดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

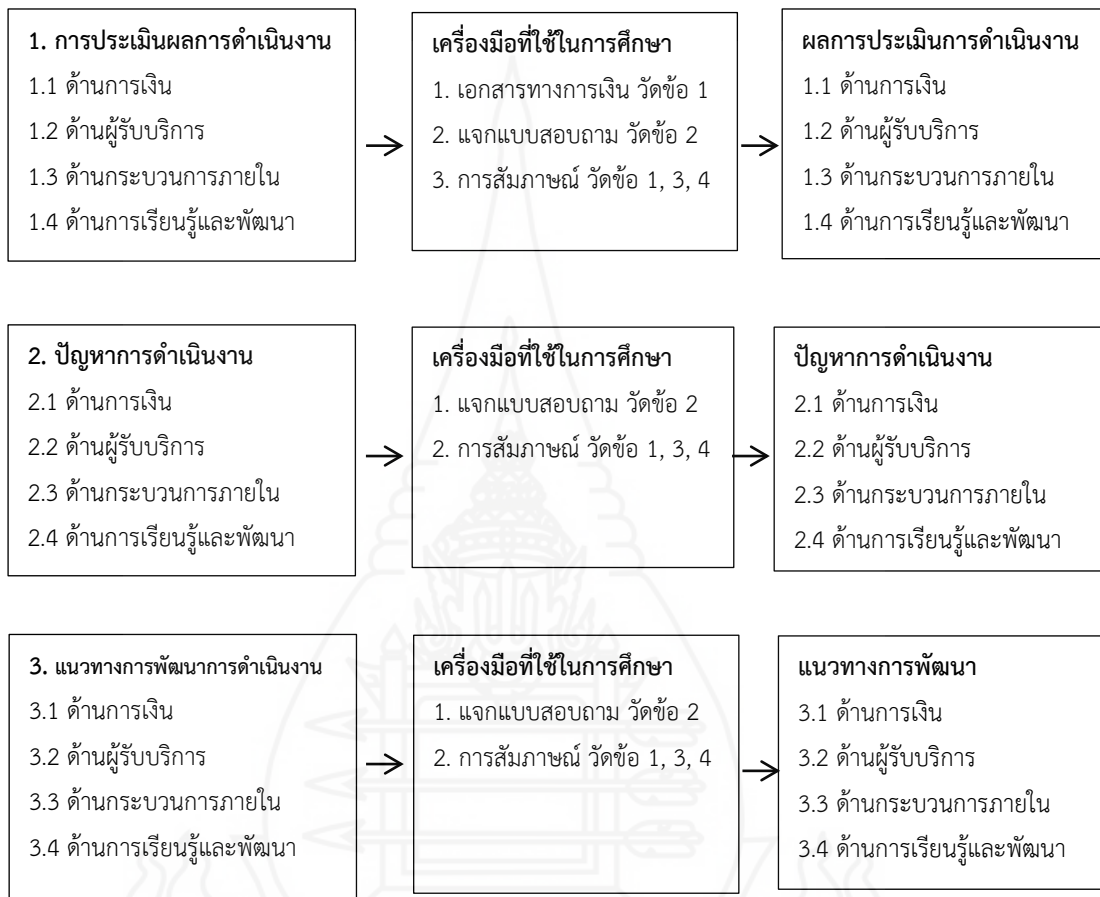
1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ซึ่งรายละเอียดในแต่ละหัวข้อผู้ศึกษาขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ประกอบด้วยการวิจัย เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาถึงผลของการประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาการ ดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ทางด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ โดยศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาการดำเนินงาน และแนวทางการ พัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง ทางด้านผู้รับบริการ เนื่องจากเป็นการเก็บ

รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการสุ่มจากประชากรเป็นจำนวนมาก และเป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) และเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น



ภาพที่ 3.1 รูปแบบการศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ครึ่งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยปรากฏรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปางสาขาสบปราบ จำนวน 10 คน (ฝ่ายอำนวยการ, 2560) เพื่อการศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่าข้าราชการของสำนักงานที่ดินเป็นบุคลากรภายในองค์กรซึ่งทำหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานทั้ง 3 ด้านเป็นอย่างดี จึงเห็นว่าควรศึกษาจากบุคลากรภายในองค์กรเพื่อจะได้ข้อมูลในการศึกษาที่ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

2.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้มาใช้บริการในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม 2560 โดยเฉลี่ยต่อเดือนจำนวน 600 คน (ฝ่ายอำนวยการ, 2560)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยผู้ศึกษาเห็นว่าเนื่องจากการศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน จึงเห็นควรใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดิน โดยการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamanae) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชาชนผู้มาใช้บริการ คือ 240 คน

2.2 ขั้นตอนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นนี้ผู้ศึกษาได้แบ่งการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.2.1 เชิงปริมาณ

ประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยนำสูตรทาโร่ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) มาใช้ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 (0.05) ทั้งนี้ ศึกษาจากประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยใช้ข้อมูลตามรายงานสถิติและปริมาณงานประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2560 ซึ่งมีจำนวนผู้มาใช้บริการโดยเฉลี่ย จำนวน 600 คน จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน ตามสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากสูตรข้างต้น สามารถนำมาใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 600 คน สามารถนำมาแทนค่าลงในสูตรได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{600}{1 + 600 (0.05)^2} \\ &= \frac{600}{1 + 600 (0.0025)} \\ &= 240 \end{aligned}$$

2.2.2 เชิงคุณภาพ

ข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) กับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินฯ ทุกคน รวมจำนวน 10 คน

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 240 คน ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 10 คน และประชาชนผู้มาใช้บริการจำนวน 240 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 250 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการที่ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1 เชิงคุณภาพ

3.1.1 มิติด้านการเงิน

อ้างอิงจากเอกสารทางการเงิน และการสัมภาษณ์บุคลากรของสำนักงานที่ดิน

3.1.2 มิติด้านกระบวนการภายใน

3.1.3 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์บุคลากรของสำนักงานที่ดิน จำนวน 10 คน โดยแบบสัมภาษณ์เพื่อสอบถามเนื้อหาครอบคลุมตัวแปร 3 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งผู้ศึกษาใช้การศึกษาจากการสัมภาษณ์บุคลากรของสำนักงานที่ดินเนื่องจากเห็นว่าบุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ที่ดำเนินงานตามภารกิจทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหา และแนวทางที่จะพัฒนาการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี และจะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลรายละเอียดได้อย่างครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียด ดังนี้

แบบสัมภาษณ์สำหรับถามบุคลากรประจำของสำนักงานที่ดิน ฝ่ายอำนวยการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

ด้านการเงิน

1) การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีในปัจจุบันมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือภาระงานเหมาะสม หรือไม่ และถ้าเหมาะสมแล้วเหมาะสมอย่างไร หรือถ้าไม่เหมาะสมแล้วเห็นว่าจะเหมาะสมอย่างไร

2) ปัญหา และแนวทางการแก้ไข ในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี

ด้านกระบวนการภายใน

1) ในกระบวนการทำงานในการขออนุญาตดูศพภายในประเทศ ตามมาตรา 9 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน ตามที่กรมที่ดินได้กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ 106 วันนับตั้งแต่ว่ามีขึ้นตอนการทำงาน ระยะเวลา และมีคุณภาพที่ดีมีความเหมาะสมกับลักษณะงานดีแล้วหรือไม่อย่างไร

2) ปัญหาในการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการมีอะไรบ้าง

3) มีแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการอย่างไร

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1) ท่านเห็นว่าในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในการทำงานหรือไม่

2) ปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา มีอะไรบ้าง

3) มีแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไร

แบบสัมภาษณ์สำหรับถามบุคลากรประจำของสำนักงานที่ดิน ฝ่ายทะเบียน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

ด้านกระบวนการภายใน

1) ในกระบวนการทำงานจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม **ประเภท จำนอง** ที่กรมที่ดินได้ให้ลดระยะเวลาการทำงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 1.30 ชั่วโมงหลังจากรับคำขอ จากที่ได้กำหนดระยะเวลามาตรฐานเดิมไว้ที่ 2.30 ชั่วโมง มีขึ้นตอน ระยะเวลา และคุณภาพงานที่เหมาะสมหรือไม่

2) ปัญหาในการดำเนินงานในฝ่ายทะเบียนอะไรบ้าง

3) มีแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาการดำเนินงานในฝ่ายทะเบียนอย่างไร

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1) ในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในการทำงานหรือไม่

2) ปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา มีอะไรบ้าง

3) มีแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไร

แบบสัมภาษณ์สำหรับถามบุคลากรประจำของสำนักงานที่ดิน ฝ่ายรังวัด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ด้านกระบวนการภายใน

1) ในกระบวนการทำงานการรังวัดแบ่งแยกที่ดินให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 32 วัน จากเวลามาตรฐานเดิมที่กำหนดไว้ คือ ระยะเวลา 42 วัน มีขั้นตอน ระยะเวลา และคุณภาพงานที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

2) ปัญหาในการดำเนินงานในฝ่ายรังวัดอะไรบ้าง

3) มีแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการทำงานในฝ่ายรังวัดอย่างไร

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1) ท่านเห็นว่าในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในการทำงานหรือไม่

2) ปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา มีอะไรบ้าง

3) มีแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไร

3.2 เชิงปริมาณ

การศึกษาส่วนนี้ เป็นการศึกษาจากผู้มาติดต่อขอรับบริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 240 ชุด โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ และระดับการศึกษาสูงสุด ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ตามแนวคิดดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านลูกค้า

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข ที่ต้องการให้สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ปรับปรุงแก้ไขการทำงานและการให้บริการ

โดยในการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการประเมินระดับความพึงพอใจ ในการดำเนินงานด้านการให้บริการไว้ ดังนี้

ระดับความพึงพอใจมากที่สุด	หมายถึง	5
ระดับความพึงพอใจมาก	หมายถึง	4
ระดับความพึงพอใจปานกลาง	หมายถึง	3
ระดับความความพึงพอใจน้อย	หมายถึง	2
ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด	หมายถึง	1

โดยเกณฑ์การประเมินค่านั้น ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยการ พิจารณาการแปลผลแบบสอบถามในแต่ละส่วน ใช้ค่าเฉลี่ยคะแนนตามวิธีการคำนวณ ซึ่งใช้สูตรการ คำนวณตามความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (อุเทน ภูประดิษฐ์, 2556: 105)

$$\frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	หมายถึง	ระดับการประเมินมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	หมายถึง	ระดับการประเมินมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	หมายถึง	ระดับการประเมินปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	หมายถึง	ระดับการประเมินน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	หมายถึง	ระดับการประเมินน้อยที่สุด

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและพัฒนาคุณภาพในลักษณะการใช้แบบ สัมภาษณ์และแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard จากหนังสือและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลใน การกำหนดขอบเขตของเนื้อหา นำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะ ศึกษาในครั้งนี้

3.3.2 ออกแบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และใช้เป็นแบบสอบถามเชิงปริมาณ โดยขอคำปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อกำหนดประเด็นคำถาม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ รายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงกับเนื้อหา

3.3.3 ขออนุญาตหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อดำเนินการแจกแบบสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากรในหน่วยงาน

3.3.4 ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้มารับบริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และสัมภาษณ์บุคลากร จำนวน 10 คน โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์หลังเลิกงาน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (ข้อมูลทุติยภูมิ) และการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยภาคสนาม (ข้อมูลปฐมภูมิ)

4.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (ข้อมูลทุติยภูมิ) ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ งานวิจัย รายงาน สิ่งพิมพ์ รายงานข้อมูลของกรมที่ดิน และสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

4.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยภาคสนาม (ข้อมูลปฐมภูมิ)

โดยการสัมภาษณ์ตามข้อคำถามเกี่ยวกับประเด็น ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จากข้าราชการจำนวน 10 คน และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วแจกให้กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามตามขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 แจกแบบสอบถามให้แก่ผู้มารับบริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

4.2.2 จัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

4.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการจัดเก็บและทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องเพื่อประมวลผลข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

เมื่อรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง และลงรหัสเรียบร้อยแล้ว จึงนำไปประมวลผล ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สถิติ

5.1.1 ข้อมูลส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

5.1.2 ข้อมูลส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ นำมาวิเคราะห์ หาค่าความถี่ ร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

5.1.3 ข้อมูลส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ รวบรวมเนื้อหา แจกแจงความถี่ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

5.2 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลการสัมภาษณ์ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในบทที่ 2 มาเป็นกรอบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูล



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ในครั้งนี้ นอกจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์การดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัด ลำปาง สาขาสบปราบ แล้ว ผู้ศึกษายังได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสารของหน่วยงานเพื่อเป็นข้อมูล สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ดังกล่าว โดยเน้นวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ในด้านการเงิน ด้าน ผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา พร้อมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางการ พัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ตามกรอบแนวคิด Balance Scorecard โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การประเมินผลด้านการเงิน 2) การ ประเมินผลด้านผู้รับบริการ 3) การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน และ 4) การประเมินผลด้าน การเรียนรู้และพัฒนา
2. ปัญหาของการดำเนินงาน ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการเงิน 2) ปัญหาด้านผู้รับบริการ 3) ปัญหาด้านกระบวนการภายใน และ 4) ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา
3. แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ได้แก่ 1) แนวทางการพัฒนาด้านการเงิน 2) แนวทาง การพัฒนาด้านผู้รับบริการ 3) แนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการภายใน และ 4) แนวทางการ พัฒนาด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1. การประเมินผลการดำเนินงาน

1.1 การประเมินผลด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมเอกสารการเงินของสำนักงานที่ดินจังหวัด ลำปาง สาขาสบปราบ สามารถให้รายละเอียดในการประเมินผลการดำเนินงาน สำนักงานที่ดินจังหวัด ลำปาง สาขาสบปราบ ด้านการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2557-2559 ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงการจัดเก็บเงินรายได้และนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินของสำนักงานที่ดินจังหวัด
ลำปาง สาขาสบปราบ

ประเภทรายได้ที่จัดเก็บ	ปีงบประมาณ			
	2557	2558	2559	รวม
1. ค่าธรรมเนียม	2,379,299	2,988,505	2,846,893	8,214,697
2. ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	904,209	1,079,561	1,342,681	3,326,451
3. ภาษีเงินได้นิติบุคคล	23,900	-	-	23,900
4. ภาษีธุรกิจเฉพาะ	609,971	357,484	437,968	1,405,423
5. อากรแสดมปี	504,295	726,521	879,804	2,110,620
รวมรายได้ทั้งสิ้น	4,421,674	5,152,071	5,507,346	15,081,091

จากตารางที่ 4.1 พบว่า รายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ปีงบประมาณ 2557 เท่ากับ 4,421,674 บาท ปีงบประมาณ 2558 เท่ากับ 5,152,071 บาท และปีงบประมาณ 2559 เท่ากับ 5,507,346 บาท รวมรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งทั้งสิ้น 3 ปีงบประมาณเท่ากับ 15,081,091 บาท ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปีงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินในแต่ละปีงบประมาณสามารถแสดงตารางเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งปีงบประมาณ 2557 กับปีงบประมาณ 2558

รายการ	ปีงบประมาณ		เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
	2557	2558		
รายรับทั้งสิ้น	4,421,674	5,152,071	730,397	14.18

จากตารางที่ 4.2 เมื่อเปรียบเทียบเงินรายได้และนำส่งปีงบประมาณ 2557 กับปีงบประมาณ 2558 พบว่า สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 14.18

ตารางที่ 4.3 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งปีงบประมาณ 2558 กับปีงบประมาณ 2559

รายการ	ปีงบประมาณ		เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
	2558	2559		
รายรับทั้งสิ้น	5,152,071	5,507,346	355,275	6.45

จากตารางที่ 4.3 เมื่อเปรียบเทียบเงินรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งปีงบประมาณ 2558 กับปีงบประมาณ 2559 พบว่า สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 6.45

สรุปผลการเงินทางด้านการเงินรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กับปริมาณงานโดยนับเป็นจำนวนเรื่องที่ทำให้บริการประชาชนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในทุกปีงบประมาณเช่นกัน จึงเป็นความสัมพันธ์สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเป็นเหตุผลที่สามารถสรุปได้ว่า เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานจึงทำให้จำนวนเงินรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินเพิ่มสูงขึ้นในทุกปีงบประมาณ

ตารางที่ 4.4 แสดงรายจ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

ประเภทรายจ่าย	ปีงบประมาณ			รวม
	2557	2558	2559	
1. เงินเดือน	3,235,523	3,236,031	3,224,586	9,696,140
2. ค่าสาธารณูปโภค	132,333	2,190,722	2,404,835	4,727,890
รวมรายจ่ายทั้งสิ้น	3,367,856	5,426,753	5,629,421	14,434,030

จากตารางที่ 4.4 พบว่า รายจ่ายในการดำเนินงาน ของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ปีงบประมาณ 2557 เท่ากับ 3,367,856 บาท ปีงบประมาณ 2558 เท่ากับ 5,426,753 บาท และปีงบประมาณ 2559 เท่ากับ 5,629,421 บาท รวมรายจ่ายในการดำเนินงานทั้งสิ้น 3 ปีงบประมาณ เท่ากับ 14,434,030 บาท ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีรายจ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปีงบประมาณ

ตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายจ่ายในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2557 กับปีงบประมาณ 2558

รายการ	ปีงบประมาณ		เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
	2557	2558		
รายจ่ายทั้งสิ้น	3,367,856	5,426,753	2,058,897	37.94

จากตารางที่ 4.5 เมื่อเปรียบเทียบเงินรายจ่ายในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2557 กับปีงบประมาณ 2558 พบว่า สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีรายจ่ายเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 37.94

ตารางที่ 4.6 ผลการเปรียบเทียบบัญชีรายจ่ายในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2558 กับปีงบประมาณ 2559

รายการ	ปีงบประมาณ		เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
	2558	2559		
รายจ่ายทั้งสิ้น	5,426,753	5,629,421	202,668	3.60

จากตารางที่ 4.6 เมื่อเปรียบเทียบเงินรายจ่ายในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2558 กับปีงบประมาณ 2559 พบว่า สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีรายจ่ายเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 3.60

สรุปผลการเงินทางประเภทเงินรายจ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ ซึ่งพบว่ามีสาเหตุเนื่องมาจากมีรายจ่ายทางด้านค่าสาธารณูปโภคประเภทค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เนื่องจากกรมที่ดินได้มีการดำเนินงานด้านการปรับปรุงฐานข้อมูลทะเบียนที่ดิน โดยสำนักงานที่ดินทั่วประเทศต้องจัดทำห้องจัดเก็บเครื่อง Server เพื่อจัดเก็บและเชื่อมโยงฐานข้อมูลทะเบียนที่ดินกับกรมที่ดิน เพื่อการป้องกันและรักษาสภาพเครื่อง Server เพื่อไม่ให้เกิดความร้อนและเกิดการชำรุดเสียหายของเครื่องและข้อมูลต้องเปิดเครื่องปรับอากาศภายในห้องตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้เพิ่มสูงขึ้นเป็นจำนวนมากและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงสรุปได้ว่าสาเหตุที่รายจ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากมีรายจ่ายด้าน

ค่าสาธารณูปโภคประเภทค่าไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นเพราะการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น โดยสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้จัดเก็บเงินรายได้ในปีงบประมาณ 2557 ถึงปีงบประมาณ 2559 จำนวนทั้งสิ้น 15,081,091 บาท และรายจ่ายในการดำเนินงานทั้งสิ้น 14,434,030 บาท โดยในปีงบประมาณ 2558 พบว่า ได้มีการจัดเก็บเงินรายได้ น้อยกว่ารายจ่าย แต่เนื่องจากสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อหวังผลกำไร จึงไม่มีผลกระทบต่อการทำงานแต่อย่างใด

1.2 การประเมินผลด้านผู้รับบริการ

1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	114	47.5
หญิง	126	52.5
รวม	240	100.0
2. อายุ		
21 – 30 ปี	37	15.4
31 – 40 ปี	49	20.4
41- 50 ปี	98	40.8
51 ปี ขึ้นไป	56	23.3
รวม	240	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	114	47.5
ปริญญาตรี	107	44.6
สูงกว่าปริญญาตรี	19	7.9
รวม	240	100.0

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. อาชีพ		
ข้าราชการหรือรัฐวิสาหกิจ	38	15.8
ค้าขาย	106	44.2
เกษตรกร	57	23.8
นิสิต นักศึกษา	19	7.9
รับจ้าง	20	8.3
รวม	240	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มประชาชนที่มาใช้บริการ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 240 ตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 และเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 รองลงมา อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และอายุ 31-40 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

อาชีพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพค้าขาย จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมา มีอาชีพเกษตรกร จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และข้าราชการหรือรัฐวิสาหกิจ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8

1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานด้านการให้บริการประชาชน

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

การประเมินความพึงพอใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจ สุภาพเรียบร้อย	4.57	0.50	มากที่สุด
กระตือรือร้น เอาใจใส่ในการบริการ และให้บริการด้วยความเป็นธรรม และเสมอภาค			
เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ สามารถให้ข้อมูลคำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างละเอียด ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นประโยชน์ในการมาขอรับบริการ	4.65	0.48	มากที่สุด
เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ไม่เรียกรับผลประโยชน์	4.77	0.42	มากที่สุด
ท่านมีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่	4.61	0.49	มากที่สุด
การติดป้ายประกาศหรือแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการครบถ้วน ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.29	0.54	มากที่สุด
การจัดลำดับขั้นตอน กระบวนการให้บริการเป็นไปตามที่ประกาศไว้	4.33	0.47	มากที่สุด
การให้บริการตามลำดับก่อนหลัง ตามระบบคิวการให้บริการ	4.45	0.50	มากที่สุด
มีช่องทางการให้บริการเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน	4.33	0.55	มากที่สุด
ระยะเวลามาตรฐานการให้บริการของงานแต่ละประเภทมีความเหมาะสม	4.29	0.53	มากที่สุด
ท่านได้รับทราบข้อมูล กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกฎหมาย เอกสารหลักฐาน ในการขอรับบริการจากหน่วยงานอย่างครบถ้วน	4.29	0.53	มากที่สุด
ความชัดเจนของป้าย สัญลักษณ์ ประชาสัมพันธ์บอกจุดบริการ	4.29	0.53	มากที่สุด
ความสะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อยของสถานที่ให้บริการ	4.41	0.57	มากที่สุด
และมีการจัดสถานที่ให้มีความเหมาะสมกับงานที่ให้บริการ			
ที่นั้รอรับบริการมีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับผู้รับบริการ	4.38	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การประเมินความพึงพอใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สิ่งอำนวยความสะดวกขณะที่ได้รับบริการ ด้านห้องสุขา เพื่อบริการผู้พิการ และผู้สูงอายุ ที่สะอาดและเพียงพอ	4.08	0.57	มาก
ท่านมีความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใส เป็นธรรม ในการทำงาน ของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ	4.62	0.49	มากที่สุด
ท่านรู้สึกปลอดภัย ไม่กังวล ไม่มีผลกระทบทางลบต่อการแสดง ความคิดเห็นในการให้บริการหรือรับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับ การปฏิบัติหน้าที่และความประพฤติของเจ้าหน้าที่	4.58	0.50	มากที่สุด
ท่านมีความพึงพอใจต่อการให้บริการในภาพรวม อยู่ในระดับใด	4.58	0.50	มากที่สุด
รวม	4.44	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ไม่เรียกรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.77 รองลงมา เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการ สามารถให้ข้อมูลคำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างละเอียด ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นประโยชน์ในการมาขอรับบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.65 และท่านมีความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใส เป็นธรรม ในการทำงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.62

ซึ่งผลการประเมินสรุปในภาพรวมเรียงตามระดับความพึงพอใจได้ ดังนี้

ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ พบว่า บุคลากรมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการให้บริการที่ดี มีความรู้ความสามารถและการให้บริการที่เป็นธรรมและเสมอภาค

ด้านการดำเนินงาน พบว่า มีความเชื่อมั่นในความโปร่งใสของการให้บริการ ไม่กังวลต่อผลกระทบทางลบในการร้องเรียนและแสดงความคิดเห็นในการให้บริการ

ด้านอาคารสถานที่ พบว่า มีความสะอาด เหมาะสมกับงานให้บริการ

ด้านขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ พบว่า มีระบบคิวในการให้บริการ มีระยะเวลาในการรับบริการที่เหมาะสม ได้รับทราบข้อมูลอย่างครบถ้วน ชัดเจน

ด้านห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุ พบว่า มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

1.3 การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาการประเมินผลด้านกระบวนการภายในของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 10 คน เพื่อประเมินถึงความเหมาะสมของกระบวนการภายในเพื่อจัดการงานในแต่ละฝ่าย เช่น ขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินการ และคุณภาพงาน ที่เกิดจากการดำเนินการงานตามโครงการลดระยะเวลาปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และให้เป็นไปตามคู่มือสำหรับประชาชนตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษากระบวนการทำงานในประเภทงานที่มีความสำคัญและเป็นประเภทงานที่ประชาชนมายื่นคำขอรับบริการเป็นจำนวนมาก และมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อให้การดำเนินงานนั้นๆ มีการลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนกระบวนการภายในเพื่อลดระยะเวลาการรอของผู้ขอ รวมทั้งเพื่อให้เกิดการบริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุดโดยในฝ่ายอำนาจการได้ประเมินผลทางด้านกระบวนการภายในเพื่อดำเนินการเรื่องการขออนุญาตตามมาตรา 9 ฝ่ายทะเบียนเรื่องการทำนิติกรรม จำนอง และฝ่ายรังวัดเรื่อง การรังวัดแย่งแยก เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีการแสดงความคิดเห็นและประเมินผลว่าการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวแล้วมีความเหมาะสมและไปตามมาตรฐานของกรมที่ดินที่ได้กำหนดมาน้อยเพียงใด ซึ่งมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์สรุปแต่ละฝ่ายได้ ดังนี้

1.3.1 ฝ่ายอำนาจการ

ด้านกระบวนการทำงานในการขออนุญาตดูตรวจภายในประเทศตามมาตรา 9 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน ตามที่ได้กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ 106 วันนับตั้งแต่รับคำขอ ทั้งนี้ไม่นับรวมระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) ด้านขั้นตอนและกระบวนการมีความเหมาะสม สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนและมีกระบวนการที่เป็นไปตามลำดับ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
- 2) ด้านระยะเวลาของการดำเนินงานตามกระบวนการ มีระยะเวลาที่เหมาะสมสามารถดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริงในการทำงานเพื่อประกอบการพิจารณาการขออนุญาตดูตรวจอย่างครบถ้วน
- 3) ด้านคุณภาพของบริการ ไม่มีข้อผิดพลาดในการทำงานเนื่องจากมีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมและมีระยะเวลาในการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนแล้ว

1.3.2 ฝ่ายทะเบียน

ด้านกระบวนการทำงานจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภทจำนอง ที่กรมที่ดินได้ลดระยะเวลาการทำงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 1.30 ชั่วโมงหลังจากรับคำขอ จากที่ได้กำหนดระยะเวลามาตรฐานเดิมไว้ที่ 2.30 ชั่วโมง โดยกำหนดให้มีการลดระยะเวลาในการออกไปเสร็จรับเงินให้ผู้ขอ และการจัดทำสัญญาและการแก้ไขรายการจดทะเบียน เนื่องจากกรมที่ดินได้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมพิมพ์สัญญาและใบเสร็จรับเงินมาช่วยในการทำงานให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น จึงเห็นควรลดระยะเวลาในการทำนิติกรรมจำนองลงให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 1.30 ชั่วโมงนับตั้งแต่รับคำขอดำเนินการ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ในฝ่ายทะเบียนได้ประเมินและผลสรุปตามประเด็น ดังนี้

1) ด้านขั้นตอนและกระบวนการทำงาน พบว่า มีความเหมาะสม สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน แต่มีความกระชับมากขึ้นและเกิดความรวดเร็วในการทำงานมากยิ่งขึ้นและทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการให้บริการที่มีความรวดเร็ว

2) ด้านระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามกระบวนการ สามารถดำเนินการตามระยะเวลามาตรฐานที่ทางกรมที่ดินได้กำหนดไว้ และพบว่าเป็นระยะเวลาที่มีความเหมาะสมดีแล้ว แต่ทั้งนี้ระบบคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และโปรแกรมที่นำมาช่วยใช้ในการทำงานก็จะต้องมีความสมบูรณ์และพร้อมที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วด้วยเช่นกัน และที่สำคัญความพร้อมของเอกสารหลักฐานที่จะนำมายื่นคำขอต้องครบถ้วน ผู้ขอต้องมีความพร้อมในการให้ข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิอย่างครบถ้วนสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน

3) ด้านคุณภาพของบริการ เช่น ความถูกต้องในการทำงาน ข้อผิดพลาดที่สำคัญทางด้านกรคำนวณค่าธรรมเนียมผิดพลาด การพิมพ์สัญญาจำนองผิดพลาด ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ประเมินว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นการให้บริการที่มีคุณภาพและเกิดข้อผิดพลาดน้อยมาก เนื่องจากนิติกรรมจำนองเป็นนิติกรรมที่ไม่ต้องคิดภาษี และไม่ต้องคิดค่าธรรมเนียมที่ยุงยากซับซ้อนเหมือนนิติกรรมประเภทขายหรือให้ และการนำโปรแกรมการทำงานมาช่วยในการพิมพ์สัญญาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการลดข้อผิดพลาดและในโปรแกรมพิมพ์สัญญาได้มีการกำหนดข้อความที่เป็นไปตามกฎหมายให้และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะมีการเพิ่มเติมรายละเอียดในบางส่วนเท่านั้น ทำให้เกิดความรวดเร็วในการพิมพ์สัญญามากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นบางสถาบันการเงินมักจะจัดพิมพ์คำขอสัญญาจำนองและบันทึกข้อตกลงต่างๆ มาด้วยแล้ว เช่น ธนาคาร สหกรณ์ และสี่ซิ่งต่างๆ เป็นต้น จึงช่วยลดระยะเวลาในการพิมพ์สัญญาได้อีกขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น

1.3.3 ฝ่ายรังวัด

ด้านกระบวนการทำงานการรังวัดแบ่งแยกที่ดินให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 32 วัน จากเวลามาตรฐานเดิมที่กำหนดไว้ คือระยะเวลา 42 วัน เฉพาะกรณีไม่มีข้อขัดข้อง โดยการปรับลดขั้นตอนการทำงานจาก 20 ขั้นตอนเหลือเพียง 15 ขั้นตอน ทำให้ลดระยะเวลาการทำงานลง 14 วันทำการ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายรังวัดได้ประเมินผลกระบวนการดำเนินงานดังกล่าวสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านขั้นตอนและกระบวนการในการทำงาน พบว่า มีความเหมาะสมดีแล้ว เป็นไปตามหลักกฎหมายและมีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ในการทำงานมากขึ้น

2) ด้านระยะเวลา ถ้าหากเป็นงานรังวัดแบ่งแยกที่ไม่มีปัญหาข้อขัดข้องใดๆ ยกตัวอย่างเช่น ช่างเคียงเซ็นรับรองแนวเขตครบทุกด้าน ผู้ขอตกลงเรื่องเนื้อที่กันได้ ผู้ปกครองท้องที่มาให้ถ้อยคำรับรองได้ และการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่ช่วยให้การทำงานมีความแม่นยำ รวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการดังกล่าวให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาการทำงาน 32 วันตามที่กรมที่ดินได้กำหนดไว้ได้ และถือว่ามีความเหมาะสมกับภาระงานดังกล่าวดีแล้ว

3) ด้านคุณภาพของงาน งานมีคุณภาพและเกิดข้อผิดพลาดน้อยมาก เนื่องจากในปัจจุบันได้ใช้กล้องรังวัดแบบดิจิทัลที่สามารถหาค่าพิกัด สามารถยิงระยะ ตำแหน่งที่ดินได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด และยังสามารถนำระบบดาวเทียม RTK GNSS Network มาเชื่อมโยงกับรูปแบบที่ทำการรังวัดทำให้ได้ค่าพิกัดทางภูมิศาสตร์ สามารถลงรูปแบบที่ดินในระวางที่ดินได้อย่างถูกต้อง มีมาตรฐานสากล ลดข้อพิพาท เพิ่มความเชื่อมั่นในการถือครองที่ดิน ลดปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐ นอกจากนั้นได้นำโปรแกรมการคำนวณผลการรังวัดมาใช้ในการทำงานคำนวณเนื้อที่ ส่งผลให้งานมีคุณภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีความคิดเห็นว่าการกระบวนการภายในเพื่อบริหารจัดการการให้บริการประชาชนแต่ละฝ่ายมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรสามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลามาตรฐานที่กำหนดไว้ได้และมีคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว มีมาตรฐาน สามารถเกิดการบริการที่ประทับใจและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้

1.4 การประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากข้อมูลการเข้ารับการศึกษาอบรมของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีดังนี้

- 1) ฝ่ายอำนวยการ คนละ 3 ครั้ง
- 2) ฝ่ายทะเบียน คนละ 2 ครั้ง
- 3) ฝ่ายรังวัด คนละ 2 ครั้ง

สรุปผลด้านบุคลากรพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีจำนวนครั้งต่อคนต่อปีที่น้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงของการทำงานของกรมที่ดิน ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนทั้งระบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อมาช่วยในการทำงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านเทคโนโลยี ด้านระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน โดยบุคลากรต้องหาความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง และจากการซักซ้อมความเข้าใจในหนังสือเวียนจากการประชุมประจำเดือน จากวารสารให้ความรู้ต่างๆ ขององค์กร และภายในองค์กร อีกทั้งศึกษาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานโดยการสอนงาน หรือพี่สอนน้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า สอนบุคลากรภายในสำนักงานหรือในฝ่ายของตนเอง ซึ่งถ้าหากมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาพัฒนาการทำงานการให้บริการประชาชน ก็จะทำให้เกิดความรู้มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

2. ปัญหาของการดำเนินงาน

ปัญหาของการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้บริการและการสัมภาษณ์จากข้าราชการ 10 ราย เพื่อสอบถามปัญหาในประเด็นที่สำคัญ 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากผู้ใช้บริการ สามารถสรุปปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้ดังนี้

2.1 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านการเงิน

1) การขาดเงินงบประมาณในการบริหารงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ซึ่งในแต่ละปีงบประมาณทางสำนักงานที่ดินจังหวัดได้รับการจัดสรรเกี่ยวกับงบประมาณเป็นจำนวนน้อยมาก ซึ่งไม่เพียงพอต่อการนำมาพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการของประชาชนได้ตามความต้องการพัฒนาของหน่วยงาน

2) การขาดอัตรากำลังที่ทำงานด้านการเงินและบัญชี เนื่องจากมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีเพียงคนเดียว ต้องทำหน้าที่ในการจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้ รวมถึงการจัดทำบัญชีต่างๆ ทำให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดในการทำงานเนื่องจากมีภาระความรับผิดชอบที่มากพอสมควร และเสี่ยงต่อการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ได้เนื่องจากทำงานเพียงคนเดียว ทั้งกระบวนการทำงาน ไม่สามารถตรวจสอบถ่วงดุลกันได้ในการทำงานปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งตามความเป็นจริง

กรอบอัตรากำลังบุคลากรด้านการเงินมีจำนวน 2 คน เพื่อทำหน้าที่ในการจัดเก็บเงินรายได้ 1 คน และทำหน้าที่ในการบันทึกบัญชี อีก 1 คน แต่ได้ถูกให้ไปช่วยราชการที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง ส่งผลให้ขาดอัตรากำลังในการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

3) ปัญหาการไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี เนื่องจากในปัจจุบันต้องมีการจัดทำรายงานการรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดินผ่านระบบคอมพิวเตอร์และผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และมีการรายงานผลการจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้ผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ด้วย

สรุปปัญหาด้านการเงินที่สำคัญคือ การขาดเงินงบประมาณในการนำมาพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานได้ให้ความคิดเห็นว่าสาเหตุที่สำนักงานที่ดินไม่สามารถพัฒนาหน่วยงานได้ตามความต้องการ เนื่องจากไม่มีเงินงบประมาณที่เพียงพอต่อการนำมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน และในส่วนของบุคลากรทางการเงินที่ต้องไปช่วยราชการที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง เนื่องจากการขาดอัตรากำลังในการทำงาน ซึ่งทางสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง มีปริมาณงานมากกว่าจึงมีความจำเป็นต้องขออัตรากำลังไปช่วยราชการเพื่อให้มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงาน และผู้บริหารหน่วยงานก็มีความต้องการให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา แต่มีปัญหาการขาดเงินงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นของหน่วยงานโดยเฉพาะ จึงไม่สามารถจัดให้บุคลากรไปฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ได้ แต่ได้พยายามให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองและการสอนงานจากรุ่นพี่และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันในหน่วยงาน เป็นต้น

2.2 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านผู้รับบริการ

จากการทดสอบแบบสอบถามโดยใช้คำถามปลายเปิดสอบถามผู้รับบริการถึงปัญหาการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ สามารถสรุปปัญหาได้ตามประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ปัญหาที่จอตรกไม่เพียงพอ
- 2) ปัญหาไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำโต๊ะประชาสัมพันธ์เพื่อคอยให้คำแนะนำปรึกษา
- 3) ไม่มีห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุ
- 4) ที่นั่งรอด้านหน้าอาคาร ไม่มีเก้าอี้สำหรับนั่งรอที่สะดวกสบายและไม่มีที่บังแดด

บังฝน

5) ไม่มีอุปกรณ์ที่จำเป็นในการกรอกเอกสารประกอบการยื่นคำขอไว้คอยให้บริการ เช่น กระดาษ ปากกา เป็นต้น

สรุปปัญหาด้านผู้รับบริการที่สำคัญคือ ปัญหาที่จอดรถไม่เพียงพอ ซึ่งทางสำนักงานที่ดินได้ขอจัดสรรเงินงบประมาณในการจัดทำที่จอดรถเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ แต่ถูกจำกัดด้านบริเวณที่จอดรถมีความคับแคบไม่สามารถรองรับรถจำนวนมาก เนื่องจากสำนักงานที่ดินตั้งอยู่ในบริเวณที่ว่าการอำเภอสบปราบ ที่มีหน่วยงานภาครัฐตั้งอยู่รวมกันหลายหน่วยงาน จึงมีอาณาบริเวณของแต่ละหน่วยงานที่จำกัด เช่นเดียวกันกับปัญหาการสร้างห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นจากห้องน้ำสำหรับบุคคลทั่วไป ที่ไม่สามารถสร้างได้เนื่องจากไม่มีพื้นที่ในการก่อสร้างเพิ่มเติมเช่นกัน ส่วนการขาดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่โดยเฉพาะสาเหตุเนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน จึงมีความจำเป็นต้องผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ควบคู่กับการทำงานการให้บริการประชาชนด้านการสอบสวนสิทธิและนิติกรรม จึงไม่สามารถอยู่ประจำโต๊ะประชาสัมพันธ์เพื่อการจัดคิวบริการและให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา ส่วนการพัฒนาในด้านอื่นๆ เกิดความล่าช้าและไม่สามารถพัฒนาได้เนื่องจากมีปัญหาด้านเงินงบประมาณ

2.3 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน

ผู้ศึกษาประมวลผลจากแบบสัมภาษณ์ข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

- 1) บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อปริมาณงานหรือจำนวนประชาชนที่มารับบริการสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน ทำให้กระบวนการให้บริการเกิดความล่าช้า สร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้รับบริการ
- 2) ปัญหาด้านความไม่สมบูรณ์ของโปรแกรมทะเบียนที่ดิน ที่นำมาใช้เพื่อการทำงานในฝ่ายทะเบียน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโปรแกรมอยู่ตลอดเวลาทำให้การทำงานมีความล่าช้าและไม่สมบูรณ์ เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน อีกทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ร่วมในการทำงานมีปัญหาชำรุดเนื่องจากมีสภาพเก่า และหมดอายุการใช้งาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน
- 3) บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุเข้าสู่วัยกลางคน และวัยผู้สูงอายุ เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน แต่มีปัญหาด้านสุขภาพทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดน้อยลง ส่วนบุคลากรเข้ารับราชการบรรจุใหม่ยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน และเนื่องจากได้รับการฝึกอบรมที่เข้มข้นหรือการอบรมเชิงปฏิบัติการก่อนการปฏิบัติงานจริงตามสายงานและตำแหน่งงาน ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด ล่าช้า ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษางานเป็นเวลานานจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปปัญหาด้านกระบวนการภายในที่สำคัญ คือ ความไม่สมดุลระหว่างคนกับงาน สาเหตุคือในปัจจุบันกรมที่ดินได้มีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ได้มีการเพิ่มกรอบ อัตรากำลังบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด ทำให้บุคลากรต้องทำงานหนักและทำให้ประชาชนต้องรอรับบริการเป็นเวลานาน อีกทั้งโปรแกรมการทำงานในการให้บริการประชาชนยังขาดความสมบูรณ์ มีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา บุคลากรต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยการลองผิดลองถูกในการทำงาน และไม่มีแผนฝึกอบรมเพื่อการใช้โปรแกรมการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์การทำงานก็เกิดการชำรุดและหมดสภาพการใช้งานแต่ไม่ได้รับการเปลี่ยนตามอายุการใช้งาน ทำให้เกิดปัญหาข้อผิดพลาดในการทำงานและเกิดความล่าช้าในการให้บริการ และปัญหาด้านสุขภาพของบุคลากร สาเหตุหนึ่งคือการทำงานที่ไม่สมดุลกับชีวิต ซึ่งเชื่อมโยงมาจากปัญหาปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นแต่ไม่ได้มีการเพิ่มกรอบ อัตรากำลังนั่นเอง ซึ่งสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้มีความพยายามที่จะลดระยะเวลาการทำงานและขั้นตอนการทำงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว เพื่อลดปัญหาด้านกระบวนการทำงาน โดยการนำนวัตกรรมหรือวิธีการทำงานให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น ฝ่ายรังวัดสามารถใช้ Google map เพื่อค้นหาตำแหน่งที่ดิน และชี้ตำแหน่งที่ดินที่ขออนุญาตได้ และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปขึ้นรูปแผนที่ก่อนการรังวัดจริง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตรงตามความประสงค์ของผู้ขอ เป็นต้น

2.4 ปัญหาการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ผู้ศึกษาประมวลผลจากแบบสัมภาษณ์ข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

- 1) ปัญหาขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถรองรับกับการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการทำงาน และเพื่อเป็นนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในด้านการให้บริการแก่ประชาชนที่มาใช้บริการสูงสุด
- 2) บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมักเกิดปัญหาการปฏิบัติตามระเบียบเดิมที่ได้มีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแล้วในการทำงาน ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานหรือเกิดการทำงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย
- 3) จากการขาดงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร โดยสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ไม่มีเงินงบประมาณด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานหรือสถาบันที่จัดการฝึกอบรมโดยเสียค่าใช้จ่าย จึงต้องอาศัยการชักชวนทำความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย ภายในสำนักงานที่ดิน

สรุปปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่สำคัญ คือ การไม่มีเงินงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นของหน่วยงานโดยเฉพาะ ทำให้ไม่สามารถจัดส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่สำคัญและสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้ ซึ่งทางหน่วยงานเองได้พยายามพัฒนาบุคลากรด้วยการดำเนินการตามโครงการที่สอนน้อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ เทคนิคการทำงาน และประสบการณ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับกับผู้ปฏิบัติงาน การเรียน e-learning ของกรมที่ดินและสำนักงานข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการประชาชนต่อไป

3. แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน

ผลจากการรวบรวมแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยการสัมภาษณ์ข้าราชการ จำนวน 10 คน ทั้ง 4 ด้าน ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านการเงิน

1) สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรขอจัดสรรเงินงบประมาณสำนักงานที่ดินจังหวัด และรายงานถึงเหตุผลและความจำเป็นในการขอเงินงบประมาณมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของประชาชน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการให้บริการที่จะให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบาย เกิดความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานที่ดินต่อไป

2) สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรขอคืนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ด้านการเงินและบัญชีที่ไปช่วยราชการที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง โดยให้เหตุผลความจำเป็นในการป้องกันการทุจริตในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการเงินที่มักจะมีปัญหาขึ้นบ่อยครั้งของแต่ละสำนักงานที่ดินในช่วงเวลาที่ผ่านมา

3) สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางการเงินและบัญชีให้มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยี เนื่องจากปัจจุบันรัฐบาลได้ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานโดยนำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการเงินและบัญชีหรือการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การรายงานผลการจัดเก็บและนำส่งระบบ GFMS หรือการจัดทำรายงานต่างๆ ต่อกระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แทนการรายงานเป็นกระดาษเหมือนที่ผ่านมา

3.2 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านผู้รับบริการ

ผลจากผู้ใช้บริการให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านผู้รับบริการไว้ในแบบสอบถามแบบปลายเปิด ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ให้มีการจัดสร้างบริเวณที่จอดรถให้เพียงพอ พร้อมทั้งมีหลังคาให้ร่มเงา ซึ่งทางสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้ตระหนักถึงปัญหานี้และได้ขอเงินงบประมาณเพื่อจัดสร้างที่จอดรถสำหรับผู้มาขอรับบริการ โดยอยู่ระหว่างดำเนินการแต่จะมีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่ที่คับแคบไม่สามารถทำบริเวณจอดรถให้กว้างขวางได้มากนัก เนื่องจากสำนักงานที่ดิน ได้ตั้งอยู่ในบริเวณที่ว่าการอำเภอสบปราบ ที่มีหน่วยงานราชการเป็นจำนวนมาก

2) ควรจัดสร้างบริเวณสำหรับการนั่งรอรถกลับบ้านภายนอกอาคารหลังจากที่ได้รับการบริการ หรือสำหรับผู้ที่ต้องการนั่งรอภายนอกอาคาร โดยมีหลังคาบังแดด บังฝน สามารถนั่งรอหรือนั่งพักผ่อนได้อย่างเพียงพอ และอาจจะจัดสวนหย่อมที่เป็นมุมนั่งพักผ่อนให้ประชาชนด้านหน้าอาคารเพื่อให้เกิดความร่มรื่น และมีความรู้สึกผ่อนคลายให้แก่ผู้มารับบริการ โดยทางสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้มีการพัฒนาบริเวณสวนหย่อมด้านหน้าอาคารให้มีความสวยงาม ร่มรื่นอยู่เสมอ แต่ไม่สามารถจัดทำที่นั่งในบริเวณสวนได้เนื่องจากมีพื้นที่จำกัด

3) ควรจัดเจ้าหน้าที่ประจำโต๊ะประชาสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งปัญหานี้เกิดจากการที่มีบุคลากรจำนวนไม่เพียงพอในการทำงาน จึงทำให้บุคลากรหนึ่งคนต้องทำงานหลายหน้าที่ ก่อให้เกิดปัญหาความบกพร่องในบางหน้าที่ขึ้น

4) ควรจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดทำเอกสาร หลักฐาน รวมถึงแบบพิมพ์ต่างๆ เพื่อประกอบการยื่นคำขอ ให้ครบถ้วน เพียงพอ และมีมุมสำหรับการจัดเตรียมเอกสารที่เหมาะสม

5) ควรของบประมาณในการจัดสร้างห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุ เพื่อความสะดวก ปลอดภัยของผู้ใช้บริการ

3.3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน

1) ควรขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ เนื่องจากปริมาณงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการเข้ารับบริการประชาชน อีกทั้งยังมีประชาชนมารับบริการมีจำนวนมาก จึงไม่มีเวลาที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งปัจจุบันได้มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถพัฒนาให้เท่าทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม และเพื่อจะได้เป็นการรองรับประชาชนที่มาใช้บริการต่อไป

2) สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรรายงานต่อกรมที่ดินถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งานของโปรแกรมที่มาช่วยในการทำงาน ว่าเกิดปัญหาอะไรบ้าง และส่งผลกระทบในการทำงานอย่างไร และควรเสนอให้นำโปรแกรมที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดการทำงานที่สมบูรณ์แล้ว มาให้ใช้ในการทำงาน เพื่อจะได้รับทราบถึงปัญหาและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่อไป รวมถึงต้องรายงานต่อกรมที่ดินถึงปัญหาในการทำงานจากอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรจากกรมที่ดินที่ขาดประสิทธิภาพเนื่องจากหมดอายุการใช้งาน เพื่อได้ทราบถึงปัญหาและควรให้ความสำคัญในการจัดสรรอุปกรณ์คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการทำงาน ที่ได้ส่งผลให้การทำงานเกิดความผิดพลาด ล่าช้า และทำให้ประชาชนไม่พึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานที่ดินอย่างไรบ้าง

3) หลังจากผ่านการทดสอบข้อเขียนแล้ว ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความรู้สามารถในการปฏิบัติงาน และมีการทดสอบทักษะการปฏิบัติงานรวมถึงความรู้ความสามารถว่ามีความเหมาะสมตรงตามตำแหน่งและสายงาน สามารถปฏิบัติงานได้จริง ก่อนการบรรจุ และฝ่ายบุคลากรควรเข้มงวดในการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ต้องปฏิบัติอย่างแท้จริงด้วย เพื่อจะได้ทำให้ผู้ที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องลดข้อผิดพลาดและสามารถทำงานแทนผู้ปฏิบัติงานที่สูงอายุในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากมีการเจ็บป่วยบ่อยครั้ง ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานตามกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายเป็นไปอย่างราบรื่น เป็นต้น

3.4 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1) ควรเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีให้มากกว่าด้านอื่นๆ เนื่องจากในปัจจุบันกรมที่ดินได้นำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการทำงานของเจ้าหน้าที่ แต่ยังคงขาดการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าเนื่องจากไม่รู้เท่าทันเทคโนโลยี

2) ควรจัดอบรมด้านระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงแก้ไขระเบียบ กฎหมาย ที่ปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคม และผู้รับบริการที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยการขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญหรือบุคลากรในจังหวัดลำปาง มาเป็นผู้ให้ความรู้ในการฝึกอบรม เพื่อหลีกเลี่ยงการปัญหาการไม่มีเงินงบประมาณในการจัดส่งบุคลากรไปอบรมและพัฒนาความรู้ในสถาบันต่างๆ

3) ควรรายงานให้สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง ทราบถึงเหตุผลความจำเป็นในการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและทางด้านระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้เกิดความรอบรู้สามารถนำมาใช้ในการทำงาน และเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะเพิ่มมากขึ้นให้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการโดยการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชนต่อไป



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านผู้รับบริการ 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในที่นี้ผู้ศึกษาขอ นำเสนอประเด็นที่สำคัญโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.2.1 กลุ่มตัวอย่าง ประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ทั้งหมด 600 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยนำสูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) มาใช้ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ได้จำนวน 240 คน และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยทำคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 250 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นการศึกษจากผู้มาติดต่อขอรับบริการ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 240 ชุด โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข และในส่วนของแบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับถามบุคลากรประจำของสำนักงานที่ดินจำนวน 10 คน โดยแบบสัมภาษณ์ครอบคลุมตัวแปร 3 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

1.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา แล้วจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อคำนวณค่าทางสถิติที่ต้องการ แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลการสัมภาษณ์ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในบทที่ 2 มาเป็นกรอบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูล

1.3 ผลการศึกษาของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ตามวัตถุประสงค์ของผู้ศึกษาสามารถสรุปผลที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

1.3.1 สรุปการประเมินผล สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการเงิน พบว่า ตัวเลขด้านเงินรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จะมีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ ซึ่งพบว่าปริมาณงานนับเป็นจำนวนเรื่องที่ให้บริการประชาชนมีเพิ่มมากขึ้นทุกปีงบประมาณซึ่งมีความสัมพันธ์สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับปริมาณเงินรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปีเช่นกัน จึงสรุปได้ว่าเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานทำให้จำนวนเงินรายได้ที่จัดเก็บและนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินเพิ่มสูงขึ้นในทุกปีงบประมาณ

ส่วนด้านรายจ่ายในการดำเนินงานก็มีจำนวนมากขึ้นในทุกปีงบประมาณเช่นกัน ซึ่งเกิดจากค่าสาธารณูปโภคประเภทค่าไฟฟ้าที่ได้เพิ่มขึ้นเนื่องจากการเพิ่มเครื่องปรับอากาศเพื่อป้องกันรักษาสภาพเครื่องและการทำงานของเครื่อง Server ที่ใช้เชื่อมโยงฐานข้อมูลทะเบียนที่ดินกับกรมที่ดิน ทำให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นรายจ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบระหว่างรายได้และรายจ่ายแล้วมีปริมาณ

การจัดเก็บรายได้ในแต่ละปีงบประมาณไม่สูงกว่ารายจ่ายมากนัก แต่เนื่องจากสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินกิจการโดยไม่หวังผลกำไร แต่มุ่งการให้บริการที่ดีต่อประชาชน จึงไม่มีผลต่อการดำเนินงานแต่อย่างใด

2) ด้านผู้รับบริการ พบว่า การประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ไม่เรียกรับผลประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.77 รองลงมา เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ สามารถให้ข้อมูลคำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างละเอียด ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นประโยชน์ในการมาขอรับบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.65 และท่านมีความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใสเป็นธรรม ในการทำงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.62

3) ด้านกระบวนการภายใน จากการประเมินผลด้านกระบวนการภายในของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยได้กำหนดหัวข้อการประเมินที่สำคัญ จากผลการประเมินโดยข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ทั้ง 3 ฝ่าย โดยนำขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินการ และคุณภาพงาน ที่เกิดจากการดำเนินการงานตามโครงการลดระยะเวลาปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และให้เป็นไปตามคู่มือสำหรับประชาชนตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ซึ่งศึกษากระบวนการทำงานในประเภทงานที่มีความสำคัญและเป็นประเภทงานที่ประชาชนมายื่นคำขอรับบริการเป็นจำนวนมากและมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อให้การดำเนินงานนั้นๆ ได้รับความรวดเร็ว มากยิ่งขึ้น โดยการพิจารณาประเมินผลในด้านต่างๆ พบว่า

(1) ด้านขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ซึ่งบุคลากรทุกฝ่ายเห็นว่ากระบวนการภายในที่ได้ประเมินผลนั้นมีความเหมาะสม สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย ที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน แต่มีความกระชับมากขึ้น เกิดความรวดเร็วในการทำงานมากยิ่งขึ้นและส่งผลกระทบต่อประชาชนเกิดความพึงพอใจในการให้บริการที่มีความรวดเร็ว

(2) ด้านระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามกระบวนการ สามารถดำเนินการตามระยะเวลามาตรฐานที่ทางกรมที่ดินได้กำหนดไว้ และเห็นว่าเป็นระยะเวลาที่มีความเหมาะสมดีแล้ว แต่ทั้งนี้ระบบคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และโปรแกรมที่นำมาช่วยใช้ในการทำงานก็ต้องมีความสมบูรณ์และพร้อมที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วด้วยเช่นกัน และที่สำคัญความพร้อมของเอกสารหลักฐานที่จะนำมายื่นคำขอต้องครบถ้วน และผู้ขอต้องมีความพร้อมในการให้ข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิอย่างครบถ้วนสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน

(3) ด้านคุณภาพของบริการ เช่น ความถูกต้องในการทำงาน ข้อผิดพลาดที่สำคัญซึ่งบุคลากรเห็นว่าการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการทำงานก่อให้เกิดบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง สามารถทำงานได้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือของบริการมากยิ่งขึ้น

(4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า บุคลากรเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีจำนวนครั้งต่อคนต่อปีที่น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงของการทำงานของกรมที่ดินที่ได้มีการปรับเปลี่ยนทั้งระบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อมาช่วยในการทำงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านเทคโนโลยี ด้านระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน โดยบุคลากรต้องหาความรู้โดยจากการศึกษาด้วยตนเอง และจากการซักซ้อมความเข้าใจในหนังสือเวียนจากการประชุมประจำเดือน จากวารสารให้ความรู้ต่างๆ ขององค์กรและภายในองค์กร การเรียน e-learning ตามหลักสูตรของกรมที่ดินและสำนักงาน ก.พ. และจากการให้มีความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานโดยการสอนงาน หรือ พี่สอนน้องตามโครงการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เช่น ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าฝ่าย สอนบุคลากรภายในสำนักงานหรือในฝ่ายของตนเอง ซึ่งถ้าหากมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาพัฒนาการทำงานการให้บริการประชาชน ก็จะทำให้เกิดความรู้มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

1.3.2 ด้านปัญหาของการดำเนินงาน

1) ด้านการเงิน พบว่า สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ยังขาดงบประมาณในการบริหารงาน คือ ได้รับงบประมาณในจำนวนที่น้อย ทำให้ไม่เพียงพอต่อการนำมาพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการของประชาชน ที่สำคัญคือ ขาดบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ในการทำหน้าที่จัดเก็บและนำส่งรายได้ รวมถึงการจัดทำบัญชีต่างๆ ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีและทำให้เกิดการขาดการตรวจสอบถ่วงดุลในการทำงาน ซึ่งตามกรอบอัตรากำลังบุคลากรด้านการเงินมีจำนวน 2 คน เพื่อทำหน้าที่ในการจัดเก็บเงินรายได้จำนวน 1 คน และทำหน้าที่ในการบันทึกบัญชี จำนวน 1 คน แต่ได้มีคำสั่งให้ไปช่วยราชการที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง ส่งผลให้ขาดอัตรากำลังในการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และบุคลากรด้านนี้ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานทางด้านการเงินและบัญชีอย่างเพียงพอ เนื่องจากในปัจจุบันต้องมีการจัดทำรายงานการรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดินผ่านระบบคอมพิวเตอร์และผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากจากการดำเนินการตามการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ เช่น การจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้ผ่านระบบ GFMS เป็นต้น

2) ด้านผู้รับบริการ พบว่า ประชาชนโดยทั่วไปต้องการที่จอดรถ ที่มีการบังแดด บังฝน และต้องการให้มีเก้าอี้และโต๊ะเพิ่มขึ้น ต้องการให้มีเจ้าหน้าที่ประจำโต๊ะประชาสัมพันธ์เพื่อคอยให้คำแนะนำปรึกษาโดยเฉพาะ มีการจัดเตรียมกระดาษ ปากกา ตลอดจนอุปกรณ์และแบบพิมพ์ต่างๆ ไว้คอยอำนวยความสะดวกและให้บริการอย่างเพียงพอ มีห้องน้ำสำหรับผู้สูงอายุและผู้พิการ ที่สะอาด สะดวก และปลอดภัย ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับผู้มารับบริการที่สำนักงานที่ดิน จังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการมารับบริการ

3) ด้านกระบวนการภายใน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อปริมาณงานหรือจำนวนประชาชนที่มารับบริการสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ ที่มีจำนวนผู้ติดต่อและปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน ทำให้กระบวนการให้บริการเกิดความล่าช้า สร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้รับบริการ และปัญหาที่สำคัญในการทำให้กระบวนการให้บริการเกิดความล่าช้าคือ ความไม่สมบูรณ์ของ โปรแกรมทะเบียนที่ดิน ที่นำมาใช้เพื่อการทำงานในฝ่ายทะเบียน เนื่องจากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โปรแกรมอยู่ตลอดเวลาทำให้การทำงานมีความล่าช้าและไม่สมบูรณ์ เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน อีกทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ร่วมในการทำงานมีปัญหาชำรุดเนื่องจากมีสภาพเก่า ไม่มีคุณภาพ หรือไม่รองรับ โปรแกรมใหม่ๆ เป็นต้น และบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุเข้าสู่วัยกลางคนและวัยผู้สูงอายุ มีความเชี่ยวชาญในงาน แต่มีสภาพร่างกายที่อ่อนแอลง มีการเจ็บป่วยมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน ลดน้อยลง ส่วนบุคลากรเข้ารับราชการบรรจุใหม่ยังขาดความรู้และประสบการณ์ทำงาน สาเหตุเนื่องมาจากไม่มีการฝึกอบรมที่เข้มข้นหรือการอบรมเชิงปฏิบัติการก่อนการปฏิบัติงานจริงตาม ตำแหน่งและสายงาน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ผิดพลาด ล่าช้า ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษางานอีกเป็น เวลานานจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า มีปัญหาทางด้านขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถรองรับการทำงานที่นำมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน และเพื่อเป็นนำไปสู่การพัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้าน การให้บริการแก่ประชาชนที่มาใช้บริการสูงสุด และเนื่องจากกรมที่ดินเป็นหน่วยงานที่ต้อง ใช้ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการทำงานเป็นจำนวนมากและมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา แต่บุคลากรยังขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องใน การทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมักเกิดปัญหาการปฏิบัติตามระเบียบเดิมที่ได้มีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง ไปแล้วในการทำงาน ก่อให้เกิดปัญหาความผิดพลาดในการทำงาน หรือเกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตาม ระเบียบกฎหมายส่งผลเสียหายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการ และหน่วยงาน ที่ต้องคอย แก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดงบประมาณด้านการพัฒนา

บุคลากร โดยสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เป็นหน่วยงานย่อยของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง ที่ต้องได้รับการพิจารณาให้ดำเนินการกิจกรรมต่างๆ จากสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง แต่ไม่มีการจัดสรรเงินงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรให้ทางสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เพื่อการทำกิจกรรมหรือจัดการสรรเงินด้านการพัฒนาบุคลากรทำให้ไม่สามารถจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นที่จัดการฝึกอบรมให้ความรู้ได้ จึงทำได้เพียงให้ความรู้ โดยการซักซ้อมความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย ภายในสำนักงานที่ดิน ซึ่งอาจจะได้รับความรู้ที่ไม่ชัดเจน เกิดข้อสงสัย แต่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านนั้นๆ โดยเฉพาะให้คำตอบในข้อสงสัยดังกล่าวได้ ส่งผลให้บางครั้งเกิดการทํางานที่ติดขัด ล่าช้า เนื่องจากต้องมีการศึกษาและสอบถามข้อสงสัยในการทํางานไปยังส่วนกลางเป็นผู้ให้แนวทางการปฏิบัติ เป็นต้น

1.3.3 ด้านแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการเงิน พบว่า สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรขอจัดสรรเงินงบประมาณจากสำนักงานที่ดินจังหวัด และรายงานถึงเหตุผลและความจำเป็นในการขอใช้เงินงบประมาณมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของประชาชน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการให้บริการที่จะให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบาย เกิดความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานที่ดินต่อไป และควรขอคืนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีที่ไปช่วยราชการที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง โดยให้เหตุผลความจำเป็นในการป้องกันการทุจริตในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการเงินที่มักจะเกิดปัญหาขึ้นบ่อยครั้งในสำนักงานที่ดินอื่นๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา สิ่งสำคัญ คือ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรด้านการเงินและบัญชีให้มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยี เนื่องจากปัจจุบันรัฐบาลได้ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานโดยนำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการเงินและบัญชี หรือการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การรายงานผลการจัดเก็บและนำส่งระบบ GFMS หรือการจัดทำรายงานต่างๆ ต่อกระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แทนการรายงานเป็นกระดาษเหมือนที่ผ่านมา ดังนั้น บุคลากรด้านการเงินจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี

2) ด้านผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการต้องการให้สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรจัดทำที่จอดรถเพิ่มเติม รวมถึงที่บังแดด บังฝน สำหรับผู้มารับบริการด้านนอกอาคาร และอาจจัดสวนหย่อมหรือมุมพักผ่อนด้านนอกอาคารเพื่อให้ความสวยงาม ร่มรื่น และเกิดความรู้สึกผ่อนคลายระหว่างการรอรับบริการ เกิดความสะดวกสบาย ต่อการมาใช้บริการในแต่ละครั้ง และด้านการให้บริการควรจัดเจ้าหน้าที่ประจำโต๊ะประชาสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาโดยเฉพาะ และควรจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดทำเอกสาร

หลักฐาน รวมถึงแบบพิมพ์ต่างๆ เพื่อประกอบการยื่นคำขอ ให้ครบถ้วน เพียงพอ และมีมุมสำหรับการกรอกข้อมูลต่างๆ เพื่อจัดเตรียมเอกสารที่เพียงพอและเหมาะสม สิ่งสำคัญคือ ควรของงบประมาณในการจัดสร้างห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุ เพื่อความสะดวกและความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ เป็นต้น

3) ด้านกระบวนการภายใน พบว่า สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีปริมาณงานที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ยังคงขาดบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ ดังนั้น จึงขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และส่งเสริมให้ความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมในด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม และเพื่อจะได้เป็นการรองรับความต้องการของประชาชนที่มารับบริการต่อไป สิ่งสำคัญคือ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรรายงานต่อกรมที่ดินถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งานของโปรแกรมที่มาช่วยในการทำงานว่า เกิดปัญหาในการทำงานของโปรแกรมอะไรบ้าง และส่งผลกระทบในการทำงานอย่างไร และควรเสนอให้นำโปรแกรมที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดการทำงานที่สมบูรณ์แล้วมาใช้ในการทำงาน เพื่อจะได้รับทราบถึงปัญหาและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่อไป รวมถึงต้องรายงานต่อกรมที่ดินถึงปัญหาในการทำงานจากอุปกรณ์ที่เสื่อมคุณภาพเนื่องจากการใช้งานเป็นเวลานาน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและควรให้ความสำคัญในอุปกรณ์การทำงานให้มีสภาพที่สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา เนื่องจากต้องใช้อุปกรณ์เหล่านี้ในการให้บริการประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการอย่างต่อเนื่องในแต่ละวัน ปัญหาการทำงานที่ไม่รองรับกันระหว่างอุปกรณ์กับโปรแกรมการทำงานที่ได้ส่งผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ล่าช้า และทำให้ประชาชนไม่พึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานที่ดินอย่างไรบ้าง และเขียนข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบรรจุและแต่งตั้ง และหน่วยงานรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่ต่อกรมที่ดิน ถึงแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นโดยการที่ได้ผ่านการทดสอบข้อเขียนแล้ว ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีการทดสอบทักษะการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถว่ามีความเหมาะสมตามตำแหน่งและสายงาน สามารถปฏิบัติงานได้จริงก่อนการบรรจุ แต่งตั้ง โดยอาจจะมีการเรียนที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยเฉพาะในแต่ละสายงาน ในช่วงระยะเวลาของการทดลองงาน และฝ่ายบุคลากรควรเข้มงวดในการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ต้องปฏิบัติอย่างแท้จริงด้วย เพื่อจะให้ผู้ที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดและสามารถทำงานแทนผู้ปฏิบัติงานที่สูงอายุในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เนื่องจากมีการเจ็บป่วยบ่อยครั้ง ซึ่งจะทำให้การทำงานตามกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายเป็นไปอย่างราบรื่น เป็นต้น

4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ในความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ เท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ที่ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการโดยการ พัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชนต่อไป นอกจากนี้ด้านเทคโนโลยีแล้วสิ่งจำเป็นใน การทำงาน คือ ความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้น ควรมีการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงแก้ไขระเบียบ กฎหมาย ที่ปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคม และ ผู้รับบริการที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยการขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญหรือบุคลากรในจังหวัด ลำปาง มาเป็นผู้ให้ความรู้ในการฝึกอบรม เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการไม่มีเงินงบประมาณในการจัดส่ง บุคลากรไปอบรมในสถาบันต่างๆ และควรรายงานให้สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง ทราบถึงเหตุผล ความจำเป็นในการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการ ให้บริการประชาชนทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้เกิด ความรู้ความสามารถและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะ และศักยภาพเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งควรส่งเสริมให้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มี การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการโดยการ พัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชนต่อไป

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

2.1 ด้านการเงิน

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์รายงานทางการเงินด้านรายรับของสำนักงานที่ดินจังหวัด ลำปาง สาขาสบปราบ โดยนำรายรับระหว่างปีงบประมาณ 2557 เทียบกับปีงบประมาณ 2558 ปีงบประมาณ 2558 เทียบกับปีงบประมาณ 2559 พบว่า รายรับเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียด แล้ว จะเห็นได้ว่า รายรับที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากปริมาณงานการให้บริการประชาชนที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งถือว่าปริมาณงานมีความสัมพันธ์สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับปริมาณเงินรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น ทุกปีเช่นกัน จึงสรุปได้ว่าเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานทำให้จำนวนเงินรายได้ที่จัดเก็บและ นำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดินเพิ่มสูงขึ้นในทุกปีงบประมาณเช่นกัน

ส่วนด้านรายจ่ายซึ่งเป็นรายจ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ก็มีปริมาณเพิ่มขึ้นในทุกปีงบประมาณเช่นกัน โดยเกิดจากรายจ่ายค่าสาธารณูปโภค ประเภทค่าไฟฟ้าที่ได้มีปริมาณการใช้ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการติดตั้งเครื่องปรับอากาศเพิ่มเพื่อการป้องกันและรักษาสภาพเครื่อง Server เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลทะเบียนที่ดินกับกรม ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเป็นรายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาระบบการทำงานการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อเปรียบเทียบรายได้และรายจ่าย พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีปริมาณการจัดเก็บเงินรายได้ น้อยกว่ารายจ่ายเล็กน้อย แต่เนื่องจากสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินกิจการโดยไม่หวังผลกำไรในการดำเนินงานแต่มุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Brackertz Nicola and Kenley Russell (2002) เรื่อง แนวทางการวัดประสิทธิภาพสิ่งอำนวยความสะดวกของรัฐบาลท้องถิ่น (A service delivery approach to measuring facility performance in local government) ที่ได้ศึกษาถึงวิธีการประเมินประสิทธิภาพการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนในพื้นที่ LGA ของหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่น พบว่า ควรขับเคลื่อนบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกโดยการไม่หวังผลกำไร แต่มุ่งเน้นที่การให้บริการที่ดีเป็นหลัก เช่นกัน

ด้านการเงินนั้นทุกหน่วยงานจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากแสดงถึงงบประมาณที่จะมาใช้ในการพัฒนาบริการและจัดการกับหน่วยงานในการพัฒนาด้านต่างๆ เพื่อให้พัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2556-2561) กล่าวว่า รัฐบาลมีการใช้งบประมาณเพื่อมาพัฒนาการวางระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการวางระบบเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เกิดความคุ้มค่า และทำให้การใช้ทรัพยากรบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงาน และปลูกฝังให้พนักงานการตั้งใจพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นไปตามจุดมุ่งหมายการพัฒนาเพื่อสร้างรายได้จากการให้บริการประชาชน

ซึ่งควรขอจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาหน่วยงานจากสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง โดยการเบิกจ่ายในกรณีพิเศษที่จำเป็นในการพัฒนาทางด้านการงานให้บริการที่สำคัญและผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกหลักและสำคัญในการขับเคลื่อนการให้บริการให้เกิดเป็นบริการที่ดีและก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ อีกทั้งเงินงบประมาณที่ต้องนำมาพัฒนาการกระบวนการทำงานให้บริการอื่นๆ เป็นเรื่องที่ต้องติดตามและขอจัดสรรเงินงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภา สุทธิยุทธ์ (2554) ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้ว่าการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด

เชียงใหม่ กล่าวว่า การวางแผนและการจัดระบบงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานและใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการเงินของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขา สบปราบ นั้นพบว่า ควรขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี หรือการ เรียกคืนอัตรากำลังบุคลากรที่ไปช่วยราชการที่สำนักงานที่ดิน จังหวัดลำปาง กลับคืนเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีบุคลากรทางด้านการเงินเพียงคนเดียวแต่ต้องทำหน้าที่ทั้งการ จัดเก็บเงินรายได้และด้านการบัญชี ทำให้ไม่มีการตรวจสอบถ่วงดุลระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งกัน และกัน หรือตรวจสอบย้อนอัตรายได้กับยอดบัญชี ซึ่งเสี่ยงการทุจริตในหน้าที่ และจากการทำงาน หลายอย่างเนื่องจากมีภาระงานในหน้าที่มากจนเกิดความไม่สมดุลระหว่างคนกับงานจะส่งผลให้การ ทำงานผิดพลาดได้ง่าย และการทำงานของบุคลากรด้านการเงินก็เป็นจุดหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการ ให้บริการประชาชนของสำนักงานที่ดินเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร ขาวขำนาถ (2555) ทำการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิง ดุลยภาพของเทศบาลตำบล จังหวัดชุมพร พบว่า การบริหารงานด้านการเงินได้มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิงดุลยภาพของเทศบาล ตำบล จังหวัดชุมพร

2.2 ด้านผู้รับบริการ

สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้ให้ความสำคัญมากในด้านการ บริการประชาชน จากผลการศึกษาค้นพบว่า ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานที่ดิน จังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 แสดงให้เห็นว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

เห็นได้จากประชาชนกลุ่มตัวอย่าง 240 ตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามผู้ศึกษาพบว่า ประชาชนมีระดับความพึงพอใจในการให้บริการมากที่สุด เนื่องจากข้าราชการมีการให้บริการได้อย่าง ถูกต้อง และรวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่งผลต่อความพึงพอใจใน การมารับบริการดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2556-2561) กล่าวว่า ประชาชนต้องมีความพึงพอใจในระบบราชการต่อการให้บริการและดำเนินงานของส่วน ราชการและหน่วยงานของรัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ (2557) ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา ที่พบว่า ประชาชนได้มีระดับความพึงพอใจมากที่สุดต่อ การให้บริการของกองสวัสดิการและกองสวัสดิการเคาน์เตอร์เซอร์วิสเช่นกัน ซึ่งความพึงพอใจส่งผล ต่อการมาใช้บริการในครั้งต่อไป และบอกต่อการบริการที่ดีอีกด้วย และยังคงสอดคล้องกับบทความของ

Brackertz Nicola and Kenley Russell (2002) เรื่อง แนวทางการการวัดประสิทธิภาพสิ่งอำนวยความสะดวกของรัฐบาลท้องถิ่น (A service delivery approach to measuring facility performance in local government) ซึ่งพบว่า การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย การรับรู้ รับฟัง และให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินผล กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ประเมินผลนั้นเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การดำเนินการนั้นๆ ประสบความสำเร็จ และสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในการดำเนินงานในอนาคตได้เป็นอย่างดี

2.3 ด้านกระบวนการภายใน

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ที่ใช้เครื่องมือในการกำหนดระยะเวลามาตรฐานการทำงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จากการประเมินผลกระบวนการภายใน ด้านขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินการ และคุณภาพงาน ที่เกิดจากการดำเนินการงานตามโครงการลดระยะเวลาปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และให้เป็นไปตามคู่มือสำหรับประชาชนตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการของกรมที่ดิน ในกระบวนการทำงานในประเภทงานที่มีความสำคัญและเป็นประเภทงานที่ประชาชนมายื่นคำขอรับบริการเป็นจำนวนมากและมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในเพื่อให้การดำเนินงานนั้นๆ พบว่า บุคลากรสามารถทำงานได้ตามระยะเวลามาตรฐานที่ทางกรมที่ดินได้กำหนดไว้ และงานบริการมีคุณภาพ ลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลา เกิดความกระชับในการทำงาน และก่อให้เกิดบริการที่ดีสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรแต่ละฝ่ายมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการกำหนดลักษณะงานที่ทำได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังมีโอกาสเรียนรู้งานอย่างเท่าเทียมกัน เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดผลสัมฤทธิ์และความมีประสิทธิภาพของงานในการให้บริการประชาชนเพื่อประโยชน์ของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2556-2561) กล่าวว่า ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาให้มีขีดสมรรถนะสูง และยกระดับคุณภาพการให้บริการตามโครงการเสริมสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อให้ห้องค์การมีการพัฒนาที่ดีขึ้น โดยปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบทในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์การทำงานเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภา สุทธิยุทธ์ (2554) ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ กล่าวว่า ระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มีติด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์พบว่า มีการคาดการณ์และการตัดสินใจ ร้อยละ 69.20 การวางแผนและการจัดระบบงาน หรือการสอนงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานอีกด้วย

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การพัฒนาทักษะข้าราชการและหน้าที่ให้มีศักยภาพสูงพร้อมที่จะให้บริการประชาชนจนบรรลุเป้าหมายที่สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบได้วางไว้ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ที่ได้รับการประชุม สัมมนา การอบรมและพัฒนา การซักซ้อมความเข้าใจ ในหนังสือเวียน ระเบียบ กฎหมายต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ การเรียน e-Earning ตามหลักสูตรของกรมที่ดิน และสำนักงานข้าราชการพลเรือน ตลอดจนการให้ความรู้โดยผู้บริหารหน่วยงานในเรื่องต่างๆ รวมถึงการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานจากผู้บริหารหน่วยงาน การสอนงานจากผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ หรือจากรุ่นพี่ ตามโครงการพี่สอนน้อง (Coaching) ในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด แสดงให้เห็นว่าสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้ให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในสำนักงานงานที่ดิน ถึงแม้จะขาดเงินงบประมาณในการจัดฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงาน หรือสถาบันต่างๆ ที่ให้ความรู้ก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2556-2561) กล่าวว่า การพัฒนาระบบราชการไทยต้องมีการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Program) เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และทำการพัฒนาความรู้โดยการอบรม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และกัน ได้เรียนรู้ร่วมกัน ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความคิด และประสบการณ์แก่กันและกัน มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Interaction) อันจะส่งผลให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง

ซึ่งการเรียนรู้และการพัฒนาของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ได้มีการพัฒนาและเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ ตามแนวทางของกรมที่ดิน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ ของบุคลากร โดยการศึกษาเพิ่มเติม ตลอดจนการให้ความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานจากผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกพรณ บันลือทรัพย์ (2555) ทำการวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard

(BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร กล่าวคือ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาและทบทวนการพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธนพล คุณประดิษฐ์ (2553) ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินผลองค์กรแบบสมดุลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง ที่ได้กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาประกอบด้วย การจัดหาบุคลากรและพัฒนาทักษะความสามารถหลักของพนักงาน โดยจะต้องการพัฒนาควบคู่ไปกับเทคโนโลยี และยกระดับด้านคุณธรรมจริยธรรมด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้างนี้

3.1.1 ด้านการเงิน สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรให้ความสำคัญต่อการแยกระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บเงินรายได้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำหรือบันทึกบัญชี เพื่อเป็นการตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานระหว่างกันเพื่อป้องกันปัญหาการทุจริตได้ในระดับหนึ่งด้วย เนื่องจากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาเกิดปัญหาบุคลากรทางการเงินทุจริตต่อหน้าที่ราชการด้านการเงินอย่างต่อเนื่องในกรมที่ดิน และพบว่าสาเหตุหนึ่งคือมีบุคลากรทางการเงินปฏิบัติงานเพียงคนเดียวทั้งกระบวนการทำงานด้านการเงิน

3.1.2 ด้านผู้รับบริการ สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรปรับปรุงสถานที่ในการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อประชาชนที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจ เช่น นำแนวคิดการจัดสถานที่ให้บริการเหมือนหน่วยงานเอกชน ที่มีความสะดวกสบาย สวยงาม ร่มรื่น นำประทับใจมาปรับใช้ในการจัดสถานที่ให้บริการ มีการสร้างบรรยากาศโดยใช้เสียงเพลง เพื่อให้ประชาชนเกิดความผ่อนคลายและเพลิดเพลินระหว่างรอเพื่อติดต่อราชการ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นด้านเอกสารประกอบการยื่นคำขอ อุปกรณ์การเขียน แวนตาสายตายาวสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจให้ได้ระดับมากที่สุด

3.1.3 ด้านกระบวนการภายใน สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานและรองรับปริมาณงานการให้บริการประชาชน ที่ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือขอเพิ่มกรอบอัตรากำลังที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานพิจารณา เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาบุคลากรไม่สามารถประสานงานค้าง ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับการพิจารณาต่างๆ เช่น การออกโฉนดที่ดิน การขอเพิกถอนต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรต้องทำปฏิบัติงานให้บริการประชาชนในแต่ละวันจนไม่สามารถมีเวลาในการทำงานค้างที่เป็นงานที่ต้องพิจารณาได้

3.1.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ควรเน้นฝึกการอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้แก่ข้าราชการ ด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้างให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถเท่าทันเทคโนโลยี และมีความรู้ ความเข้าใจและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในระบบการทำงานได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากกรมที่ดินได้อยู่ระหว่างการพัฒนาการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และสามารถเชื่อมโยงกันทั่วประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงาน และ การให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาถึงวิธีการทำงานที่จะสามารถป้องกันและตรวจสอบการทำงานได้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อป้องกันการทุจริตในกระบวนการทำงาน และเพื่อนำผลการวิจัยไปนำเสนอเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงาน

3.2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการกรมที่ดิน ตามกรอบการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ I AM READY เพื่อเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมที่ดิน เพื่อลดปัญหาด้านการทำงานและเป็นการประเมินความพร้อมของบุคลากรในการให้บริการประชาชนต่อไป





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

- กนกพรรณ บันลือทรัพย์. (2555). การประยุกต์ใช้ *Balanced Scorecard (BSC)* ในการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- กระทรวงมหาดไทย. (2558). *แผนยุทธศาสตร์ตามภารกิจเฉพาะด้านของกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2557-2566) ด้านที่ดิน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- กองแผนงาน กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย. (2560). *ข้อมูลพื้นฐานของกรมที่ดิน แผนปฏิบัติการกรมที่ดิน (แผนการให้บริการประชาชน ของสำนักงานที่ดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)*. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2560 จาก <http://wiki.kpi.ac.th/>.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). *การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อีลิท เพรส.
- ชุมแพร บุญยีน. (2552). *การออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการประเมินผลแบบสมดุล กรณีศึกษา บริษัท สยามดาต้าเบสซอฟต์แวร์ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร.
- ฐิติมา สุวรรณรังษี. (2553). *การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). *การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ธนพล คุณประดิษฐ์. (2553). *การประเมินผลองค์กรแบบสมดุลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- บัณฑิต เศรษฐศิโรตม์. (2559). *ไทยพับลิก้า กล่าวพูดความจริง*. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560. จาก <https://thaipublica.org/>.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard*. *วารสารการพิมพ์สกรีน*, 13(41), 46-58, 84-98.

- ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. (2548). ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1-2), 17-33.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2555). *การพัฒนาระบบราชการไทยการพัฒนาองค์การและการสร้างองค์การที่เรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560 จาก <http://wiki.kpi.ac.th/>
- โสภา สุทธิยุทธ์. (2554). *ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี*. (ปัญหาพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ. (2560). *ข้อมูลพื้นฐาน*. ลำปาง: สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ. (2560). *คู่มือสำหรับประชาชนตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558*. ลำปาง: สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ. (2560). *รายงานการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสู่ “สำนักงานที่ดินทั่วไทย รวดเร็ว โปร่งใส ใส่ใจบริการ” ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. ลำปาง: สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ. (2560). *สรุปผลการจัดเก็บเงินรายได้ของสำนักงานที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560*. ลำปาง: สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- สุภาพร ขาวชำนาญ. (2555). *ประสิทธิผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักในมุมมองการประเมินผลเชิงคุณภาพของเทศบาลตำบล จังหวัดชุมพร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

อภิชา ธานีรัตน์. (2558) ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.* 8(1): 59-71.

Brackertz Nicola and Kenley Russell. (2002). *A service delivery approach to measuring facility performance in local government*. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2561 จาก <https://pdfs.semanticscholar.org/ca70/d19f7f2f4f8ab751b0c176c264986989a379>.

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*. (2558). *ค้นคว้าหาความเป็นเลิศ*. เรียบเรียงโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2560 จาก <http://wiki.kpi.ac.th/>



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จึงขอความร่วมมือมายังท่านเพื่อตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง สำหรับข้อมูลที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามชุดนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน โดยผู้ศึกษาจะปกปิดเป็นความลับ และขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นในการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

โดยในการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการประเมินระดับความพึงพอใจในการดำเนินงานไว้ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	หมายถึง	5
ระดับความคิดเห็นมาก	หมายถึง	4
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	หมายถึง	3
ระดับความคิดเห็นน้อย	หมายถึง	2
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	หมายถึง	1

ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนิตยา คล้ายใส

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
4. อาชีพ () ข้าราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ () ค้าขาย () เกษตรกร
() นิสิต นักศึกษา () รับจ้าง () อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

คำชี้แจง โปรดกรอกเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ อนึ่ง คำตอบของท่านจะไม่มีข้อถูกหรือผิดใดๆ ทั้งสิ้น

การประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงาน ของสำนักงานที่ดิน จังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจ สุภาพเรียบร้อย กระตือรือร้น เอาใจใส่ในการให้บริการ และให้บริการด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค					
2. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ สามารถให้ข้อมูล คำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างละเอียด ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นประโยชน์ในการมาขอรับบริการ					
3. เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ไม่เรียกรับผลประโยชน์					

การประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงาน ที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ท่านมีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่					
5. การติดป้ายประกาศหรือแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการครบถ้วน ชัดเจน เข้าใจง่าย					
6. การจัดลำดับขั้นตอน กระบวนการให้บริการเป็นไปตามที่ประกาศไว้					
7. การให้บริการตามลำดับก่อนหลัง ตามระบบคิวการให้บริการ					
8. มีช่องทางการให้บริการเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน					
9. ระยะเวลามาตรฐานการให้บริการของงานแต่ละประเภท มีความเหมาะสม					
10. ท่านได้รับทราบ ข้อมูล กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกฎหมาย เอกสาร หลักฐาน ในการขอรับบริการจากหน่วยงาน อย่างครบถ้วน					
11. ความชัดเจนของป้าย สัญลักษณ์ ประชาสัมพันธ์ บอกรูปบริการ					
12. ความสะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อยของสถานที่ให้บริการ และมีการจัดสถานที่ให้มีความเหมาะสมกับงานให้บริการ					
13. ที่นั่งรอรับบริการมีความเหมาะสมและเพียงพอ สำหรับผู้รับบริการ					

3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือแนวทางแก้ไขด้านการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัด
ลำปาง สาขาสบปราบ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

(สำหรับบุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ-ฝ่ายอำนวยการ)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ-นามสกุล..... ตำแหน่ง.....
อายุ..... ปี ประสบการณ์การทำงาน..... ปี

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

2.1 ด้านการเงิน

- การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีในปัจจุบันมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือภาระงาน
เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

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

- ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี
มีอะไรบ้าง

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

- ปัญหาในการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการมีอะไรบ้าง และมีแนวทางแก้ไขปัญหา
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- ท่านเห็นว่าในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เพียงพอสำหรับ
การนำมาใช้ในการทำงานหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ท่านเห็นว่าปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ท่านเห็นว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมและ
พัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์

(สำหรับบุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ-ฝายทะเลเบียน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ-นามสกุล..... ตำแหน่ง.....
 อายุ..... ปี ประสบการณ์การทำงาน..... ปี

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

2.1 ด้านกระบวนการภายใน

- ในกระบวนการทำงานการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ประเภทจำนอง ตามกำหนดระยะเวลามาตรฐาน 1.30 ชั่วโมงหลังจากรับคำขอ

1) ท่านเห็นว่ามีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมหรือไม่

.....

2) ท่านเห็นว่าระยะเวลามาตรฐานที่กำหนดไว้มีความเหมาะสมหรือไม่

.....

3) ท่านเห็นว่าคุณภาพของงานตามกระบวนการจัดการทะเบียนสิทธิและนิติกรรม
จํานอง เป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ปัญหาในการดำเนินงานของฝ่ายทะเบียนมีอะไรบ้าง และมีแนวทางแก้ไขปัญหา
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

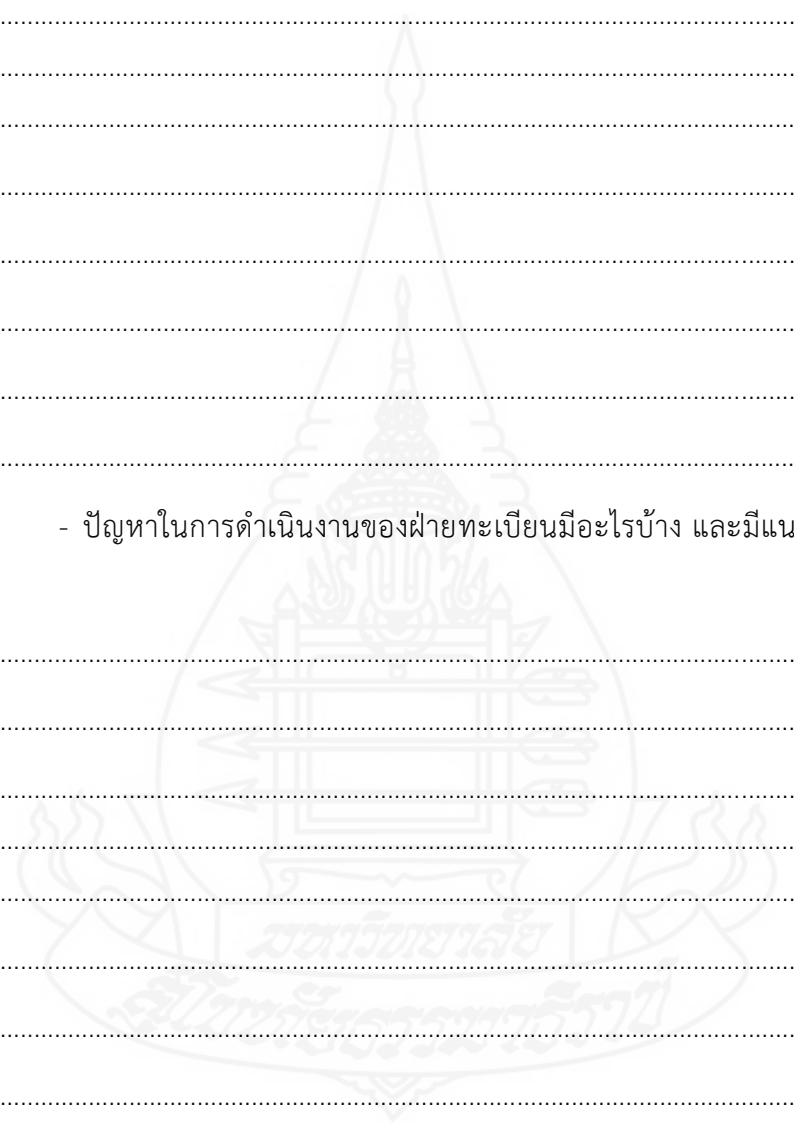
.....

.....

.....

.....

.....



2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- ท่านเห็นว่าในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในการทำงานหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ท่านเห็นว่าปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

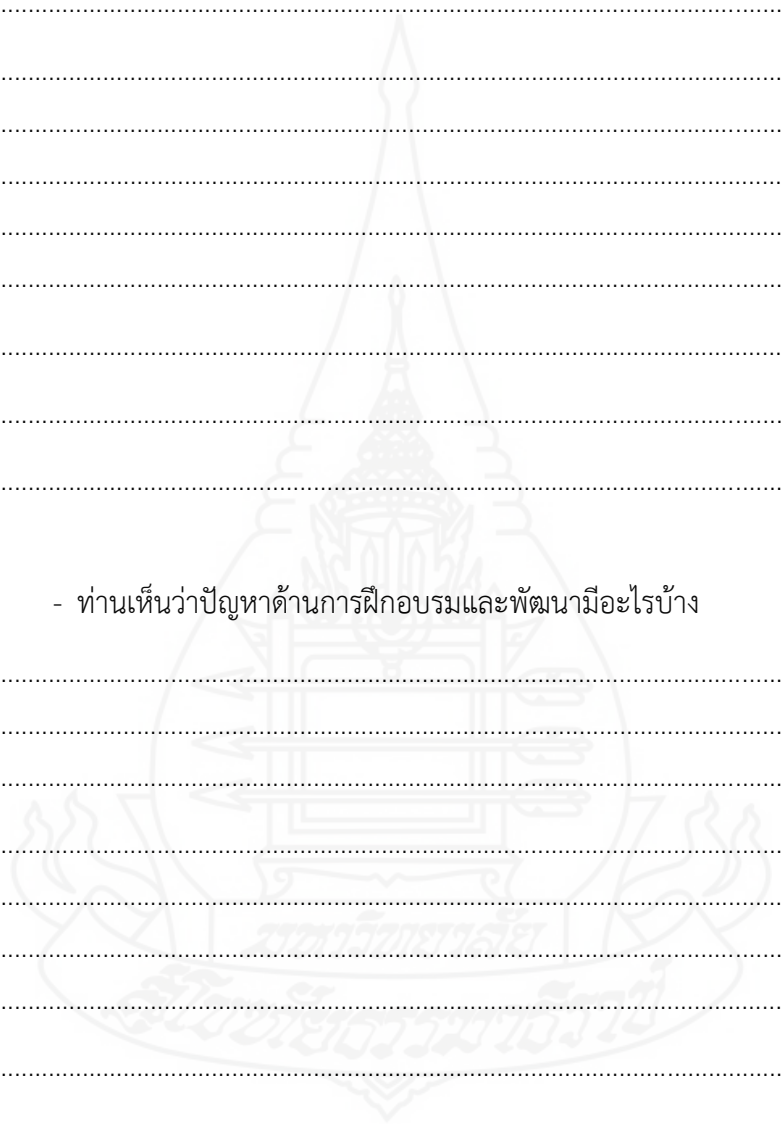
.....

.....

.....

.....

.....



- ท่านเห็นว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมและ
พัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

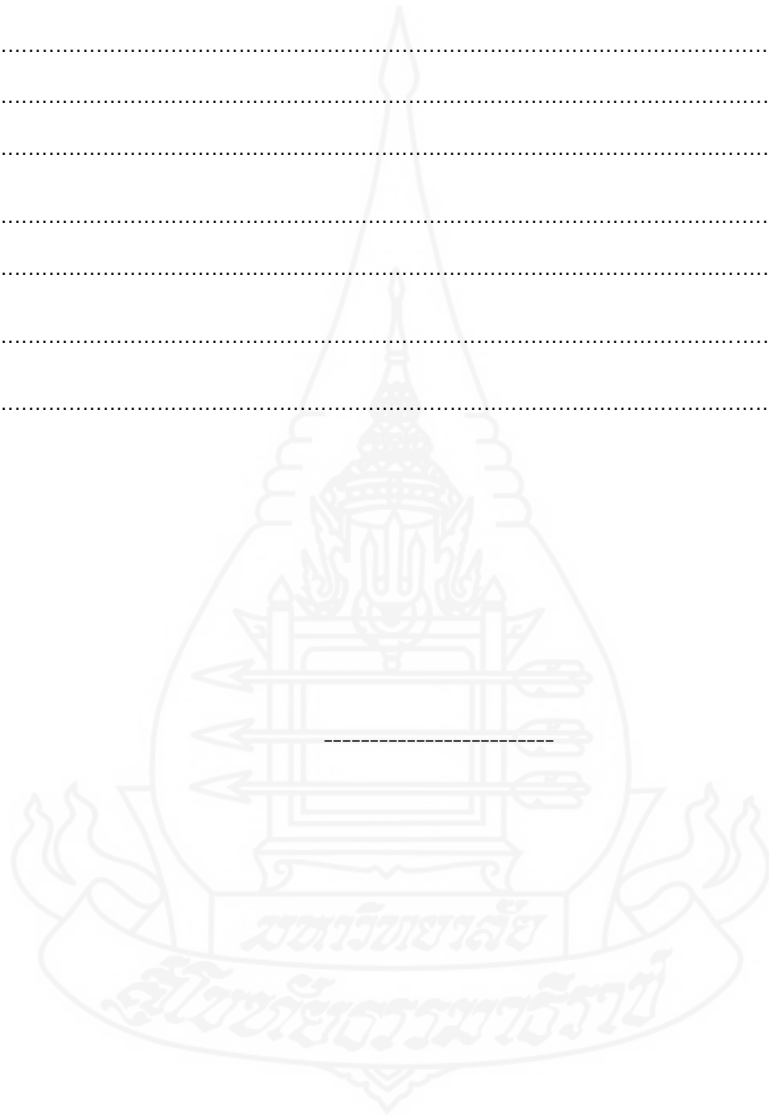
.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์

(สำหรับบุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ-ฝ้ายรังวัด)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ-นามสกุล..... ตำแหน่ง.....
 อายุ..... ปี ประสบการณ์การทำงาน..... ปี

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ

2.1 ด้านกระบวนการภายใน

- ในกระบวนการทำงานการรังวัดแบ่งแยกที่ดินตามระยะเวลามาตรฐาน 32 วัน

1) ท่านเห็นว่ามีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมหรือไม่

.....

2) ท่านเห็นว่าระยะเวลามาตรฐานที่กำหนดไว้มีความเหมาะสมหรือไม่

.....

- ท่านเห็นว่าปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ท่านเห็นว่า มีแนวทางแก้ไข ปัญหาและ แนวทางการพัฒนา ทางด้านการฝึกอบรมและ พัฒนาคณาจารย์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

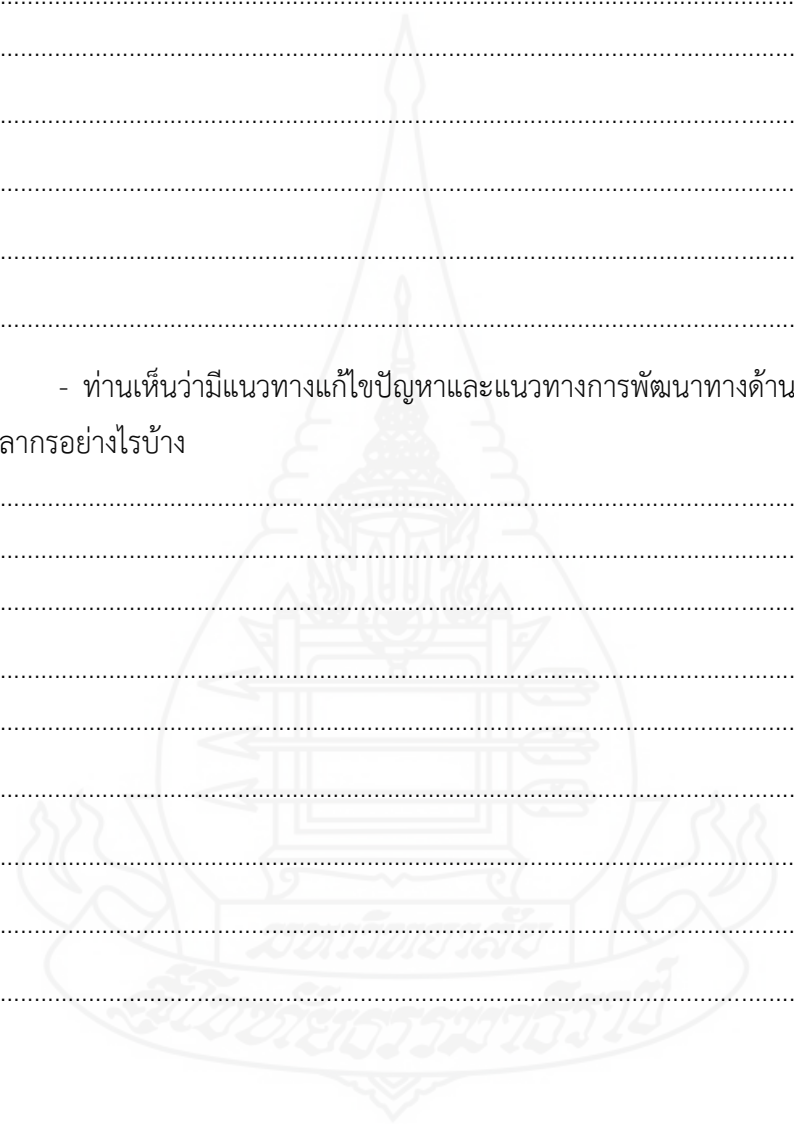
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นางสาวนิตยา คล้ายใส
วัน เดือน ปีเกิด	25 มีนาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน	สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ
ตำแหน่งงาน	นักวิชาการที่ดินปฏิบัติการ

