

ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ



นายชินวัฒน์ บุญสาร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

The Performance Result of Sisaket Local Administration Provincial Office

Mr. Chinapat Boonsarn



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

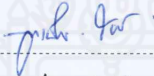
Sukhothai Thammathirat Open University

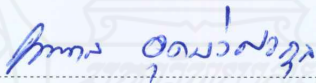
2015


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
ชื่อและนามสกุล นายชินวัฒน์ บุญสาร
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพดล อุดมวิศกุล)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษา นายชินพัฒน์ บุญสาร รหัสนักศึกษา 2563004361 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (2) ศึกษา
ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และ (3) เสนอแนะ
แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ ข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการ
ปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษทุกคน จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม
สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ จำนวน 54 คน และแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารและหัวหน้างาน
จำนวน 6 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน
ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์
ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับ
มาก ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยภายใน
องค์การตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์
ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่
ควรส่งเสริมด้านแรงจูงใจ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณให้เพียงพอ การจัดบุคลากรให้
เหมาะสมกับปริมาณงาน การพัฒนาความรู้ การกำหนดแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน และผู้บริหาร
ระดับสูงควรให้ความสำคัญและให้ความจริงจังในการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

Independent Study title: The Performance Result of Sisaket Local Administration Provincial Office

Author: Mr. Chinapat Boonsarn; **ID:** 2563004361; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2015

Abstract

The objectives of this study were: (1) to study level of performance result; (2) to study opinion level of factors relating to performance result; and (3) recommendation to boost higher performance result of Sisaket Local Administration Provincial Office.

This study was a survey research. Population was all officials of Sisaket Local Administration Provincial Office totally 60 officials. Research instruments were a questionnaire for 54 operational level officials and interview form for 6 officials including an executive and 5 heads of section. Statistical analysis was descriptive statistic such as percentage, mean, frequency and standard deviation. For qualitative data employed content analysis and SWOT technique.

The finding revealed that: (1) level of performance result of Sisaket Local Administration Provincial Office was at high level; (2) factors relating to performance result of Sisaket Local Administration Provincial Office was at high level as well. These factors were motivation factor, competency, result based management, and internal organizational factors according to McKinsey 7's framework; and (3) recommendations to boost higher performance result of Sisaket Local Administration Provincial Office were that the organization should promote of achievement motivation, provide of procurement, decide sufficiently and appropriately budget allocation which related to workload, develop knowledge, formulate clear project 2 plan and sincere to apply result based management to work.

Keywords: Performance Result, Sisaket Local Administration Provincial Office

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงโดยได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ อิศระ ตลอดจนข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ที่กรุณาให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ ตลอดระยะเวลาที่ทำการ ศึกษาครั้งนี้ รวมถึงคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ให้ความเมตตา ให้คำแนะนำ และให้ความรู้ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในสถาบันแห่งนี้ รวมถึงท่าน ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ หัวหน้างาน/กลุ่มงาน และบุคลากร สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนกำลังใจและแรงสนับสนุนที่ได้จาก บิดา มารดา และครอบครัว ที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้ อิศระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอขอบคุณทุกท่านที่กล่าวถึงมา ณ โอกาสนี้

นายชินวัฒน์ บุญสาร

สิงหาคม 2559



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ประเด็นปัญหาการศึกษา	4
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	14
แนวคิดปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี	36
แนวคิดปัจจัยด้านแรงจูงใจ	38
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	48
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	77
ประชากร	77
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล	92
การวิเคราะห์ข้อมูล	94
ระยะเวลาการศึกษา	97

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	100
ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ	105
ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ	131
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ	136
ตอนที่ 5 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล	143
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	146
สรุปการศึกษา	146
อภิปรายผล	158
ข้อเสนอแนะ	165
บรรณานุกรม	169
ภาคผนวก	173
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	175
ข แบบสอบถาม	176
ค แบบสัมภาษณ์	192
ประวัติผู้ศึกษา	197

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัด.....	30
ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	80
ตารางที่ 3.2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	92
ตารางที่ 3.3 แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	94
ตารางที่ 3.4 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา.....	98
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	101
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม.....	106
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย จูงใจที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม.....	107
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย จูงใจที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความสำเร็จของงาน.....	108
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย จูงใจที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการได้รับการยอมรับ นับถือ.....	109
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย จูงใจที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านลักษณะของงาน.....	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย จูงใจที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสได้รับผิชอบ.....	111
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย จูงใจที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและ ก้าวหน้าในงาน.....	112
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม.....	113
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	115
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านบริการดี.....	116
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	117
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....	118
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการทำงานเป็นทีม.....	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย จิตใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความเข้าใจองค์กร.....	120
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	122
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม.....	123
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร.....	124
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโครงสร้างองค์กร.....	125
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านระบบการปฏิบัติงาน.....	126
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านบุคลากร.....	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 แสดงแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความรู้ความสามารถ.....	128
ตารางที่ 4.23 แสดงแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านรูปแบบการจัดการ.....	129
ตารางที่ 4.24 แสดงแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านค่านิยมร่วม.....	130
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษในมิติด้านต่างๆในภาพรวม.....	132
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้าน ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ.....	132
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้าน คุณภาพในการให้บริการของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ.....	134
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้าน ประสิทธิภาพของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ.....	135

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.29 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น.....	136
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ.....	137
ตารางที่ 4.31 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงาน ที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษให้สูงขึ้น.....	138
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความถี่และร้อยละของโอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก หน่วยงานที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น.....	139
ตารางที่ 4.33 แสดงค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ.....	140
ตารางที่ 4.34 แสดงค่าความถี่และร้อยละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลเป็นปัจจัย ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้นหรือไม่.....	141
ตารางที่ 4.35 แสดงค่าความถี่และร้อยละแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ให้สูงขึ้น.....	142
ตารางที่ 5.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม.....	150

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษในมิติด้านต่างๆ ในภาพรวม.....	151
ตารางที่ 5.3 สรุปลำดับจำนวนผู้เสนอแนะข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	153



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	20
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน.....	21
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	24
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	27
ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	28
ภาพที่ 2.6 การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย.....	34
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบแนวคิดของการจูงใจ.....	40



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานภาครัฐ เป็นการกำหนดและการดำเนินยุทธศาสตร์และนโยบายเพื่อประโยชน์สาธารณะ มีขอบข่ายที่กว้างขวางตั้งแต่ระดับชุมชน ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ มีภารกิจและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการสาธารณะจำนวนมาก และมีผลกระทบที่กว้างขวางมาก กฎหมายที่กำหนดโครงสร้างของรัฐ คือ รัฐธรรมนูญและกฎหมายต่างๆ ซึ่งมักเรียกกันว่ากฎหมายมหาชนหรือกฎหมายปกครอง กฎหมายเหล่านี้กำหนดโครงสร้างของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งการบริหาร ซึ่งกฎหมายสำคัญเกี่ยวกับฝ่ายนี้ได้แก่ กฎหมายบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายการปรับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายวิธีการงบประมาณ ฯลฯ ซึ่งกำหนดรูปแบบและกระบวนการบริหารต่างๆรวมทั้งควบคุมพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐด้วยอย่างก็ตาม ในปัจจุบันการบริหารงานภาครัฐได้พยายามกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น โดยมีกำหนดดัชนีการปฏิบัติงานหลัก (K.P.I-Key Performance Indicators) และการประเมินมิติแบบดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารภาครัฐมีเป้าหมายการปฏิบัติงานชัดเจนขึ้น เพื่อจัดปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาให้หน่วยงานรัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น รัฐบาลในยุคที่ผ่านมาได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงได้ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนปฏิรูประบบราชการหรือให้มีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ ซึ่งกระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เริ่มต้นจากความพยายามของนักวิชาการในการอธิบาย ถึงคุณลักษณะหรือปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 และต้นทศวรรษที่ 1990 ของบรรดากลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ โดยเริ่มจากอังกฤษ คานาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ (รวมถึงรัฐบาลในระดับท้องถิ่นและมลรัฐของสหรัฐอเมริกา) โดยแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหาร และเทคนิควิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในงานของการบริหารรัฐกิจและการบริหารรัฐกิจ และแนวคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารภาครัฐไปจากเดิม ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็น

เครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์ และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผน เชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การปรับรื้อระบบ เป็นต้น (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2549: 26-27)

สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาใช้ โดยมีการปฏิรูประบบราชการของไทย ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน ยึดผลสัมฤทธิ์ มุ่งประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจาย ภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น อำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน รับผิดชอบต่อผลงาน โดยเรียกชื่ออย่างเป็นทางการว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) และกำหนดให้นำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ (โสภิส จันทรศิริ, 2547:2-3) และการพัฒนาระบบราชการไทยได้เริ่มต้นอย่างจริงจังตั้งแต่ พ.ศ. 2545 โดยการปฏิรูประบบราชการมีการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่ง ได้มีการประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทยดังเจตนารมณ์ปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และมีการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการไทย เพื่อเป็นกรอบแนวทางหลักในการผลักดันการพัฒนาระบบราชการไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 มาถึงปัจจุบันมีการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการที่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การ ปฏิบัติทำให้หน่วยงานราชการได้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานทบทวนปรับโครงสร้างบทบาท และภารกิจดังจะเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจึงมีความก้าวหน้า อย่างต่อเนื่องเกิดผลเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

กลยุทธ์และมาตรการในการพัฒนาระบบราชการไทยที่ผ่านมา โดยสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อการดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2556 – พ.ศ.2561 โดยให้ความสำคัญกับการการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน เน้นสมรรถนะสูงและทันสมัยบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ลินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ และนอกจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่ได้กล่าวมาแล้ว พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 มาตรา 34 ยังกำหนดการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้อง

เป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐควมมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าโดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพคุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมุ่งเน้นมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของข้าราชการตามแผนปฏิบัติราชการเพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการมีคุณธรรม จริยธรรม ที่เป็นที่น่าเชื่อถือ นำศรัทธาของประชาชน การกำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความสามารถและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ข้าราชการในยุคใหม่จะเป็นข้าราชการมีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อเป็นปัจจัยของผลสำเร็จในการบริหารงานของหน่วยงานราชการ

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นการประกาศใช้กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2551 มีหน้าที่ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกรมในราชการส่วนภูมิภาค และให้การดำเนินการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และพัฒนาการบริหารของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าโดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 งาน 4 กลุ่มงาน และสำนักงานท้องถิ่นอำเภอ ซึ่งในการดำเนินการที่ผ่านมาได้มีการปรับกระบวนการทศน์ตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้โดยนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการทำงาน มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีการกำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator - KPIs) เป้าหมายน้ำหนั (ร้อยละ) ตามแผนปฏิบัติราชการเพื่อติดตามและประเมินผลความสำเร็จสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อพัฒนาการบริหารของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ซึ่งในปัญหาการดำเนินการที่ผ่านมาประสบปัญหาในการบริหารงานหลายด้าน เช่น ปัญหาจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติ โดยปัจจุบันมีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 60 คน จากกรอบอัตรากำลังทั้งหมด จำนวน 81 คน การจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เพียงพอ รวมทั้งขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ปัญหาดังกล่าวข้างต้นส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมซึ่งอาจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ต่อการบริหารงานในภาพรวมของระดับจังหวัด กรม กระทรวง และระดับประเทศ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต่อไป

2. ประเด็นปัญหาการศึกษา

การศึกษานี้มีประเด็นปัญหาการศึกษา ดังนี้

2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ อยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

2.3 แนวทางในการพัฒนาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ควรปรับปรุงและเน้นการดำเนินการด้านใด

3. วัตถุประสงค์การศึกษา

3.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานภาพรวมของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

3.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

3.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการการศึกษา ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลและแนวคิดปัจจัยภายในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของทศพร ศิริสัมพันธ์ และสำนักงาน ก.พ.

4.2 แนวคิดปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (Mc Kinsey) (Mckinsey 7's Framework)

4.3 แนวคิดแรงจูงใจจากทฤษฎีทวิปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

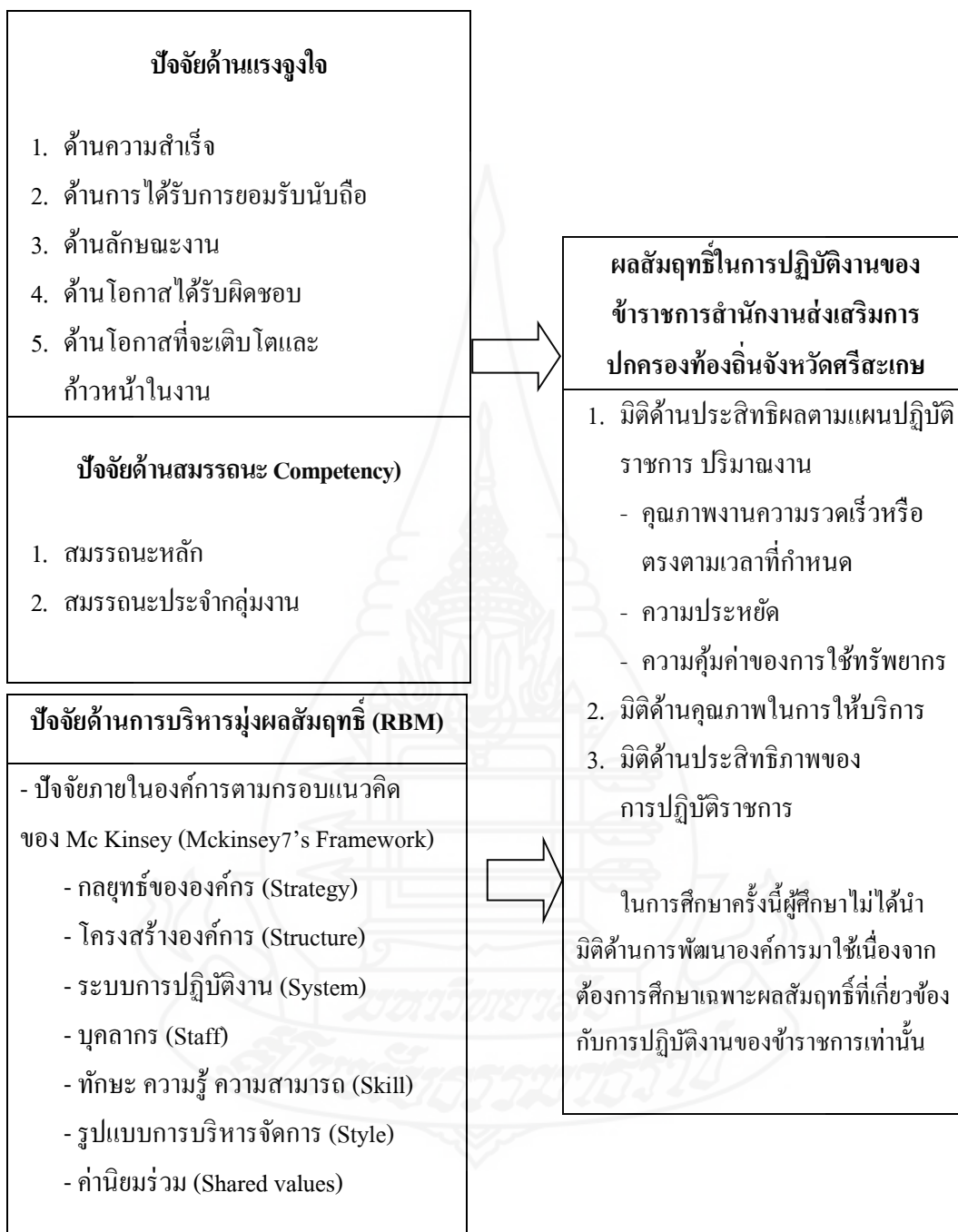
4.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) รวมถึงทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เดวิด แมคคลีแลนด์ (David Mc Clelland)

4.5 ตัวแปรด้านสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ของ เดวิด แมคคลีแลนด์ (David McClelland)

4.6 ตัวแปรตัวแปรตามผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย มิติด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ และมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แนวคิดของสำนักงาน ก.พ. จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการ พร้อมเสนอแนะนโยบายและมาตรการต่างๆ ในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น

5.2 ด้านพื้นที่

ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษาเฉพาะของข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 1 งาน และ 4 กลุ่มงาน และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอทุกอำเภอ จำนวน 22 อำเภอ

5.3 ด้านประชากร

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบไม่ทดลอง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษทุกคน จำนวน 60 คน คือ ผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ จำนวน 54 คน และผู้ตอบแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารและหัวหน้างาน จำนวน 6 คน

5.4 ด้านตัวแปร ตัวแปรในการศึกษานี้ประกอบด้วย

5.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และปัจจัยภายในองค์การ ตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey (Mckinsey 7's Framework)

5.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

5.5 ด้านระยะเวลา ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2559 ถึงเดือนสิงหาคม 2559 รวมระยะเวลา 4 เดือน

6. นวัตกรรมที่เฉพาะ

6.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่

6.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายภายในกำหนดเวลาซึ่งการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จแล้วรู้สึกถึงความพอใจและภูมิใจในงานที่ได้ปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จ

6.1.2 ความต้องการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชยยกย่องเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและหน่วยงาน

6.1.3 ลักษณะงาน หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายต่อความรู้ความสามารถมีความน่าสนใจ

6.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

6.1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง งานที่ปฏิบัติให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงานและมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน

6.1.6 เงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทนอันหมายรวมถึงรายได้ประจำเดือนเบี้ยเลี้ยงเงินประจำตำแหน่งและสวัสดิการต่างๆ

6.1.7 ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามัคคีความสนิทสนมใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานร่วมงานมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นมิตร

6.1.8 สถานะตำแหน่ง หมายถึงอาชีพซึ่งเป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประชาชนและผู้รับบริการเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

6.1.9 นโยบายและการบริหาร หมายถึง หลักในการทำงานการวางแผนการกระจายงานการมอบหมายงานและการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

6.1.10 สภาพแวดล้อม หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงานอาทิเช่นความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกบรรยากาศลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม

6.1.11 ความมั่นคง หมายถึง ความเชื่อมั่นในความยั่งยืนถาวรของตำแหน่งงานและองค์การการมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การสถานะความยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากภายนอกในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ

6.1.12 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความยุติธรรมเสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและความสามารถในการปกครองบริหารแก้ไขปัญหาของผู้บังคับบัญชา รวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะ

6.1.13 ความต้องการมีส่วนร่วม หมายถึง การได้รับโอกาสในการบริหารและตัดสินใจรวมถึงการแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน

6.1.14 ความต้องการมีอำนาจ หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปบริหารและควบคุมให้ผู้อื่นกระทำตามที่ตนต้องการ

6.1.15 การได้รับความยุติธรรม หมายถึง การได้รับการปฏิบัติต่อข้าราชการทุกระดับชั้นอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

6.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ ตนเอง อุปนิสัยและแรงกระตุ้นที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่

6.2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกันเพื่อส่งผลให้การทำงานบรรลุผล ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) บริการที่ดี
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) จริยธรรม
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

6.2.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อสายงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในสายงานนั้นๆ ประกอบด้วย

- 1) การคิดวิเคราะห์
- 2) การมองภาพองค์รวม
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

- 9) การดำเนินการเชิงรุก
- 10) ความถูกต้องของงาน
- 11) ความมั่นใจในตนเอง
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 13) ศิลปะการสื่อสารสารจงใจ
- 14) สภาวะผู้นำ
- 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ

6.2.3 สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร หมายถึง ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 4) การควบคุมตนเอง
- 5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

6.2.4 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไปประกอบด้วย

- 1) การบริหารคน
 - การปรับตัวและความยืดหยุ่น
 - ทักษะในการสื่อสาร
 - การประสานสัมพันธ์
- 2) ความรอบรู้ในการบริหาร
 - การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - การมีจิตมุ่งบริการ
 - การวางแผนกลยุทธ์
- 3) การบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - ความรับผิดชอบตรวจสอบได้
 - การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
 - การบริหารทรัพยากร

4) การบริหารอย่างมืออาชีพ

- การตัดสินใจ
- การคิดกลยุทธ์
- ความเป็นผู้นำ

6.3 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM)

6.3.1 วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจที่กำหนดขึ้น โดยวัตถุประสงค์จะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานตามพันธกิจของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

6.3.2 ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษใช้เป็นปัจจัยในการทำงานประกอบด้วยกำลังคนเงินงบประมาณวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆวิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน

6.3.3 กระบวนการทำงานหรือกิจกรรม (Process) หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้กำหนดไว้

6.4 ปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7's ของ ของแมคคินซี

6.4.1 Shared Value/Shared Vision ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง ความก้าวหน้าขององค์กรจะมีมากขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกัน หากสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเห็นที่แตกต่าง อาจหมายถึงความขัดแย้งในองค์กร นำไปสู่การทำงานที่

6.4.2 Strategy กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางตลอดไปจนถึงวิธีการทำงานขององค์กรหากองค์กรมีค่านิยมร่วมกันที่เด่นชัด การร่วมกันสร้างแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

6.4.3 Structure โครงสร้าง คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด มีการออกแบบให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุตามแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

6.4.4 System ระบบภายในองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ที่ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร)

6.4.5 Staff บุคลากร ความพร้อมของบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งด้านจำนวนคนที่ทำงานให้สอดคล้องกับภาระงาน และในแง่ของขีดสมรรถนะของกำลังคน ว่ามีครบทั้งสองด้านหรือไม่

6.4.6 Skill ทักษะ คือ ความสามารถของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ว่ากำลังคนหลักขององค์กรมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้

6.4.7 Style รูปแบบ คือ บุคลิกลักษณะของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ที่ทำงานในองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับลักษณะงาน หรือธรรมชาติของงานอย่างไร รวมไปถึงรูปแบบของการบริหารงานของผู้บริหารหน่วยงาน

6.5 ข้าราชการบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ หมายถึง ข้าราชการในตำแหน่งท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เจ้าพนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น นิติกร นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

6.6 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย 4 มิติ

6.6.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติงาน

6.6.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อแสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทำให้ผู้รับบริการหรือผู้เสียหายพึงพอใจและทำให้ผู้รับบริการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทางที่ดี

6.6.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญที่ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

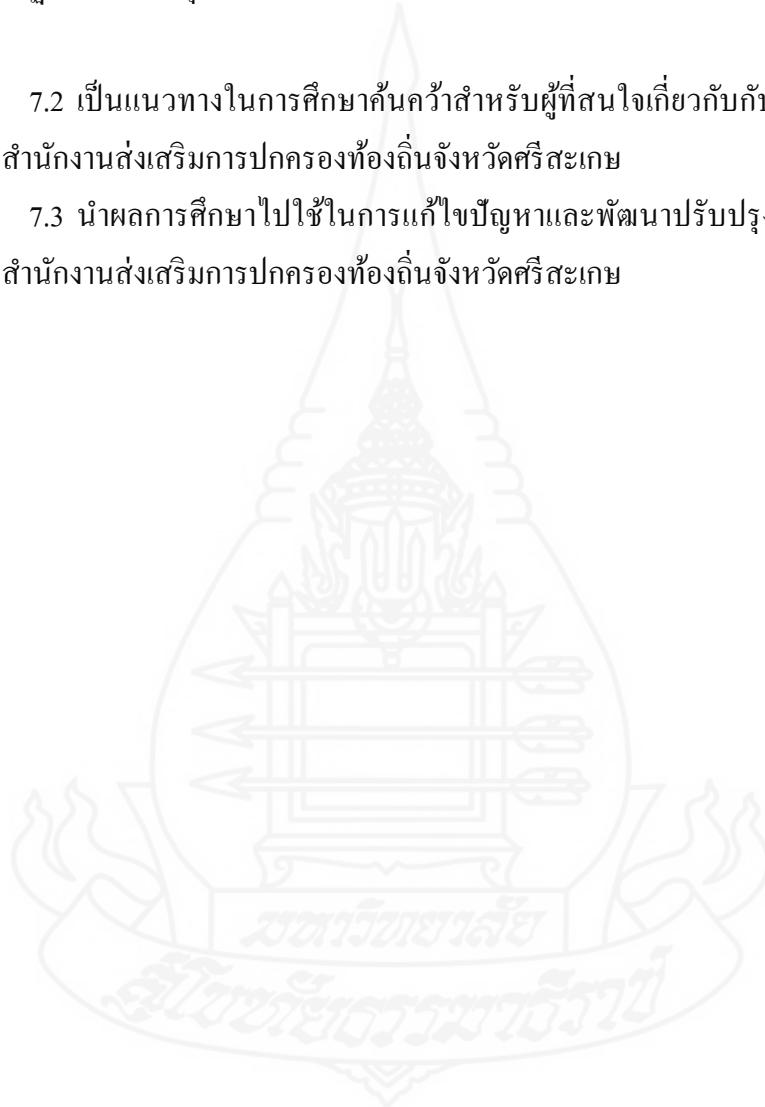
6.6.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพส่งเสริมการเรียนรู้และเอื้ออาทรให้แก่ข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 นำผลที่ได้จากการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน รวมถึงแนวทางพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

7.2 เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับกับการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

7.3 นำผลการศึกษาไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)
2. แนวคิดปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคกินซี
3. แนวคิดปัจจัยด้านแรงจูงใจ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
5. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญทั้ง 6 หัวข้อนี้ ผู้ศึกษารวบรวมรายละเอียดในแต่ละเรื่องไว้ในประเด็นสำคัญเป็นเรื่องๆ ไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นวิธีการและเทคนิคที่พัฒนาขึ้นในราชการของประเทศสวีเดน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการ และเน้นหนักไปที่การบริหาร ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเริ่มในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ซึ่งรัฐบาลของประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ได้เร่งปฏิรูประบบราชการทั้งนี้เนื่องจากประเทศเหล่านั้นประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจทั้งในเรื่องการแข่งขันการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐและปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน รัฐบาลของประเทศเหล่านั้นจึงต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย จัดความไม่คล่องตัวทางการบริหารตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Results Based Management: RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543: 145) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานกำหนดยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

ในอดีตนั้นการบริหารงานขององค์การภาครัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรที่องค์การภาครัฐจะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และอื่นๆ โดยใช้วิธีการเน้นการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย มาตรฐานที่วางไว้ รวมทั้งการควบคุมตรวจสอบก่อนการดำเนินการ (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 29) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการยึดติดทฤษฎีองค์การระบบราชการ เพื่อเสริมสร้างเอกภาพของการบังคับบัญชา ซึ่งเชื่อว่าจะช่วยให้การบริหารงานของระบบราชการเป็นไปอย่างปลอดจากระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีความเป็นกลางทั้งในเชิงการเมืองและการส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งการคิดเช่นนี้มีผลทำให้ระบบราชการในอดีตตั้งหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคล การวางแผนงาน การงบประมาณ เพื่อทำหน้าที่ออกกฎระเบียบสำหรับใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการขึ้น (Peters, 1995 อ้างถึงในสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 29)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพราะถือให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นโดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมการที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหากผลงานไม่น่าพึงพอใจผู้บริหารมีโอกาสรื้อเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา (สำนักงาน ก.พ., 2547)

สำหรับประเทศไทยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้บัญญัติพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

มาตรา 3/1 “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ที่กล่าวมาแล้ว คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐซึ่งกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการด้วยแผนงานหลัก 5 แผน คือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทาง การบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้ากระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและ

งบประมาณแผ่นดินโดยผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1) แนวคิดพื้นฐานการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 5) การวัดผลสัมฤทธิ์ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1) แนวคิดพื้นฐานการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคและกระบวนการทางการบริหารที่พัฒนาการมาจากกรอบความคิดทฤษฎีการบริหารงานสำหรับองค์กรภาครัฐในแนวทางใหม่ที่สำคัญหลายประการ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2541 อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 30) อาทิ

(1) การนำหลักการกลไกตลาด โดยเฉพาะการเปิดเสรีการลดการผูกขาดการแทรกแซงดำเนินกิจการ โดยรัฐบาลเน้นการส่งเสริมให้มีการแข่งขันการเพิ่มบทบาทของฝ่ายต่างๆ ในสังคม อาทิ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรประชาสังคม ในการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน โดยไม่ผูกขาดการดำเนินการโดยองค์กรของรัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว

(2) การจัดให้มีระบบตลาดภายในองค์กรโดยพิจารณาความสัมพันธ์กระบวนการภายในเชิงการให้บริการซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการคำนวณต้นทุนผลประโยชน์ที่ส่งมอบให้แก่กันและกันมาใช้ และมีการเปรียบเทียบกับผลได้ที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ

(3) การแยกงานในด้านการกำหนดนโยบายกับงานในเชิงการปฏิบัติการ/การให้บริการออกจากกัน โดยรัฐบาลและรัฐมนตรีที่รับผิดชอบกระทรวงจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย หรือกำหนดถึงคุณลักษณะของผลประโยชน์ที่ประชาชนพึงจะต้องได้รับการดำเนินงานของรัฐ และเป็นผู้เลือกซื้อหรือจัดทำสัญญาในการให้บริการสาธารณะจากผู้ส่งมอบบริการในรูปแบบต่างๆ แทนประชาชน ในขณะที่แต่ละส่วนราชการจะมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนตามกรอบของนโยบายที่รัฐบาลกำหนด โดยในการนี้ส่วนราชการจะต้องสามารถเชื่อมโยงผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกับผลลัพธ์หรือเป้าหมายทางนโยบายที่รัฐบาลกำหนดขึ้นให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม

(4) การถ่ายโอนอำนาจการบริหารจัดการด้านการเงินการบริหารงานบุคคลการบริหารการพัสดุที่เป็นอำนาจของหน่วยงานกลาง (สำนักงาน ก.พ. สำนักงานงบประมาณกรมบัญชีกลาง) ให้แก่ผู้บริหารและหน่วยปฏิบัติ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการมีพันธะความรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for result) โดยจัดให้มีกลไกระบบในการควบคุม

ตรวจสอบการรายงานผลการดำเนินงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน และการรายงานให้ผูมีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานแก่รัฐบาลเป็นระยะ

(5) การประยุกต์ใช้เทคนิคเครื่องมือทางการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ โดยจัดให้มีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจถึงปรัชญาหลักการพื้นฐานของเครื่องมือทางการบริหารดังกล่าวก่อนที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์การภาครัฐ

(6) การเพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน โดยจัดมีการสำรวจความคิดเห็นรับฟังถึงความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเป็นระยะๆ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางกลไกในการที่ประชาชนผู้รับบริการจะได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์ จากกิจกรรมการดำเนินงานของรัฐบาล

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีจุดมุ่งเน้นที่การสร้างความสำเร็จของผลงานของส่วนราชการ ทั้งในส่วนของผลผลิต (output) ที่ส่งมอบ และผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดขึ้นต่อประชาชน ชุมชนและสังคม ด้วยการจัดทำข้อตกลงหรือจัดทำพันธะสัญญาระหว่างรัฐบาล ในฐานะผู้จัดหาบริหารสาธารณะให้แก่ประชาชน (principal) กับหน่วยงานราชการในฐานะผู้ส่งมอบสินค้า/บริการสาธารณะ (agent) (สำนักงบประมาณ, 2542) อันหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับ

1. การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์หลักของรัฐบาลที่ต้องการ หรือการกำหนดคุณลักษณะของผลงานที่ต้องการได้รับจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งมอบบริการอย่างเป็นทางการ
2. การมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงาน การให้อิสระในการวินิจฉัยสั่งการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
3. การกำหนดปัจจัยเชิงใจที่จะกระตุ้นหรือนำไปสู่การมีพฤติกรรมตามที่ได้คาดหวัง ทั้งในส่วนของสิ่งที่เป็นรางวัลและการลงโทษ
4. การพัฒนากลไกสำหรับควบคุม ตรวจสอบหรือการรายงาน การดำเนินงานให้ผูมีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

สรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

2) ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (2543: 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

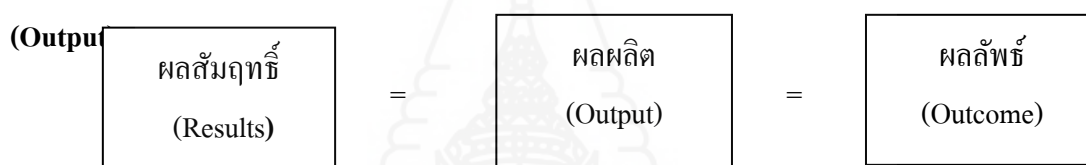
สำนักงาน ก.พ. (2547) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes)

3) องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน

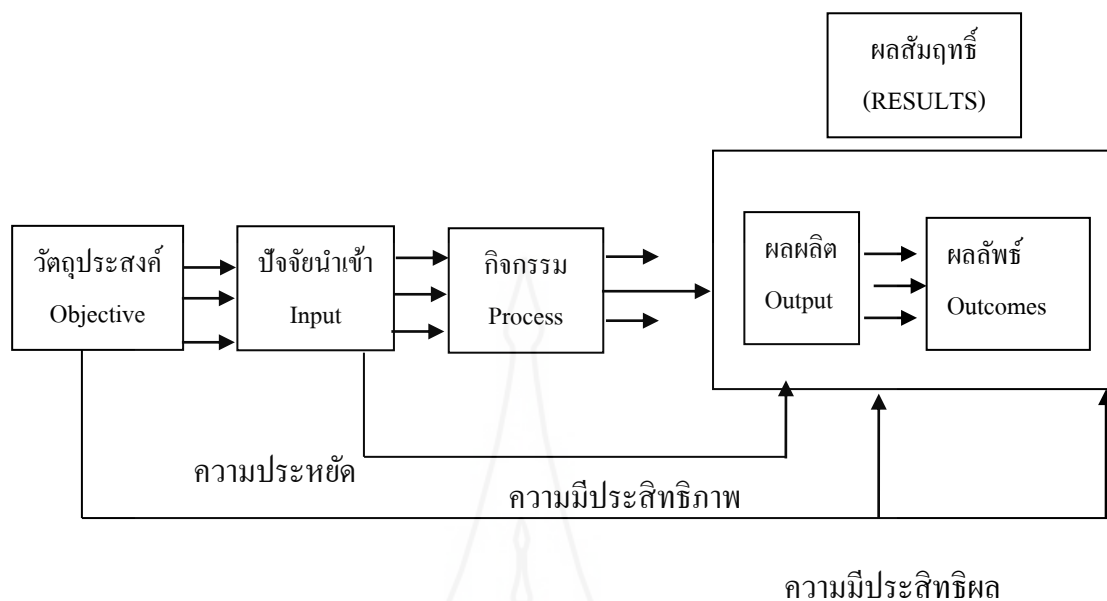
กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรมผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2547) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* ในชุดวิชาเรียนด้วยตนเองหลักสูตรการบริหารงาน: การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่หน่วยที่ 2 หน้า 20 อ้างใน สุริพร กาญจนานา ฤกษ์, 2553

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงานหรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) โดยมีกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2547) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* ในชุดวิชาเรียนด้วยตนเองหลักสูตรการบริหารงาน: การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยที่ 2 หน้า 22 อ้างใน สุริพร กาญจนพถกษย์, 2553

จากภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว
2. ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหามาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้น จึงควรใช้ด้วยความระมัดระวังคำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรมกระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

4. ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

5. ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นผลทำให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

6. ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วยผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณคุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดี อันจะทำให้ได้ผลผลิตมากๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยๆ ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความประหยัดเป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัดดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

4) ขั้นตอน/กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคทางการบริหารที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การภาครัฐซึ่งได้รับการยอมรับในต่างประเทศมาแล้ว มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานจำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 32)

(1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5 ปีของหน่วยงาน/ส่วนราชการที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจและของหน่วยงานโดยรวม การกำหนด

กลยุทธ์ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicator: KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย โดยทำการกำหนดกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานที่คาดหวังของหน่วยงานไว้ในรูปของตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (balanced scorecard: BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน

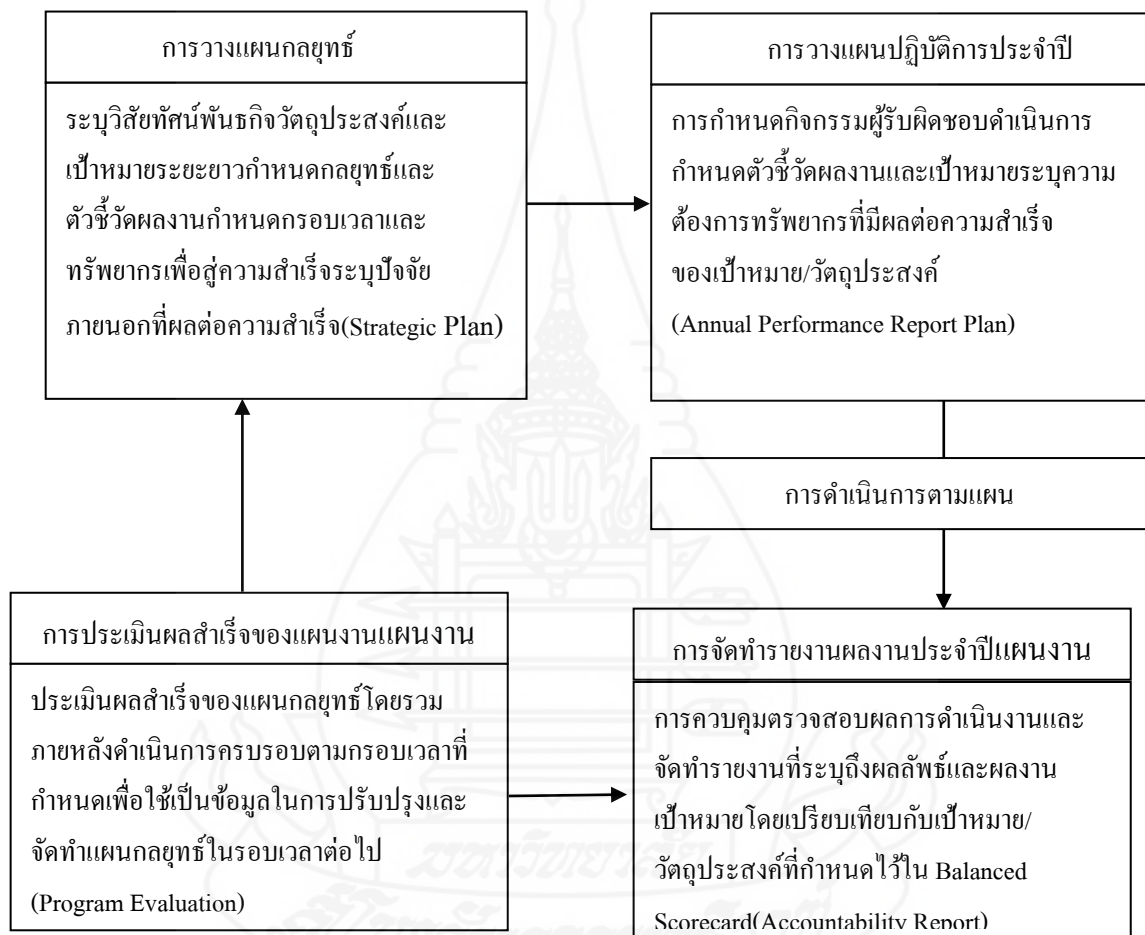
สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

(2) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิตกิจกรรมหน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาลซึ่งจกต้องดำเนินการ โดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการเพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System: PBBS)

(3) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Accountability Report) เมื่อส่วนราชการได้รับความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีและได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุมตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด พร้อมทั้ง จัดทำรายงานผลการดำเนินการเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

(4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน โดยรวมเพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่าการดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงาน โดยรวมหรือกำหนด

แผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยอาจดำเนินการโดยมอบหมายให้หน่วยงานภายนอก (third party) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานและได้การยอมรับจากรัฐบาลและส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการประเมินและรับรองผลการดำเนินงานกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถเขียนสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 34) การจัดการภาครัฐแนวใหม่

ขั้นตอนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ในระบบราชการไทย สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 9 ขั้นตอนด้วยกัน คือ (สำนักงาน ก.พ. 2545 อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2553: 15-51)

1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ คือ การที่องค์กรจะเลือกใช้เทคนิคการประเมินประสิทธิผลองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรก่อน ซึ่งองค์กรอาจได้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรจากที่กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร เพื่อนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ

2. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จจะเป็นการพิจารณาถึงสิ่งที่องค์กรต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้จะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการทำงานเป็นขั้นตอนที่องค์กรจะกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณาการปฏิบัติงานขององค์กรว่า การจะระบุว่าองค์กรทำงานได้ผลสำเร็จมาน้อยเพียงใดนั้น สามารถดูได้จากเรื่องใดบ้าง การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรนี้ อาจมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณงาน คุณภาพของผลงานที่ต้องการให้เกิด พฤติกรรมที่ต้องการให้บุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานแสดงออกเมื่อมีผู้มาติดต่อ หรือกำหนดออกมาในรูปแบบของเวลาและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการ โดยหากมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลสำเร็จได้ง่าย การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จนี้องค์กรจำนวนมากมักจะกำหนดเป็นปริมาณที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน

4. การกำหนดแหล่งข้อมูล ขั้นตอนนี้องค์กรจะต้องกำหนดแหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ทั้งนี้ เพื่อนำไปพิจารณาว่าองค์กรมีข้อมูลอยู่แล้วมากน้อยเพียงไร และจะต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องใด หรือเก็บข้อมูลในส่วนใดบ้าง หรือกำหนดแหล่งข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยให้การดำเนินการวัดผลสัมฤทธิ์ด้วย ทั้งนี้ เพราะจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้ว่าจะต้องเก็บข้อมูลนี้จะมีส่วนสำคัญในการระบุถึงผลสำเร็จขององค์กร เพราะหากมีข้อมูลที่ถูกต้องจะทำให้การวัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลขององค์กรมีความถูกต้องตามไปด้วย และป้องกันการประเมินองค์กรจากความรู้สึกโดยปราศจากข้อมูลที่ถูกต้องยืนยัน

5. การตั้งเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ออค์การจะกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ เป้าหมายจะเป็นเสมือนทิศทางที่อค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผล และต้องสอดคล้องกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์ของอค์การ ความสัมพันธ์ในส่วนนี้จะเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่หลักการในการ กำหนดเป้าหมายที่ดีจะได้แก่หลักการ SMART-Goal คือ การกำหนดเป้าหมายที่มีความจำเพาะ เจาะจง (specific) สามารถวัดผลได้ หรือมีเครื่องมือในการวัด (measurable) เป็นที่ตกลงกันระหว่าง ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือคนที่เกี่ยวข้องมีความเห็นพ้องต้องกัน (agreement) มีความเป็นไปได้ หรือสามารถ ทำให้เกิดผลได้จริง ไม่ใช่เป้าหมายลอยๆที่กำหนดไว้ให้ดูดีเท่านั้น (realistic) และมีระยะเวลาที่ระบุ ไว้อย่างชัดเจน (time-frame) เป้าหมายในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถวัดผลได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ เป้าหมายที่อค์การตั้งขึ้นนั้น อค์การอาจเลือกกำหนดเป้าหมายที่มีระดับความยากหรือความท้าทายในการปฏิบัติงานมากก็ได้

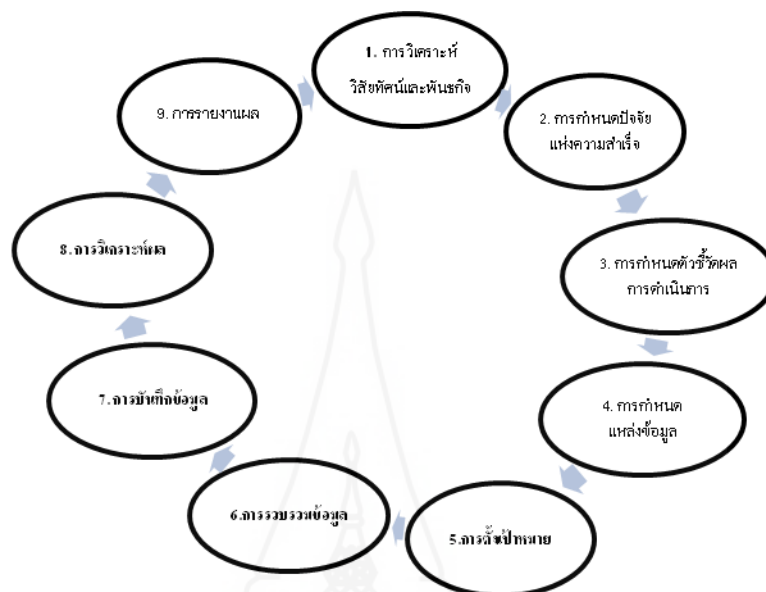
6. การรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการแสวงหาหลักฐานต่างๆ ที่จะนำมาประมวลผลการดำเนินงานของอค์การ โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมจะต้องเป็นข้อมูลที่สามารถ บอกถึงระดับการทำงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจกระทำโดย การสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง การสำรวจจากเอกสารต่างๆ การสัมภาษณ์ และการสังเกต

7. การบันทึกข้อมูล ขั้นตอนนี้ออค์การจะบันทึกข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาใน รูปแบบของตารางหรือแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ การบันทึกข้อมูลนี้ออค์การจะต้องกระทำเป็นระบบ ทั้งนี้ เพราะการเก็บข้อมูลในการวัดผลจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายหน่วยงานในสังกัด หาก ไม่มีการจัดระบบการบันทึกข้อมูลตั้งแต่แรก การรวบรวมข้อมูลจะมีลักษณะต่างคนต่างบันทึก ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่เป็นไปตามรูปแบบเดียวกัน การประมวลผลหรือสรุปถึงผลสัมฤทธิ์ของอค์การก็จะทำได้ยาก

8. การวิเคราะห์ผล ขั้นตอนนี้เป็นวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วนำมาเทียบกับ เป้าหมายที่อค์การกำหนดไว้ เพื่อวิเคราะห์ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้น ส่วนนี้จะทำให้ทราบถึง ผลสำเร็จของอค์การและทราบถึงสาเหตุของการทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะทำให้ออค์การสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ หรือนำไปใช้สำหรับการวางแผน ป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

9. การรายงานผล ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็น ขั้นตอนการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร อค์การ

ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 9 ขั้นตอน สามารถแสดงได้ตามภาพที่ 2.5



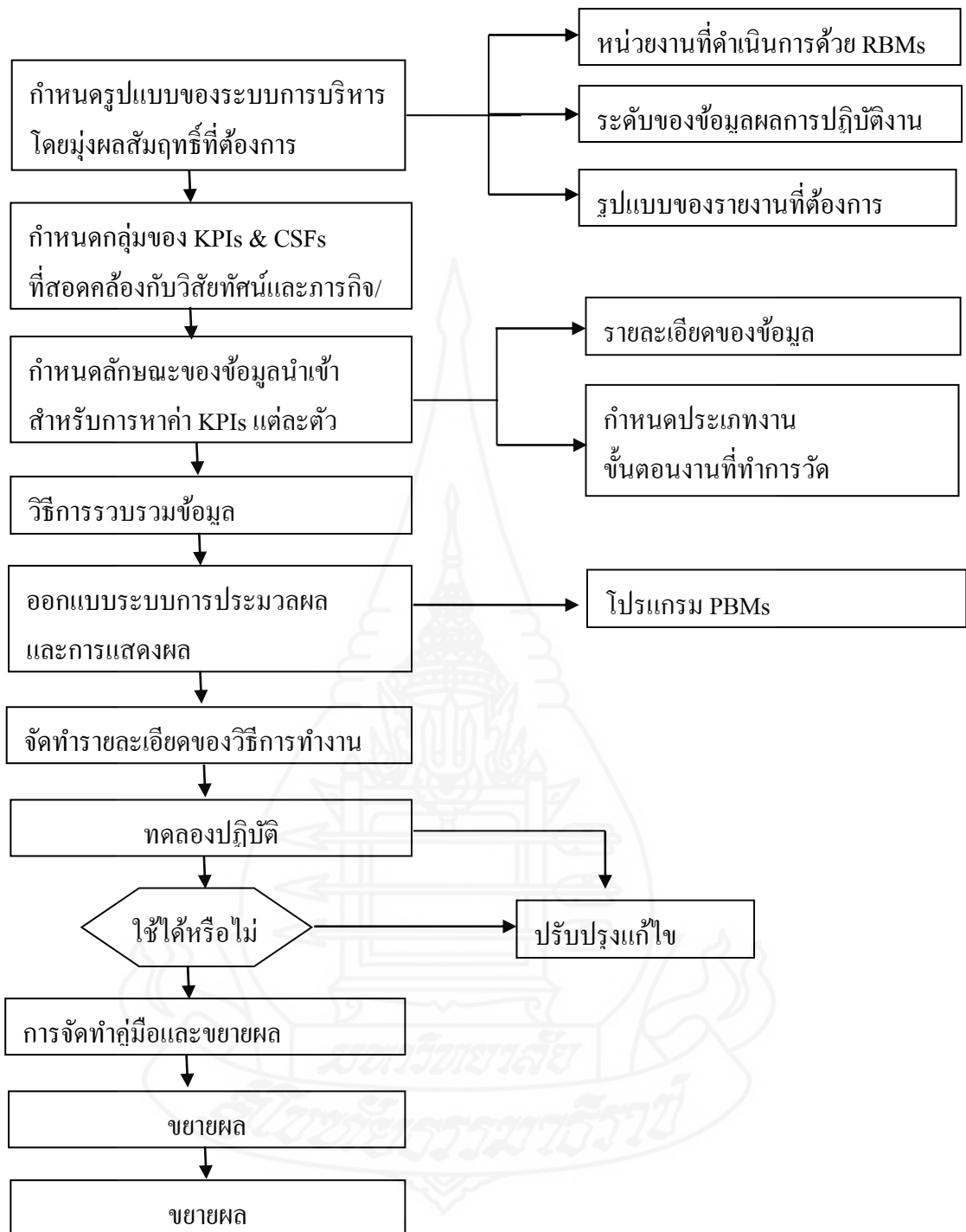
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (อังกใน วันชัย มีชาติ, 2553: 15-53)

ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547: 138 อ้างใน สุริพร กาญจนานพฤกษ์, 2553: 48) ได้สรุปขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าประกอบไปด้วย 9 ส่วน คือ

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



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

5) การวัดผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือในการแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศที่จะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และการบริหารการพัฒนา ในลักษณะต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและกำหนดตัวชี้วัดผลงานเป็นสิ่งที่พึงต้องดำเนินการในองค์การและกระบวนการนโยบายทั้งในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาองค์การ กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาแต่ละด้าน การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผนงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อกำหนดทางเลือกการดำเนินงานกิจกรรมที่น่าพอใจที่สุด

ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้ในการวัดผลบอกรถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์ อ่างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 146)

ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ (Office of Planning and Budget)

- (1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) ได้แก่ ปริมาณ หรือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในดำเนินการหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์
- (2) ตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมและ/หรือจำนวนผู้ได้รับการ
- (3) ตัวชี้วัดวัดผลลัพธ์ (outcome indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึง โครงการ/แผนงาน โดยการเทียบเคียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มาซึ่งผลผลิตที่มีความมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ
- (4) ตัวชี้วัดวัดประสิทธิภาพ (efficiency indicators) ตัวชี้วัดผลงานที่บ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัดในเชิงเปรียบเทียบที่ระหว่างข้อมูล 2 หน่วย (outputs/inputs)

(5) ตัวชี้วัดวัดความคุ้มค่า (cost-effectiveness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลลัพธ์ที่จะช่วยแสดงถึงความคุ้มค่า (value for money) ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมนอกจากตัวชี้วัดผลงานทั้ง 2 ด้านที่เป็นตัวชี้ผลงานหลักในกระบวนการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้วสารสนเทศในกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงตัวชี้วัดปริมาณงาน (workload indicators) และข้อสนเทศเชิงอธิบาย (explanatory information)

(6) ตัวชี้วัดวัดปริมาณงาน (workload indicators) เป็นข้อมูลที่แสดงถึงปริมาณความต้องการในการใช้/ได้รับบริการหรือปริมาณของภาระงานในหน้าที่ของบุคคล

(7) ข้อสนเทศเชิงอธิบาย (explanatory information) เกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลที่บอก อธิบายถึงสาเหตุเงื่อนไข/องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรส่วนใหญ่เป็นข้อมูล/คำอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุเงื่อนไข/องค์ประกอบที่มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไข/องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรและผู้ดำเนินกิจกรรมก็ได้หากจะแบ่งตัวชี้วัดตามองค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด

องค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตัวชี้วัด	
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า
กิจกรรม (Process)	ตัวชี้วัดปริมาณงาน, ข้อสนเทศเชิงอธิบาย
ความมีประสิทธิภาพ: ผลผลิต (Outputs) เทียบตัวชี้วัดผลผลิต,กับปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ
ความมีประสิทธิภาพ: ผลผลิต (Outputs) เทียบกับวัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัดผลผลิต
ความมีประสิทธิภาพ : ผลผลิต (Outputs) เทียบกับวัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัดผลผลิต, ตัวชี้วัดคุณค่า ความคุ้มค่ากับ วัตถุประสงค์

สรุป จากกระบวนการและขั้นตอนการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น Balance Scorecard จึงเป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ซึ่งจะสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (<http://www.dla.go.th/upload/templateWebMenu/attachFile/2014/12/1419576417551.>)

ลักษณะงานที่ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

1. งานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือ แผนปฏิบัติราชการประจำปี
2. ของส่วนราชการส่วนราชการ/หน่วยงาน (งานยุทธศาสตร์+นโยบาย หรือ ยุทธศาสตร์+ของหน่วยงาน)
3. งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน
4. งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนอกเหนือจากภารกิจประจำงานที่เป็นความคิดริเริ่มใหม่

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน (ตัวชี้วัดรายบุคคล)

เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน (ตัวชี้วัดรายบุคคล) ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงให้ใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล แบ่งเป็น ๔ วิธี ดังนี้

- วิธีที่ 1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (เป็นวิธีที่ใช้เป็นหลัก)
- วิธีที่ 2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ
- วิธีที่ 3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนที่ของงาน
- วิธีที่ 4 การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง

วิธีที่ 1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (เป็นวิธีที่ใช้เป็นหลัก) เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการวางเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมิน ควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป็นหมายการปฏิบัติราชการของผู้ประเมินหรือหน่วยงานให้บรรลุผล การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่างเป็นวิธีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ สำนัก/กอง (ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ผอ.สำนัก/กอง) หรือสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัด (ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของท้องถิ่นจังหวัด) ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน หรือที่ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นภารกิจงานตามแผนปฏิบัติราชการของกรม/จังหวัด และภารกิจงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง/สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินจะต้องสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินต้องกระทำให้สำเร็จเพื่อผลักดันให้เป้าหมายของการปฏิบัติงานของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผล แบ่งเป็นวิธีการย่อยเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การถ่ายทอดลงมาโดยตรง
2. การแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย
3. การแบ่งเฉพาะด้านมอบหมาย

วิธีที่ 2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของภารกิจงานที่ให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยนำความคาดหวังของผู้รับบริการมากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมิน ซึ่งอาจใช้วิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังนี้

1. ให้เลือกภารกิจงานบริการ เช่น งานการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน หรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือจากส่วนราชการอื่นผู้มาติดต่อ หรือการให้บริการบุคลากรในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ลูกค้าภายใน) เช่น การให้บริการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการ การให้บริการห้องประชุม การให้บริการการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น

2. ให้เลือกมิติการบริการที่จะใช้ประเมินตามความคาดหวังของผู้รับบริการมา กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับบริการ เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ พร้อมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนถึงมิติการให้บริการเหล่านั้น

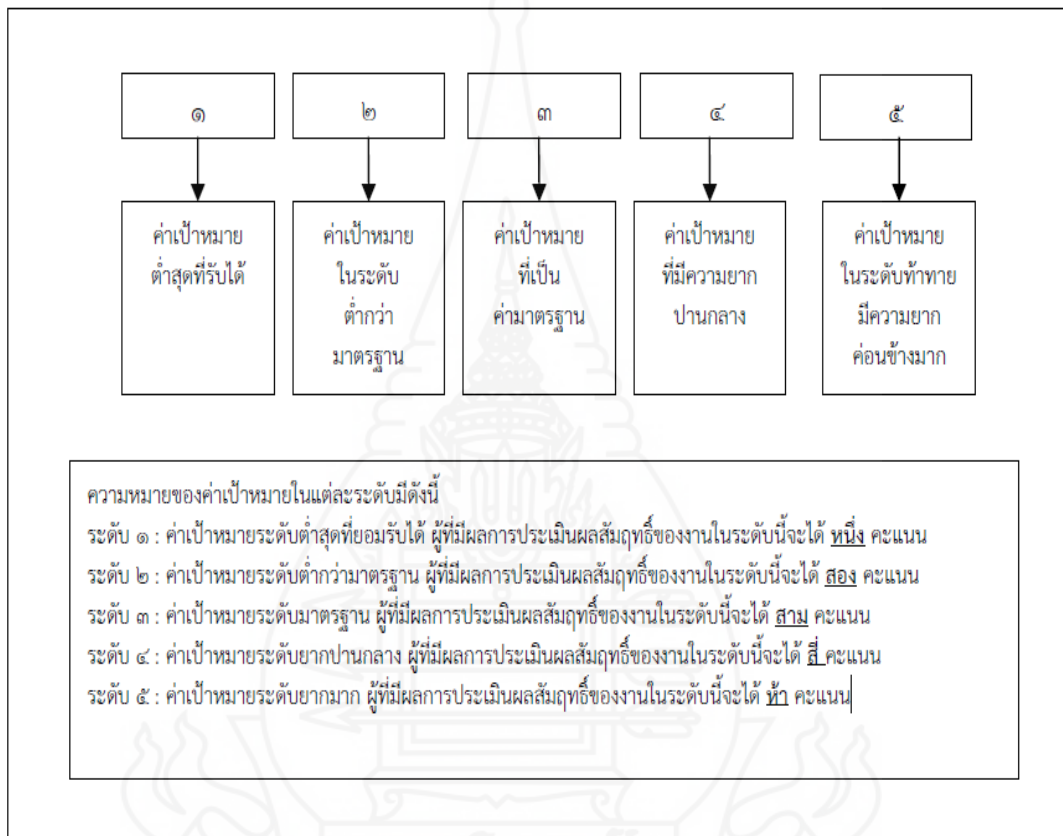
3. กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมิน เช่น ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน โดยอาจจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำข้อมูลไปประมวลผล สรุปผลการประเมิน โดยเปรียบเทียบ ผลการประมวลข้อมูลที่เก็บกับระดับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วจึงสรุปให้คะแนนออกมาเป็นคะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น โดยที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องพิจารณาในประเด็นข้างต้นร่วมกัน และบันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

วิธีที่ 3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนที่ของงาน เป็นวิธีวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของภารกิจงานที่มีขั้นตอนหลายขั้น แต่ละขั้นเกี่ยวข้องกับปฏิบัติหลายคนที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกัน โดยจะต้องดำเนินการไล่เรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยเริ่มจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานก่อน จากนั้น ระบุเนื้องานที่ต้องรับผิดชอบหรืออาจไล่เรียงเนื้องานจากลักษณะงานที่รับผิดชอบและสรุปเนื้องานที่สำคัญจากการไล่เรียงเนื้องานดังกล่าว แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบที่ละเนื้องาน ดังนี้

1. พิจารณากำหนดผลลัพธ์+หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จของเนื้องานในความรับผิดชอบ
2. พิจารณาว่าผลลัพธ์+ หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าวนี้ มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีอะไรที่จะอธิบายได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่น และใช้อะไรวัดความสำเร็จ จึงจะพิจารณาสรุปและตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ประเมินร่วมกันกับผู้ประเมิน จากนั้นบันทึกสามารถสะท้อนถึงจุดเน้นนั้น
3. พิจารณากำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมินกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

วิธีที่ 4 การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง เป็นวิธีการสร้างสรรคงานใหม่ ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (สร้างนวัตกรรม) ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยอาจนำผลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินการของปีที่ผ่านมาแล้ว พบว่ายังคงมีปัญหาคุอุปสรรคหรืองานที่ได้รับการร้องเรียน/ร้องทุกข์ จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาลำนั้นด้วยวิธีการสร้างสรรค์ใหม่ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่

การกำหนดค่าเป้าหมาย สำหรับตัวชี้วัด ให้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ 1 ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายต่ำสุดที่สามารถยอมรับได้ ไปจนถึงระดับ 5 ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายระดับท้าทาย ซึ่งเป็นการปฏิบัติราชการที่มีความยาก โดยผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอุตสาหะเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้ โดยการกำหนดระดับค่าเป้าหมายสามารถแสดงได้ตามภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การกำหนดระดับค่าเป้าหมาย

ที่มา: แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

1. ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน จะครอบคลุมเพียงลักษณะงานใดลักษณะงานหนึ่ง หรือทั้ง 3 ลักษณะงานตามข้อ 2 ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน (ตัวชี้วัดรายบุคคล) สามารถกำหนดได้ตามประเภทตัวชี้วัดต่อไปนี้

1.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

1.2 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจนแต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง พอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำหมายถึง พอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลรวมกัน จะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่มีความเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อ้างอิงค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา คือ เป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จะทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน ทั้งนี้ เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มจะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการสะท้อนถึง

3. จำนวนตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับการตกลงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งพิจารณาจากงานในความรับผิดชอบ โดยแต่ละตัวชี้วัดแต่ละตัวจะถูกกำหนดค่าน้ำหนักต่างกัน ทั้งนี้ เมื่อรวมค่าน้ำหนักของงานที่นำมาประเมินทั้งหมดจะเท่ากับ ๑๐๐% ซึ่งการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดอาจพิจารณาจาก

3.1 ปริมาณงานของเนื้องานนั้นๆ เมื่อเทียบกับเนื้องานอื่นๆ โดยทั่วไป เนื้องานที่มีปริมาณมากอาจมีน้ำหนักของตัวชี้วัดมากกว่าเนื้องานที่มีปริมาณงานน้อยกว่า

3.2 ผลกระทบและความสำเร็จในเนื้องานนั้น ต่อผลงานของหน่วยงานหรือองค์กร โดยเนื้องานที่มีผลกระทบสูงจะมีความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวชี้วัดมากกว่าเนื้องานที่มีผลกระทบน้อยกว่า

3.3 เวลาที่ใช้ในเนื้องานนั้นๆ เมื่อเทียบกับเนื้องานอื่นๆ ที่ผู้รับการประเมินต้องใช้ โดยเนื้องานที่ใช้เวลามากกว่า อาจมีน้ำหนักตัวชี้วัดสูงกว่าเนื้องานที่ใช้เวลาน้อยกว่า

4. การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน สามารถทำได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงแผนงานภารกิจ แนวนโยบายภายในส่วนราชการ รวมถึงสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ไม่ใช่เพราะผู้รับการประเมินไม่สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลงไว้กับผู้ประเมินได้

2. แนวคิดปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี

สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในองค์กร (internal environment) เป็นสภาพเงื่อนไขของปัจจัยภายใน เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายในหมายถึงทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินการธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง (strength) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง

กล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร (Daff, 2006: 95 อ้างใน อร่าม ศิริพันธ์, 2553: 2-17) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ทางด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย ด้านระบบบริหาร ด้านบุคลากร รวมถึงปัจจัยที่เป็นนามธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กร การใช้สัญลักษณ์ เรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร วิสัยทัศน์/สตรีก์ขององค์กร คำขวัญ เป็นต้น

แนวทางหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญได้แก่สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ตัวแบบ 7's ของแมคคินซี (ดำรง วัฒนา, 2545: 35 อ้างใน อร่าม ศิริพันธ์, 2553: 2-17 – 2-18) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. Shared Value/Shared Vision ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมของสมาชิกองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ เพราะทิศทาง ความก้าวหน้าขององค์กรจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกัน หากสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเห็นที่แตกต่าง อาจหมายถึงความขัดแย้งในองค์กร นำไปสู่การทำงานที่ขาดเป้าหมายร่วมกัน การทำงานไม่สามารถบรรลุประสิทธิผล(เป้าหมาย) ขององค์กรได้

2. Strategyกลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางตลอดไปจนถึงวิธีการทำงานขององค์กรหากองค์กรมีค่านิยมร่วมกันที่เด่นชัด การร่วมกันสร้างแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรก็ไม่ใช่เรื่องลำบาก

3. Structureเป็นการกำหนดโครงสร้างคือการออกแบบองค์กร (organization structure and design) ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุตามแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

4. Systemระบบภายในองค์กร ที่ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร)

5. Staff บุคลากร ความพร้อมของบุคลากรขององค์กร ทั้งด้านจำนวนคนที่ทำงานให้สอดคล้องกับภาระงาน และในแง่ของขีดสมรรถนะของกำลังคน ว่ามีครบทั้งสองด้านหรือไม่

6. Skill ทักษะคือ ขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กรว่า ว่ากำลังคนหลักขององค์กรมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้

7. Style คือ การสังเกต รูปแบบรูปแบบ บุคลิกลักษณะของคนทำงานในองค์กรว่า มีความสอดคล้องกับลักษณะงาน หรือธรรมชาติของงานอย่างไรใด รวมไปถึงรูปแบบของการบริหารงานของผู้บริหารหน่วยงาน

สรุป สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในองค์กรเป็นสภาพเงื่อนไขของปัจจัยภายใน เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกองค์กรก็จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ แต่ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 7 อย่าง จะต้องมีความสอดคล้องกัน

3. แนวคิดปัจจัยด้านแรงจูงใจ

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อยคือ 1) ความหมายของแรงจูงใจ 2) ประเภทของแรงจูงใจ 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ตามลำดับดังนี้

3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) มาจากภาษาลาตินแปลว่าการเคลื่อนไหว แต่ความหมายนี้คงไม่เพียงพอที่จะนิยามคำว่าแรงจูงใจในองค์การ นิยามของการจูงใจในองค์การควรครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญและกระบวนการที่เชื่อมโยงว่าพฤติกรรมมนุษย์เกิดขึ้นได้อย่างไร ความหมายของการจูงใจจะเกี่ยวกับอิทธิพล หรือแรงผลักดันจากภายในตัวบุคคล หรือเป็นกระบวนการที่กระตุ้น กำหนดทิศทาง หรือควบคุมให้เกิดการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้

ดอน เฮลลีย์กัล (Don Hellriegel และคณะ, 2001: 130 อ้างใน ราณี อิศัยกุล, 2553: 9-5) กล่าวว่า การจูงใจเป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่เป็นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงและเป้าหมาย

สมยศ นาวิการ (2540: 359) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า มีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจแรงจูงใจ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2546: 185) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์การจึงมีผลมากทั้งผลงานที่ให้กับองค์การในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

ราณี อิศัยกุล (2553: 9-6) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ที่มีผลทำให้การกระทำเคลื่อนไหวหรือแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางตามเป้าหมาย แรงจูงใจอาจแบ่งออกเป็นแรงจูงใจทางด้านร่างกายหรือกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อยล้า และแรงจูงใจด้านจิตวิทยาหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ในจิตใจ เช่น ความต้องการความรัก การแสวงหาชื่อเสียงเกียรติยศ และการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ เป็นต้น

ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงหมายถึงสิ่งที่อยู่ภายในของบุคคลมีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายและมีความต้องการทางด้านอื่นๆ เช่น การยกย่องสถานะ ความรักความผูกพันกับบุคคลอื่น

3.2 ประเภทของแรงจูงใจ

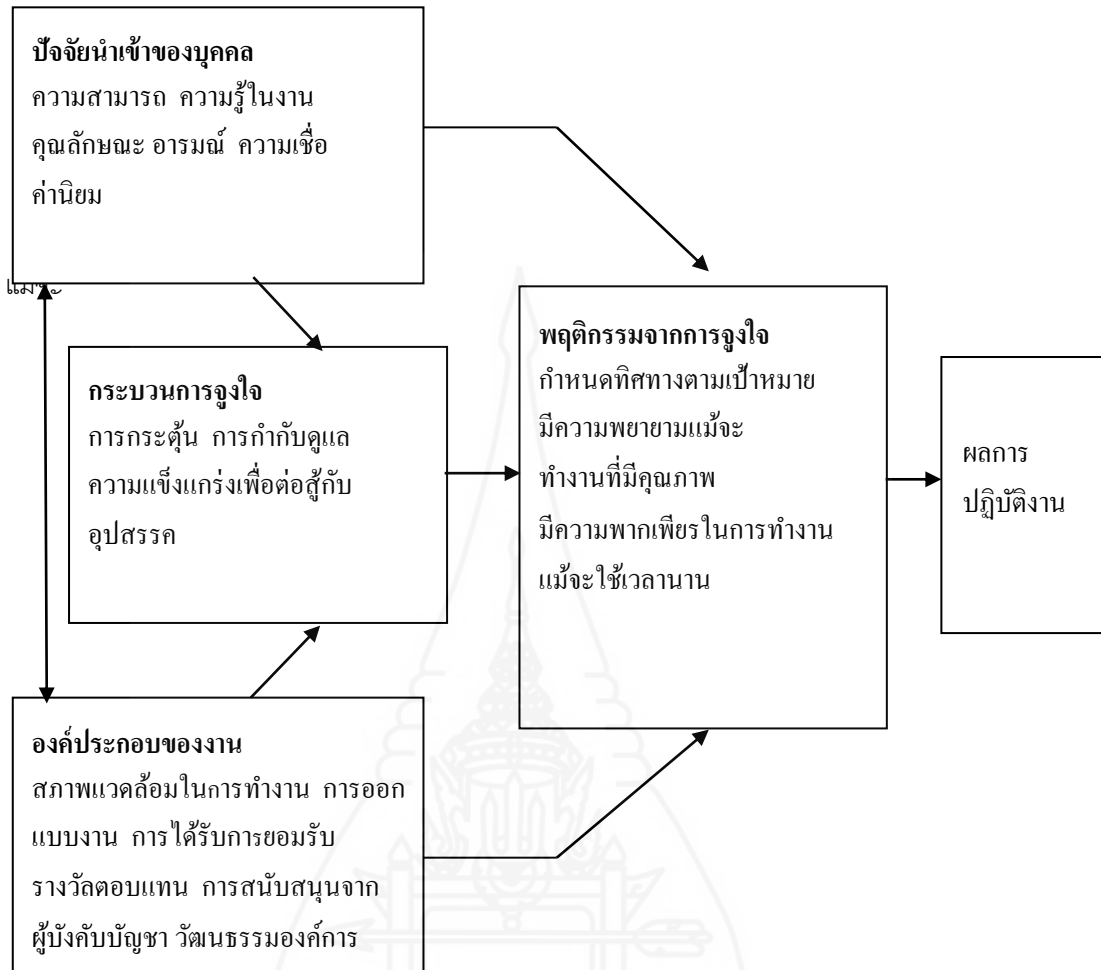
ราณี อิติชัยกุล (2553: 9-6) การจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่

การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนที่องค์กรจัดให้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริการ เงินรางวัล โบนัส สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน เป็นต้น การจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

3.3 ตัวแบบของการจูงใจ

ตัวแบบแนวคิดของการจูงใจประกอบด้วยปัจจัยหลักสำคัญ 2 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ ได้แก่ ส่วนประกอบของบุคคลที่เป็นปัจจัยนำเข้า (individual input) ประกอบด้วยความสามารถของบุคคล ความรู้ในงาน และองค์ประกอบของงาน (job context) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการสอนงาน บรรทัดฐานของสังคม รวมทั้งวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 มีอิทธิพลต่อกันและกัน และมีอิทธิพลต่อกระบวนการจูงใจบุคลากร ทำให้เกิดการกระตุ้น กำกับทิศทาง และทำให้บุคคลแข็งแกร่ง ไม่ลดละที่จะฝ่าฟันอุปสรรคของงาน ตามตัวแบบแนวคิดของการจูงใจ ดังภาพที่



ภาพแสดงที่ 2.7 ตัวแบบแนวคิดของการจูงใจ

ที่มา: ราณี อิศัยกุล (2553) ตัดแปลงจาก Krietner and Kinicki, 2004: 259

3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอทฤษฎีต่างๆ หลายทฤษฎี โดยเริ่มมีตั้งแต่ ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 (ค.ศ. 1878 – 1901) Frederick Taylor มีการกล่าวถึงการจูงใจบุคคลว่าเงินหรือรางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงินสามารถจูงใจให้คนทำงานตามความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้

กลุ่มทฤษฎีศึกษาเรื่องความพึงพอใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการหรือความพึงพอใจ กลุ่มทฤษฎีศึกษากระบวนการจูงใจ และกลุ่มทฤษฎีศึกษาการเสริมแรงจูงใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 กลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการ ให้ความสำคัญต่อความแตกต่างและเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ได้แก่

1) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ทฤษฎีการจูงใจของเอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท เหลือเพียง 3 ประเภท ดังนี้ (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

(1) ความต้องการในการอยู่รอด (existence needs (E)) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

(2) ความต้องการความสัมพันธ์ (related need (R)) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

(3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth need (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) พบว่า บุคคลจะได้รับกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความปลอดภัย) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ยังค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลอีกด้วย

ทฤษฎี ERG ยังสรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

2) ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยขนานมัยในการจูงใจ

เฮอ์เบิร์ต(Herzberg) (Herzber's two-factor theory) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2445) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (no satisfaction)และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (motivation factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (nodissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยขนานมัย (hygiene factors)

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ (1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (2) ปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย

(1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (motivation factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

(2) ปัจจัยการชำระรักษา (maintenance factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Herberg) แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายของบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

3) ทฤษฎีทวีปัจจัย (two factor theory)

เฮอ์ชเบอร์ก (Herzberg) (อ้างถึงใน ปิติ วัลนะเพ็ชร, 2549) ได้เสนอทฤษฎีทวีปัจจัย (two factor theory) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย

(1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยได้แก่

- ความสำเร็จในการทำงานบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

- การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชยแสดงความยินดีให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

- ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

- ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

(2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคลได้แก่

- เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคคลากรที่ทำงาน

- โอกาสที่จะได้ความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

- สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

- นโยบายและการบริการ หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กรติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

- สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

- ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่

- ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

- วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮร์เบอร์ก ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบบุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮร์เบอร์ก (Hergberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าจะปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่างๆ เหล่านั้น ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

3.4.2 กลุ่มทฤษฎีศึกษากระบวนการจูงใจ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทางความคิด โดยเชื่อว่ามนุษย์ใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจ

1) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom ซึ่งเสนอแนะว่า การจูงใจบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ หรือปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่า ความพยายามหรือความขยันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา ความเป็นสื่อหน้า (instrumentality) หมายถึง และความมีคุณค่า (valence) หมายถึง ความดึงดูดใจของคุณค่าของรางวัลตอบแทนและผลลัพธ์ของงานที่ได้รับที่บุคคลอาจ

พิจารณาว่าชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจในรางวัลตอบแทน ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคล คือค่านิยมและความรู้สึกชอบของแต่ละบุคคลซึ่งการจูงใจจะเกิดขึ้นได้ หากปัจจัยทั้ง 3 ประการเกิดขึ้น โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ประการมีความสัมพันธ์กันและมีผลต่อการจูงใจ

2) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Stacy Adams โดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคนในองค์การย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม กล่าวคือ องค์การสามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ หากบุคลากรรับรู้ว่าเป็นปัจจัยที่ได้รับจากงานหรือรางวัลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่าและเป็นสัดส่วนกับปัจจัยที่ให้กับงานหรือสิ่งที่ตนทุ่มเทลงไป โดยเปรียบเทียบกับรางวัลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับเป็นสัดส่วนกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทไปอย่างเป็นธรรม โดยแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย คือปัจจัยที่ให้กับงาน (inputs) คือ ความพยายามที่คนได้มอบให้ องค์การ เช่น ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา และปัจจัยที่ได้จากงาน (outcomes) คือ สิ่งที่ได้รับหรือผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ประโยชน์บริการ

3) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจ (Goal-Setting Theory of Motivation) ของ Edwin A. Locke และ Gary P. Latham ซึ่งให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน (task goals) ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ใช้เป็นแนวทางและติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร เป้าหมายเป็นปัจจัยจูงใจ (motivator) เนื่องจากเป้าหมายจะเป็นตัวเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับผลงานตามเป้าหมาย หากบุคลากรพบว่าผลงานของตนต่ำกว่าเป้าหมายก็จะไม่พอใจและจะพยายามทำผลงานให้ดีขึ้น ตรงกันข้ามที่บุคคลเชื่อว่าเป้าหมายสามารถปฏิบัติได้จริง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

(1) เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้ หากเป้าหมายเหมาะสม และสามารถบริหารตามเป้าหมายได้

(2) เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากร

(3) เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง หรือบุคลากรระหว่างหน่วยงาน

(4) เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อทำให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

(5) การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

(6) การกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจเป็นกระบวนการที่พัฒนาและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) เริ่มต้นจากการชี้แจงความสนใจในเป้าหมายที่สำคัญแก่องค์กร (2) กำหนดกรอบความพยายามและช่วงเวลา (3) เพิ่มระดับความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด (4) สนับสนุนให้พัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ

3.4.3 กลุ่มทฤษฎีศึกษากการเสริมแรงจูงใจ ซึ่งอธิบายว่ามนุษย์แสดงพฤติกรรมที่เป็นผลจากภายใน และจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย และมนุษย์สามารถเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมด้วยการเสริมแรง ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรง และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

1) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หรือ ทฤษฎีเงื่อนไขของการปฏิบัติการ (Operant Conditioning Theory) ของ B.F. Skinner โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่กระทำลงไปแล้วได้รับการเสริมแรง พฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดอีก และในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่กระทำลงไปแล้วได้รับการลงโทษ พฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะหดหายไปมากที่สุด

หลักเสริมแรงมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ (1) สิ่งเร้า (stimulus) สิ่งแวดล้อมหรือเงื่อนไขหรือสถานะของพฤติกรรม (2) การตอบสนอง (response) การแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงาน (3) ตัวเสริมแรง (reinforce) ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดพฤติกรรม เช่น รางวัล ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นผลของการปฏิบัติงาน (consequences of performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรม 4 วิธี คือ

- วิธีการเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจแก่บุคลากร

- การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากร

- การลงโทษ (punishment) หมายถึง การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการให้ผลที่ไม่น่าพอใจแก่บุคลากร

- การระงับ (extinction) หมายถึง การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการละเลยหรือหยุดการกระทำที่เสริมแรงทางบวกแก่บุคลากร

2) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Albert Bandura ซึ่งกล่าวว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมได้ต้องประกอบด้วยทั้งกระบวนการทางความคิดภายใน (cognitive process) และสภาพแวดล้อมของสังคมภายนอก กล่าวคือ บุคคลจะเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้อื่น ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม หรือ เรียนรู้โดยการสังเกต เลียนแบบ และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคมการเรียนรู้ทางสังคมจะเกิดขึ้นหากบุคคลสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น ตระหนักถึงผลของพฤติกรรมและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองตามในท้ายที่สุด มนุษย์มีความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังนี้

(1) การใช้สัญลักษณ์ (symbolizing) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการใช้สัญลักษณ์ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

(2) การคิดล่วงหน้า ((forethought) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการวางแผนการกระทำล่วงหน้า การคาดหวังของผลจากการกระทำหรือพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการกระทำที่จะต้องดำเนินการได้

(3) การสังเกต (observational) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ และ/หรือประเมินผลที่อาจเกิดขึ้นจากการสังเกตผู้อื่น

(4) การควบคุมตนเองหรือการดูแลตนเอง (self-regulation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง โดยการกำหนดมาตรฐานและผลของการกระทำ ทั้งในรูปของรางวัลตอบแทนหรือการลงโทษ การควบคุมตนเองช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

(5) การสะท้อนตนเอง (self-reflection) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการรับรู้ตนเอง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถคิดและวิเคราะห์ประสบการณ์และกระบวนการทางความคิดของตนเอง ทำให้เกิดความรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม โดยสะท้อนจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งการสะท้อนกลับตนเองที่สำคัญที่สุดคือ ความมั่นใจในประสิทธิภาพของตนเองในการทำงาน ทำให้จิตใจตนเองจนเกิดการกระทำ

สรุปจากแนวคิดของนักวิชาการและจากทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ยกมากล่าวอ้างในการศึกษาครั้งนี้ทั้งหมดสรุปได้ว่า แต่ละทฤษฎีมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของแต่ละทฤษฎีที่ทับซ้อนกันบางทฤษฎีแบ่งไว้เพียงกว้างๆ หรืออาจจะเป็นการศึกษาในแต่ละยุคสมัยต่างๆ บางครั้งอาศัยการจำแนกกลุ่มที่แตกต่างกัน แต่ทุกทฤษฎีจะบอกถึงการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์คล้ายๆ กัน และแรงจูงใจทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในลักษณะต่างๆ แต่ละทฤษฎีได้สรุปพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยบอกว่าแรงจูงใจนั้นเกิดจากความต้องการของมนุษย์ สิ่งที่ต้องการนั้นคือแรงจูงใจให้กระทำหรือพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรนั้นทำได้หลายวิธีซึ่งองค์การทุกองค์การ จึงพยายามหาวิธีสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขององค์การมีความ

กระตือรือร้นในการทำงาน และคิดค้นแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในงานของตน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์การจะใช้ประโยชน์จากการหาวิธีสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การให้มากที่สุด ซึ่งในการสร้างแรงจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารองค์การ ที่จะเข้าใจบุคลากรแต่ละคนและทั้งกลุ่ม เพราะถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจแล้ว จะทำให้ดึงเอาพลังแฝงที่มีอยู่ในตัวบุคลากรมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้มากที่สุด เป็นเหตุนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงขององค์การ เป็นธรรมดาของมนุษย์เมื่อมีแรงจูงใจไปกระตุ้นให้เกิดความต้องการก็ย่อมที่จะหาแนวทางตอบสนองความต้องการนั้น โดยการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

โดยขอเสนอหัวข้อย่อยประกอบด้วย 1) ความหมายของสมรรถนะ 2) องค์ประกอบของสมรรถนะ 3) ประเภทของสมรรถนะ และ 4) มาตรฐานและการกำหนดระดับของสมรรถนะในแต่ละประเภทตำแหน่งของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตามลำดับดังนี้

4.1 ความหมายของสมรรถนะ

McClelland ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (อ้างถึงใน จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น, 2551: 17) McClelland กล่าวว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะ คือ สิ่งซึ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

2. ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล

3. ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ”

Boyatzis (1982) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

David C. McClelland (อ้างใน จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น, 2551: 19) ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แรงจูงใจ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน โดยสมรรถนะพื้นฐานนี้ไม่สามารถทำให้บุคคลที่มีผลงานดีกว่าผู้อื่นได้ หรือไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มจึงเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่เป็นสมรรถนะ สมรรถนะอีกกลุ่มหนึ่งคือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งรวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่เลิศในการทำงานและเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะในกลุ่มแรก เช่น สถาบัน Schoonover Associates ซึ่งเป็นสถาบันบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ให้ความสำคัญและมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ ทัศนคติกับสมรรถนะ โดยสถาบันแห่งนี้ได้อธิบายไว้ในเชิงเปรียบเทียบสมรรถนะกับความรู้ สมรรถนะจะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่เลิศเท่านั้น ความรู้เพียงอย่างเดียวจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้นั้นจะสามารถนำไปประยุกต์หรือนำไปใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานจึงจะถือว่าเป็นสมรรถนะ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะกับทักษะ จะพบว่าสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับทักษะเฉพาะในส่วนที่เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานอย่างชัดเจน ทักษะเพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และเปรียบเทียบสมรรถนะกับทัศนคติ แรงจูงใจ พบว่า สมรรถนะนั้นไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่จะเป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของคน ในแนวคิดของสถาบัน Schoonover Associates ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ทำให้เกิดสมรรถนะขึ้น

Ganesh Shemon (อ้างถึงใน จูพาร์ตัน คำวงศ์ปิ่น, 2551: 17) กล่าวถึงสมรรถนะไว้ 2 ความหมาย คือ ความหมายแรก หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ และความหมายที่สอง หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2554: 14-8) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น”

Scott B. Parry (อ้างถึงใน จูพาร์ตัน คำวงศ์ปิ่น, 2551: 17) นิยามสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานอื่นๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Kierstead (1998) (อ้างถึงใน จูพาร์ตัน คำวงศ์ปิ่น, 2551: 17) ได้กล่าวถึงความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competencies) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based Competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี เช่น วิสัยทัศน์ น่าจะจัดเป็นสมรรถนะของงาน เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ครองตำแหน่งต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ถ้ามองในแง่ของคนแล้วจะมองว่าวิสัยทัศน์ที่ดีของคนอาจต้องเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีความคิดวิเคราะห์ดี เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งและระบบการบริหารงานบุคคล

Klemp, G.O (อ้างถึงใน จูพาร์ตัน คำวงศ์ปิ่น, 2551: 17) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายสมรรถนะว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

Mirabile (1995) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548: 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

บริษัท เฮย์ กรุ๊ป ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) ว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะ

เชิงพฤติกรรม ความจริงแล้วความรู้ ทักษะ และความสามารถก็เป็น Competency เช่นกัน แต่บริษัท เฮย์ กรุ๊ป แยกออกไปต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถต่างๆ นั้นกล่าวว่าเป็นสิ่งที่วัดได้ง่าย และตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่าและวัดได้ยาก การแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) นิยามของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไร หรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 17) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 4) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็นอดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

การที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดความหมายของสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นนั้น โดยนัยหมายความว่าพฤติกรรมในการทำงานเป็นผลรวมที่เกิดมากจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

ที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะที่เป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่กำหนดแล้ว จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถเป็นได้ทั้งตัวทำนาย และตัวเกณฑ์ โดยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนของการสรรหาและการเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์งานว่าสิ่งที่บุคคลต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือทำงานให้โดดเด่นนั้นประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น

William J. Rottwell (อ้างถึงใน จูพาร์ตัน คำวงศ์ปิ่น, 2551: 18) ผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ กล่าวว่า ส่วนที่เป็นเนื้อแท้ที่ทำให้คนมีผลงานเยี่ยมมนั้นไม่ใช่คุณสมบัติที่เห็นได้ชัดเจน คือใบปริญญา แต่กลับเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล นั่นคือ ความกระตือรือร้น ใส่ใจทำงาน และมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จซึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และบทบาทในสังคม (Social Role) ของบุคคล ดังนั้น สมรรถนะในนิยามของ William J. Rottwellจึงหมายถึง คุณลักษณะซึ่งทำให้บุคคลทำงานได้เร็วและแสดงออกมาโดยบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในความหมายของ William J. Rottwell กับนิยามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะพบว่า นิยามของ William J. Rottwell ก่อนข้างจะคล้ายคลึงกับองค์กรอื่นๆ ทั่วไปคือ เป็นคุณลักษณะของบุคคล “ตัวตั้งต้น” ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ซึ่งต่างจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนตรงที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ หรือเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารผลงานและค่าตอบแทนเป็นหลักเท่านั้น ส่วนความรู้และทักษะในระบบของข้าราชการพลเรือนก็ถูกกำหนดไว้แล้วในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ไม่มีความจำเป็นที่จะนำมากำหนดเป็นสมรรถนะอีกเพราะจะเกิดความซ้ำซ้อนได้

การที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดความหมายของสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นนั้น โดยนัยหมายความว่า พฤติกรรมในการทำงานเป็นผลรวมที่เกิดมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมใน

การทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะที่เป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ใช้ในการทำนายว่าถ้าข้าราชการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่กำหนดแล้วจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถเป็นได้ทั้งตัวทำนาย และตัวเกณฑ์ โดยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนของการสรรหาและการเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์กันว่าสิ่งที่คุณต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จหรือทำงานให้โดดเด่นนั้น ประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ในความคิดของศึกษา สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าบุคคลอื่น โดยที่คุณลักษณะดังกล่าวเกิดจากทัศนคติ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล ทั้งนี้ สมรรถนะ ไม่ได้เกิดขึ้นจากพรสวรรค์ แต่สมรรถนะสามารถสร้างและพัฒนาได้จากการเรียนรู้ และสมรรถนะจะเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างระหว่างคนดี คนเก่ง กับบุคคลทั่วไป และสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

4.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมักมีการอธิบายในเชิงวิชาการในรูปแบบของภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เพื่ออธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีในตัวบุคคล โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะต่างๆ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษา ค้นคว้า และการฝึกปฏิบัติซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้น จัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งซึ่งอยู่ใต้น้ำที่มองเห็นได้ยากกว่า รวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ ดังนั้น การพัฒนาส่วนนี้จึงทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาานกว่า นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำว่า “Soft Skills”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) 3 ระดับ ดังนี้ (2553: 2)

1. ความรู้ คือ องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุความต้องการของข้อมูลความรู้ในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน โดยคำจำกัดความ “ความรู้” คือ ารรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บไว้ในระบบความจำ นั่นคือ เมื่อมีการเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไว้ในระบบที่มีข้อมูลอื่นจัดเก็บไว้ก่อนหน้าแล้ว จะต้องมีความเข้าใจในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ ว่าควรใช้อย่างไรและเมื่อใด องค์ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มที่แตกต่างกันแต่ก็เกี่ยวเนื่องกัน คือ องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) และองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic)

1.1 ความรู้ลักษณะบรรยายความ คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริงต่างๆ ความรู้ลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายในการจ้างงาน หรือกฎระเบียบด้านความปลอดภัย เป็นต้น โดยหลักฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกข้อมูลเหล่านั้นกลับมา หรือระลึกได้ว่าเคยได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว

1.2 ความรู้ลักษณะกระบวนการ คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมานั้น มาปรับใช้เมื่อใด และใช้อย่างไร นอกจากนั้นความรู้ยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนการที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้เหมาะสมที่สุด

1.3 ความรู้เชิงกลยุทธ์ คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตามผล และการทบทวนกิจกรรมที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว

2. ทักษะ คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว ในส่วนนี้ สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุทักษะความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน ทักษะตามนิยามของ Dunnette หมายถึง จิตความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำของบุคคล ว่าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ดีเพียงใด เช่น การใช้งานเครื่องจักรกล การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษา ฯลฯ เป็นต้น การพัฒนาทักษะมีผลมาจากองค์ความรู้ คือ ตัวบุคคลต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไร และเมื่อใด อย่างไรก็ดี ข้อแตกต่างระหว่างการรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด กับทำได้ดีเพียงใดนั้นยังคงมีอยู่ ทักษะจึงหมายถึง ความชัดเจนในการทำสิ่งใด

สิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเหนือกว่าการรู้เพียงแค่ว่าจะอย่างไร การได้มาซึ่งทักษะมีสองระดับ คือ ระดับต้นเป็นการรวบรวม (Compilation) และระดับสูงเป็นการตอบสนองได้เองโดยอัตโนมัติ (Automaticity) ทักษะทั้งสองระดับนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าทักษะที่ได้มานั้น ได้รับการปรับให้เป็นความเคยชิน จนเป็นรูปแบบของอุปนิสัยที่ระดับใด

3. สมรรถนะ เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น และแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดยเด่นในองค์กร สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนาจการ สายงาน และระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สำหรับการบริหารภาครัฐของไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้เริ่มนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้พร้อมๆ กับการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่จะยึดถือสมรรถนะว่าเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่ง ควบคู่ไปกับหลักการอื่นๆ เช่น หลักผลงาน หลักคุณธรรม หลักคุณภาพชีวิต และหลักการกระจายอำนาจ ฯลฯ เพื่อแก้ปัญหาอันเป็นผลพวงจากระบบตำแหน่งเดิม รวมทั้งปัญหาความก้าวหน้า ซึ่งแต่เดิมนั้นเฉพาะความรู้ความสามารถ แต่พบว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับใกล้เคียงกัน แสดงผลงานในระดับที่แตกต่างกันมาก ดังนั้น การที่บุคคลจะแสดงผลงานที่ดีได้จึงน่าจะมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถที่บุคคลมี สิ่งที่นักวิชาการสนใจคือ อะไรทำให้บุคคลแสดงผลงานแตกต่างกัน ซึ่งสรุปกันว่าเป็นคุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะจึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดสมรรถนะไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งรูปแบบของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประกอบด้วย ประเภทตำแหน่ง ชื่อสายงาน ชื่อตำแหน่งในสายงาน ระดับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เริ่มประยุกต์สมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การวางระบบคัดเลือกข้าราชการที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ นอกจากนี้ สมรรถนะยังเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Development) เพราะตามหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการจะต้องได้รับการประเมินสมรรถนะร่วมกับการประเมินผลสำเร็จของงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมีสมมติฐานว่าสมรรถนะจะช่วยผลักดันให้ข้าราชการทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องเกิดจากการทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Things) และทำอย่างถูกต้อง (Do the things Right) การที่ข้าราชการจะทำงานอย่างไรให้ถูกต้องได้นั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสม ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และถ้าข้าราชการมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมจะทำให้ส่วนราชการมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

4.3 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทหลัก คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competency) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว
3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competency) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น
4. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competencies Model) เป็นการจัดกลุ่มของสมรรถนะขององค์กรหรือของหน่วยงาน โดยรูปแบบดังกล่าวกำหนดได้จากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Values) หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ รูปแบบของสมรรถนะหลักมักประกอบด้วยประเภทหรือกลุ่มของสมรรถนะ โดยทั่วไปประกอบด้วย 5 กลุ่ม คือ

1. Core Competency เป็นสมรรถนะหลักที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กร คาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2. Managerial Competency หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชา ลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

3. Functional Competency เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ของกลุ่มงาน ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้น เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็น Functional Competency ของพนักงานทุกตำแหน่งในงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. Job or Technical Competency หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยพนักงานแต่ละคน จะมี Job or Technical Competency ต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน

5. Personal Attributes เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคลมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและความสำเร็จในงานของแต่ละบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในแนวทางอื่นได้อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัย มากำหนดเป็นสมรรถนะ การวิเคราะห์ตำแหน่งงานซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน หรือการปรับปรุงการทำงานใหม่ เป็นต้น ส่วนวิธีการวัดสมรรถนะจะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือการใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ได้แก่ ประวัติการทำงาน ของบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเนื้องาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่เนื้องาน ผลการสัมภาษณ์ ศูนย์ประเมิน การประเมินรอบด้านแบบ 360 องศา

4.4 มาตรฐานและการกำหนดระดับของสมรรถนะในแต่ละประเภทตำแหน่งของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1. สมรรถนะหลัก มี 7 สมรรถนะ ได้แก่
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.2 บริการที่ดี
 - 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 - 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

1.5 การทำงานเป็นทีม

1.6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

1.7 ภาวะผู้นำ

โดยมีการกำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการกำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สมรรถนะประจำสายงาน) มีสายงานละ 3 สมรรถนะ

โดยมีการกำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการกำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1

(2) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้นกำหนดให้ต้องมีระดับที่ 3

(4) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 4

(5) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5

โดยตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิกำหนดให้มีสมรรถนะวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐและศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ระดับที่ 3 ด้วย

3) สมรรถนะทางการบริหาร (เฉพาะประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร)

6 สมรรถนะ ได้แก่

3.1 สภาวะผู้นำ

3.2 วิสัยทัศน์

3.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

3.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

3.5 การควบคุมตนเอง

3.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน

โดยมีการกำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้

(1) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นกำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1 และระดับสูง กำหนดให้ต้องมีระดับที่ 2

(2) ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้นกำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3 และระดับสูง กำหนดให้ต้องมี 4 ระดับ

5. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

5.1 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษา แนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่และโครงสร้างส่วนราชการ ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

อำนาจหน้าที่

1. ดำเนินการพัฒนาระบบ รูปแบบ และ โครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดทำ ประสานและบูรณาการแผนพัฒนาท้องถิ่นและวางระบบในการติดตามและประเมิน ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
3. ดำเนินการจัดทำ แก้ไข ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามอำนาจ หน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. กำหนดแนวทางและจัดทำมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
5. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานด้านการเงิน การคลัง การงบประมาณ การพัสดุการจัดเก็บรายได้ และการประกอบกิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งวางระบบตรวจสอบระบบการเงิน การบัญชี และการพัสดุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. ส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการบริการสาธารณะและการศึกษาในอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
7. กำหนดแนวทาง วางระบบ และสร้างตัวชี้วัดเพื่อเป็นมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนกำกับดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
8. ส่งเสริมภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
9. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
10. พัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและของกรม
11. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ต่อมาในปี พ.ศ.2551 ได้มีการประกาศใช้กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2551 โดยกำหนดให้มีราชการบริหารส่วนภูมิภาค และจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดขึ้นในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกรม ในราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้การดำเนินการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นเป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และจัดตั้งกลุ่ม ตรวจสอบภายในและกลุ่มพัฒนา ระบบบริหารขึ้นในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ การดำเนินงานภายในส่วนราชการ สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และพัฒนาการบริหารของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน”

“To be the main organization responsible for enhancing the efficiency of local administrative organizations in performing their duties in accordance with the good governance principle for the benefit of the people.”

ค่านิยม (Value)

“ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นบริการให้คำปรึกษา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความทันสมัย มีจิตสมรรถนะสูง และพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ
2. นำนวัตกรรมมาใช้และพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการบริหารและการจัดการของ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. ให้คำแนะนำปรึกษา (Consult) ประสานและสนับสนุน (Facilitate) การบริหารจัดการและ การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล
5. พัฒนาการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ปฏิบัติการกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและกิจการสภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีอิสระและพึ่งพาตนเองได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศ

5.2 สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นการประกาศใช้กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2551 โดยกำหนดให้มีราชการบริหารส่วน ภูมิภาค และจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดขึ้นในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกรม ในราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้การดำเนินการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และจัดตั้งกลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มพัฒนาระบบบริหารขึ้นในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานภายในส่วนราชการ สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และพัฒนาการบริหารของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า มีบุคลากรในสังกัด จำนวน 59 คน โดยมีสถานที่ตั้ง ณ ศาลากลางจังหวัดศรีสะเกษ หลังใหม่ ชั้น 3 โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 งาน 4 กลุ่มงานและสำนักงานท้องถิ่นอำเภอ ดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป
2. กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
3. กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น
4. กลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบ และเรื่องราวร้องทุกข์
5. กลุ่มงานการเงิน บัญชี และการตรวจสอบ
6. สำนักงานท้องถิ่นอำเภอ/กิ่งอำเภอ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปของสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วยงานธุรการงานสารบรรณ งานการประชุม การประชาสัมพันธ์ การจัดเวรดูแลสถานที่ทำงานงานเลขานุการหัวหน้าสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด และงานอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานใด

2. งานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ และลูกจ้างสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วยการขออนุญาตลาในกรณีต่างๆ การเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การบำเหน็จ บำนาญ และการอนุญาตเดินทางไปราชการของข้าราชการ ยกเว้นการดำเนินการทางวินัยข้าราชการ และลูกจ้างประจำ

กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่และความรับผิดชอบภารกิจ อำนาจหน้าที่ กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น มีหน้าที่ปฏิบัติงาน โดยรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัด ดังนี้

1. การดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น

2. การพิจารณาตรวจสอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ ของข้าราชการ/พนักงาน/ลูกจ้าง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การจัดทำทะเบียนประวัติ สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. การประสานงานกับ สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ต.) คณะกรรมการกลางข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง) รวมทั้งการประสานงานเกี่ยวกับงานบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น

5. การประกาศกำหนดส่วนราชการ การคัดเลือกกรรมการผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การคัดเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการ/ข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จังหวัด) ตลอดจนการคัดเลือกผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด เพื่อเป็นตัวแทนของจังหวัด ไปคัดเลือกกรรมการผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในคณะกรรมการกลางข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง)
6. การอำนวยการและการประสานงาน การจัดประชุมคณะกรรมการข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัด(ก.จังหวัด)
7. การแจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้เป็นไปตามมติที่ประชุม
8. การประสานการปฏิบัติกับ สนง. คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.จ.)
9. การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามกฎหมายเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
10. การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานส่งเสริม และพัฒนาท้องถิ่น มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

 1. งานบริหารบุคคล
 - 1.1 การบริหารงานบุคคลของพนักงานและลูกจ้างสถานชานาบุคลากรกเว้นการดำเนินการทางวินัยของพนักงานและลูกจ้างสถานชานาบุคลากร
 - 1.2 การออกหนังสือรับรองบุคคลสมาชิกสภาท้องถิ่น
 - 1.3 การออกบัตรประจำตัวของสมาชิกสภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่น
 - 1.4 การลาของผู้บริหารท้องถิ่น
 2. งานประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น และการถ่ายโอนกิจกรรมบริการสาธารณะ
 - 1.1 การกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น
 - 1.2 การพิจารณาร่างแผนพัฒนาระยะปานกลาง (3 ปี) และแผนพัฒนาประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการตรวจสอบ และกลั่นกรองแผนพัฒนาดังกล่าวเพื่อเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด

1.3 การสนับสนุนด้านวิชาการข้อมูล และให้คำปรึกษาแนะนำ ในด้านการวางแผนพัฒนา การประสานแผนพัฒนา และการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.4 การรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศท้องถิ่น เช่น ข้อมูลบุคคล (สมาชิกสภา/ผู้บริหาร) ข้อมูลด้านรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าโครงการอินเทอร์เน็ตตำบล

1.5 ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล มติ คณะรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1.6 การดำเนินการตามโครงการถ่ายโอนกิจกรรมบริการสาธารณะให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.7 การส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีแนวทางที่ได้มาตรฐาน ในการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามมาตรา 52 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

3. งานงบประมาณองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการพัฒนารายได้

3.1 ประสานงาน/โครงการ เพื่อขอรับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจด้านโครงสร้างพื้นฐาน หรือเงินอุดหนุนเฉพาะกิจอื่นๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2 การดำเนินการด้านเงินกู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.3 การพัฒนารายได้ท้องถิ่น เช่น ภาษีโรงเรือน และที่ดิน ภาษีป้าย การจัดทำแผนที่ภาษี และทะเบียนทรัพย์สิน

3.4 การจัดหาประโยชน์ในทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.5 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบ และเรื่องร้องทุกข์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. การให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือด้านระเบียบกฎหมายท้องถิ่น การดำเนินการขออนุมัติยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบ และการขอยกเว้นหนี้สูญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวข้องที่เป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด ตลอดจนการพิจารณาผู้ละทิ้งงานจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การตรวจสอบร่างข้อบัญญัติ เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการตรวจสอบร่างข้อบัญญัติ ร่างเทศบัญญัติ ร่างข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร และ สิ่งก่อสร้าง พระราชบัญญัติสาธารณสุข เป็นต้น
4. การจัดตั้ง ยุบรวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงการปกครอง ส่วนท้องถิ่น การเปลี่ยนชื่อ การเปลี่ยนดวงตราองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การกำหนดชั้นองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น
5. การประชุมสภาท้องถิ่น รวมทั้งข้อหาหรือ ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับการ ประชุมสภาท้องถิ่น
6. การจัดทำกิจกรรมนอกเขต หรือทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น
7. การเลือกตั้งสมาชิก หรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
8. งานคดีแพ่ง คดีอาญา กรณีข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องหาว่ากระทำผิดอาญาหรือคดีแพ่ง
9. งานคดีปกครอง กรณีเกี่ยวกับข้อพิพาทอันเนื่องมาจากการกระทำหรือละเว้น การกระทำโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ข้าราชการ/พนักงาน หรือลูกจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
10. งานคดีละเมิด กรณีข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทำให้เกิดความเสียหาย หรือกระทำละเมิด ต่อบุคคลภายนอก หรือหน่วยงานรัฐ ตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิด ของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง
11. งานติดตามผลทางแพ่ง และอาญาของพนักงาน ลูกจ้างองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ในกรณีที่เกิดการทุจริตหรือมีกรณีผิดปกติทางการเงิน และรายงานผลให้กรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นทราบ
12. งานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนิติกรรมสัญญา
13. การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540
14. การร้องทุกข์กล่าวโทษ ร้องเรียนข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น ข้าราชการ/พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการดำเนินการ ทางวินัย

15. การร้องเรียนกล่าวโทษผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น การแต่งตั้ง หรือถอดถอนผู้บริหารท้องถิ่น และสภาท้องถิ่น

16. การประสานกับคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง) และคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัด (ก.จังหวัด) เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย

17. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานการเงิน บัญชี และการตรวจสอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. งานการเงิน

1.1 การดำเนินการด้านการเบิกจ่ายเงินต่างๆ ของข้าราชการ และลูกจ้าง ในสังกัดสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด เช่น เงินเดือน เงินสวัสดิการค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าศึกษาเล่าเรียนบุตร และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ และของข้าราชการหรือพนักงานตามโครงการถ่ายโอนบุคคล

1.2 การเบิกจ่ายเงินอุดหนุนทั่วไป เงินอุดหนุนเฉพาะกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 การจัดสรรภาษี และรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.4 การพิจารณาตรวจสอบเอกสารการขอรับเงินบำเหน็จ/บำนาญ

1.5 งานการเงินเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการ เงินฌาปนกิจศพ หรือเงินภาษี

1.6 การขอคืนเงินไว้เบิกเหลือปี และการขอขยายเวลาการเบิกจ่าย

1.7 งานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสถานธนาณูบาล

1.8 งานพัสดุ ครุภัณฑ์

1.9 งานรับรองลายมือชื่อผู้เบิกเงินจากคลังจังหวัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.10 การรายงานด้านการเงินตามหนังสือสั่งการ ระเบียบ และกฎหมายกำหนด

1.11 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. งานบัญชี

2.1 การจัดทำบัญชีเงินสด บัญชีแยกประเภท บัญชีเงินคงเหลือประจำวันตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน และหลักฐานการจ่ายเงิน

2.2 งานจัดสรร ควบคุมงบประมาณ การรายงาน และงบเดือน

2.3 การของบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2.4 ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3. งานตรวจสอบ

3.1 การวางระบบควบคุมภายในของสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด

3.2 การให้คำปรึกษา แนะนำ กำหนดแนวทาง และแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ถูกต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ หลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 ตรวจสอบการเงิน การบัญชี การพัสดุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ ถูกต้องเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด ตลอดจนติดตามผลการ แก้ไขข้อบกพร่องตามรายงานการตรวจสอบที่แจ้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบ

3.4 รายงานผลการตรวจสอบงบการเงิน การบัญชี การพัสดุขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ

3.5 ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามข้อ เสนอแนะของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ในการตรวจสอบเงิน หรือตรวจสอบบัญชีประจำปี และ สรุปผลการดำเนินการรายงานให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทราบ พร้อมทั้งรายงานกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น

3.6 ติดตามผลการสอบทานการปฏิบัติงานด้านการคลังของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งรายงานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ

3.7 ติดตามผลการวางระบบควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และรายงานให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ

3.8 การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานท้องถิ่นอำเภอ หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. งานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอ ได้แก่ เทศบาล องค์การบริหารส่วน ตำบล ในพื้นที่รับผิดชอบให้ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด นโยบายของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และระเบียบหลักเกณฑ์ที่ กำหนด

2. การอำนวยความสะดวกแก่นายอำเภอ/ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ ในกรณีการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอ

3. การประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น แผนพัฒนาท้องถิ่น งบประมาณ ระเบียบ กฎหมาย และการบริหารงานทั่วไป

4. การให้คำปรึกษา แนะนำ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การพัสดุรวมทั้งควบคุม ตรวจสอบการเงิน บัญชี การพัสดุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด

5. การประสานการอำนวยความสะดวกกับส่วนราชการอื่นๆ ที่มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ

6. การดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ ของสำนักงาน ท้องถิ่นอำเภอ

7. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

วิสัยทัศน์สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

“เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมให้ อปท.ในพื้นที่จังหวัดศรีสะเกษ เข้มแข็งอย่าง ยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มี 3 ประเด็นดังนี้

1. การส่งเสริมการยกระดับขีดความสามารถของสำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้มีสมรรถนะสูง

2. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนาจังหวัด

3. การสร้างและนำเครือข่ายให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริรัตน์ จุลยธร (2544) ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร 2) ทราบระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุน และ 3) ทราบการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสายสนับสนุน โดยใช้ทฤษฎีของ สตีเฟน อาร์. โควี กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสายสนับสนุน (ข-ค) ในมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยใช้ตารางของ เครชชี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) จำนวน 213 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) และความก้าวหน้า (advancement) ของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของการนำเข้าสู่สมการ โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสต์ (Best)

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลางทั้ง 6 เดือน 2. ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการ สายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและ ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุน ได้แก่ ด้านทักษะ (การติดต่อสื่อสาร การวางแผนและการจัดการ การแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ) ด้านคุณลักษณะ (ความซื่อตรง ความเป็นผู้ใหญ่ ความมีจิตใจกว้าง) และด้าน คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (การกำหนดแผนงาน การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดทรัพยากร การกำหนดการตรวจสอบ และการสรุปผลการดำเนินงาน)

สุदारัตน์ โยธาบริบาล (2554) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม 2) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม 3) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐมเป็นประโยชน์ในการบริหารงานขององค์การและการพัฒนาองค์การต่อไป โดยศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์การ (2) กระบวนการทำงานภายในองค์การ (3) นโยบายขององค์การ (4) กลยุทธ์ขององค์การ ศึกษากับประชากร จำนวน 95 คน คือ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชน ที่มีระยะเวลาในการ

ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานรัฐวิสาหกิจและลูกจ้างชั่วคราว ศึกษาจากตัวแปรผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร ใช้เกณฑ์วัดคือ “ความพึงพอใจของผู้รับบริการ” แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านกระบวนการบริการประชาชน (2) ด้านระบบการให้บริการประชาชน (3) ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบปัญหาการวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานคือ ประชาชนที่มารับบริการที่อำเภอเมืองนครปฐมจำนวน 330 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยทั้ง 2 กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์กรของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2. ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3. วัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรอาจมีส่วนส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

สุนทร แทบทับ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต 11 หน่วยงาน จำนวน 600 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 240 ราย โดยสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด (2) วิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบค่าที (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน และ (4) วิเคราะห์ความแตกต่างใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบความแตกต่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ 1-11 ไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนานุเคราะห์ในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และควรประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุริพร กาญจนภาพุทธ์ (2554) ศึกษาเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (4) เสนอแนะนโยบายและมาตรการต่างๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (4) จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนายนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ธัญญารัตน์ เรียนกะศิลป์ (2555) ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยภาพรวมในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (4) เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70 (2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัด

สุพรรณบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) จุดแข็งในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี คือ มีการให้บริการสาธารณะด้วยความรวดเร็ว ทันใจ จุดอ่อน คือ ขาดความพร้อมทางด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการให้บริการประชาชน โอกาส คือ สามารถเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะทุกขั้นตอน และ (4) กลยุทธ์ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี คือ ควรส่งเสริมการออกให้บริการประชาชนนอกสถานที่เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงานการให้บริการสาธารณะ มีการนำความต้องการของประชาชนมาเป็นแนวทางในการให้บริการสาธารณะ และควรดำเนินการให้บริการสาธารณะโดยมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นตำบลในเขตจังหวัด

นิภาพร เถียนเลื่อน (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 พบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

นิภาพรรณ รอดโรคา (2556) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

(3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ (4) เสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ประการ เอี่ยม ไร่ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 จำนวน 14 แห่ง รวม 807 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน คือ แบบแบ่งชั้นและแบบเป็นระบบ ได้กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 267 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แปป (Enter)

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามมิติพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันโดยลำดับแรก คือ มิติ ด้านคุณภาพการให้บริการ รองลงมา คือ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ และลำดับสุดท้าย คือ มิติด้านพัฒนาองค์กร (2) ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร ปัจจัยจูงใจ ทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยสุขวิทยา และสมรรถนะ อย่างน้อยหนึ่งปัจจัย มีอิทธิต่อ

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 นอกจากนี้หากพิจารณารายด้านพบว่า กระบวนการบริหาร ปัจจัยจูงใจ และทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (3) ปัญหาอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ลำดับแรก คือ ด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่ตรงสายงาน และการสรรหาไม่มีคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการไม่เหมาะสม ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ลำดับแรก คือ ด้านบุคลากร ได้แก่ กำหนดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และความสามารถ จัดกลุ่มภารกิจให้ชัดเจน รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ สร้างมาตรฐานความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และเพิ่มสวัสดิการต่างๆให้เหมาะสม

สุพรรณิ พรหมชัย, อนิวัช แก้วจันทน์ และอรจันทร์ ศิริโชติ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยมีการศึกษาเพื่อศึกษาทัศนคติ แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบ 1) เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติ แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2) เจ้าหน้าที่ที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านทัศนคติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีทัศนคติ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) เจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านทัศนคติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) เจ้าหน้าที่ที่มีรายได้ต่างกันมีทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลที่ได้จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติและผู้รับบริการ มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนควรจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม

อรอุรินทร์ จูมนา และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2557) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 4) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 212 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
3. การพัฒนาทุนมนุษย์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูง ($r = .820$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01
4. ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญได้แก่ หน่วยงานควรนำระบบและแนวทางการบริการจัดการบ้านเมืองที่ดีมาปรับใช้ให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งควรมีการวางแผนและประสานความร่วมมือในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ กับหน่วยงานภายนอกอย่างครอบคลุมทุกภาคส่วน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 3) เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยมีขั้นตอนวิธีดำเนินการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาการศึกษา

รูปแบบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้การศึกษารวดตามวัตถุประสงค์การศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษารายละเอียด ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 60 ราย โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ” ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 54 คน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) สำหรับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์คือ ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มงาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ซึ่งแบบสอบถามถูกสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความทั้งหมด 11 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภททั่วไป และอายุราชการ ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ปัจจัยภายในองค์กร ตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey (McKinsey 7's Framework) ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดมาให้ มีคำถามทั้งหมด 86 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) โดยกำหนดให้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้ง 3 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ และมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Questionnaire) มีทั้งหมด 19 ข้อ ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดมา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) โดยกำหนดให้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ ภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละหัวข้อ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ จุดแข็งหรือข้อดีภายในหน่วยงาน จุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงาน โอกาสหรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน และปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลซึ่งส่งผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

2.2 แบบสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน รวมจำนวน 6 คน โดยทั้ง 6 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การนำหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งนี้ โครงสร้างแบบสอบถาม ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกร่าเริงและภูมิใจในความสำเร็จของงานนั้น ความสำเร็จ	
1.1 ด้านความสำเร็จ	1. ความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 1
	2. ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 2
	3. ปฏิบัติงานตามที่ตั้งเป้าหมายได้มอบหมายสำเร็จลุล่วง	ตอนที่ 2 ข้อ 3
	4. สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่	ตอนที่ 2 ข้อ 4
	5. การแสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	ตอนที่ 2 ข้อ 5
	6. การทำงานเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 6

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
1.2 การได้รับการยอมรับ นับถือ	หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื้อถือและความ ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ปฏิบัติงานจนสำเร็จเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิด	
	7. ได้รับการยกย่องชมเชยและไว้วางใจผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อ 7
	8. ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 8
	9. การยอมรับ และมีความสัมพันธ์อันดีเพื่อนร่วมงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 9
	10. สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 10
	11. ได้รับยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 11
1.3 ลักษณะงาน	หมายถึง งานที่เสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ใช้ความรู้ความสามารถ น่าสนใจ	
	12. งานที่ท่านได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถของท่าน	ตอนที่ 2 ข้อ 12
	13. งานที่ท่านมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทาย ความสามารถ และต้องใช้ความรู้ความสามารถในการ คิดริเริ่มสร้างสรรค์	ตอนที่ 2 ข้อ 13
	14. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีขอบเขตชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 14
	15. ท่านมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงาน ที่ปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 15
	16. ท่านมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 16
	17. ท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 17
	18. ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญขององค์กรเสมอ	ตอนที่ 2 ข้อ 18
1.4 ด้านโอกาส ได้รับผิดชอบ	19. ท่านมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการทำงานใน ความรับผิดชอบในพื้นที่ของท่าน	ตอนที่ 2 ข้อ 19

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
1.5 ด้านโอกาสที่จะเติบโต และก้าวหน้าในงาน	หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื้อถือและความ ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ปฏิบัติงานจนสำเร็จเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิด	
	13. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนด เส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 20
	14. ท่านได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 21
	15. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสในการเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 22
	16. สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเหมาะสม กับการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 23
	17. ท่านได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 24
18. ท่านได้รับรางวัลหรือสิ่งจูงใจอื่นเมื่อทำงานสำเร็จ และผลงานเป็นที่โดดเด่น	ตอนที่ 2 ข้อ 25	
2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)		
2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	26. ท่านให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 26
	27. ท่านสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	ตอนที่ 2 ข้อ 27
	28. ท่านสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 28
	29. ท่านได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 29
	30. ท่านได้กำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 30
	31. ท่านกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วน ราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 31

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
2.2 การบริการที่ดี	32. ท่านให้บริการผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ	ตอนที่ 2 ข้อ 32
	33. ท่านช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเสมอ	ตอนที่ 2 ข้อ 33
	34. ท่านให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ไข ปัญหาแก่ผู้รับบริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 34
	35. ท่านได้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ผู้รับบริการจะไม่ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน	ตอนที่ 2 ข้อ 35
	36. ท่านได้เสนอวิธีการ ในการบริการที่ผู้รับบริการจะได้รับ ประโยชน์ เช่น ขั้นตอนการรับบริการ ระยะเวลา	ตอนที่ 2 ข้อ 36
	37. ท่านเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	ตอนที่ 2 ข้อ 37
	38. ท่านได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 38
	39. ท่านได้ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ ผู้รับบริการ โดยคิดถึงผลประโยชน์ระยะยาว	ตอนที่ 2 ข้อ 39
	2.3 การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)	40. ท่านศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
41. ท่านได้ศึกษาหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ของตัวเองอยู่เสมอ		ตอนที่ 2 ข้อ 41
42. ท่านสามารถนำความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้		ตอนที่ 2 ข้อ 42
43. ท่านได้สนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในส่วนราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ		ตอนที่ 2 ข้อ 43

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
2.4 การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING)	44. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้อง ตามกฎหมายและถูกต้องตามวินัยข้าราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 44
	45. ท่านยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ จรรยา แห่งข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติและผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 45
	46. ท่านสละความสุขส่วนตน เพื่อผลประโยชน์ทางราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 46
	47. ท่านปฏิบัติงานยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ ที่ยากลำบาก	ตอนที่ 2 ข้อ 47
2.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork – WT)	48. ท่านกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจผู้เสียประโยชน์	ตอนที่ 2 ข้อ 48
	49. หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม	ตอนที่ 2 ข้อ 49
	50. ท่านได้สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงาน ในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 50
	51. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	ตอนที่ 2 ข้อ 51
	52. ท่านกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดง ความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง	ตอนที่ 2 ข้อ 52
	53. ท่านรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ จากผู้อื่นเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 53
	54. ท่านสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ	ตอนที่ 2 ข้อ 54
	55. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตน	ตอนที่ 2 ข้อ 55
56. ท่านสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ	ตอนที่ 2 ข้อ 56	

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
2.6 ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ <i>Organizational Awareness</i>	57. ท่านเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง	ตอนที่ 2 ข้อ 57
	58. เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล ในองค์กรตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีอิทธิพลต่อ การตัดสินใจ ในระดับต่างๆ	ตอนที่ 2 ข้อ 58
	59. เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม ขององค์กร ภาครัฐ โดยรวมวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ฯลฯ	ตอนที่ 2 ข้อ 59
	60. เข้าใจกระแสการเมืองในองค์กรและในภาครัฐ	ตอนที่ 2 ข้อ 60
3. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)	61. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 61
	62. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 62
	63. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 63
	64. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อ การทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 64
	65. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 65
	66. ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษสามารถปฏิบัติงานได้ตาม มาตรฐานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษกำหนด ใ้ไว้มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อ 66

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
4. ปัจจัยภายในองค์กร ตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey (Mckinsey7's Framework)	หมายถึง การกำหนดทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษ	
4.1 กลยุทธ์ของ องค์กร (Strategy)	67. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 67
	68. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 68
	69. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	ตอนที่ 2 ข้อ 69
	70. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	ตอนที่ 2 ข้อ 70
4.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)	หมายถึง โครงสร้างองค์กรสำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นจังหวัด มีการออกแบบให้สามารถดำเนินการไปจน บรรลุตามแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้	
	71. โครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันมีความเหมาะสม ต่อการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	ตอนที่ 2 ข้อ 71
	72. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษในปัจจุบันมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 72
	73. โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษมีความยืดหยุ่น	ตอนที่ 2 ข้อ 73

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
4.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)	หมายถึง ระบบภายในองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ที่ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประหยัคทรัพยากรทางการบริหาร)	
	74. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ	ตอนที่ 2 ข้อ 74
	75. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระบบมีติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 75
4.4 บุคลากร (Staff)	หมายถึง บุคลากร ความพร้อมของบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งด้านจำนวนคนที่ทำงานให้สอดคล้องกับภาระงานและในแง่ของจิตสมรรถนะของกำลังคน ว่ามีครบทั้งสองด้านหรือไม่	
	76. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีข้าราชการเพียงพอต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	ตอนที่ 2 ข้อ 76
	77. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้อาสาสมัครของข้าราชการที่มี	ตอนที่ 2 ข้อ 77
	78. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	ตอนที่ 2 ข้อ 78
4.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	หมายถึง ความสามารถของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ว่ากำลังคนหลักขององค์กรมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้	
	79. ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 79
	80. ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตอนที่ 2 ข้อ 80

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
4.6 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	หมายถึง รูปแบบ บุคลิกลักษณะของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษที่ทำงานในองค์การว่า มีความสอดคล้องกับลักษณะงาน หรือธรรมชาติของงาน อย่างไร รวมไปถึงรูปแบบของการบริหารงานของผู้บริหาร หน่วยงาน	
	81. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับ ลักษณะองค์การเพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์รูปแบบวิธี ที่ปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 81
	82. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระบบการสั่งการ การควบคุม การจูงใจสะท้อนถึง วัฒนธรรมองค์การ	ตอนที่ 2 ข้อ 82
4.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)	หมายถึง ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ที่เป็น ตัวกำหนดทิศทาง ความก้าวหน้าขององค์การจะมีมากน้อย เพียงใดในการทำงานให้สามารถบรรลุประสิทธิผล (เป้าหมาย) ขององค์การได้	
	83. ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ทุ่มเท มุ่งมั่น และเพียรอุทิศตนเพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์	ตอนที่ 2 ข้อ 83
	84. ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ และ นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม	ตอนที่ 2 ข้อ 84
	85. ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษยึดความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 85
	86. ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษตื่นตัวเรียนรู้เทคโนโลยี และสิ่งใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความ คุ่มค่าของทรัพยากรในกรปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 85

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่	
ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน			
1. มิติด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติราชการ	87. ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดกำหนด	ตอนที่ 3 ข้อ 1	
	88. ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษกำหนด	ตอนที่ 3 ข้อ 2	
	89. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จที่ได้รับมอบหมาย ในหนึ่งสัปดาห์ไม่น้อยกว่า 5 งาน	ตอนที่ 3 ข้อ 3	
	90. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 3 ข้อ 4	
	91. นอกจากท่านจะคำนึงถึงประสิทธิภาพแล้วยังคำนึงถึงความประหยัดของทรัพยากรด้วย	ตอนที่ 3 ข้อ 5	
	92. ท่านใช้วัสดุอุปกรณ์ ด้วยด้วยความระวังเพื่อรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย	ตอนที่ 3 ข้อ 6	
	93. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	ตอนที่ 3 ข้อ 7	
	94. ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผลงานที่ท่านปฏิบัติ	ตอนที่ 3 ข้อ 8	
	2. มิติด้านคุณภาพ ในการให้บริการ	95. ท่านสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือนุเคราะห์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อทางโทรศัพท์ ได้อย่างถูกต้องและต้อง รวดเร็ว	ตอนที่ 3 ข้อ 9
		96. ท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือนุเคราะห์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อให้ทราบกระบวนการงาน และขั้นตอนการขอใช้บริการ รวมถึงระยะเวลาแล้วเสร็จ	ตอนที่ 3 ข้อ 10
97. ท่านมีช่องทางในการบริการประชาชนหรือนุเคราะห์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อ มากกว่า 3 ช่องทาง		ตอนที่ 3 ข้อ 11	
98. ท่านเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ		ตอนที่ 3 ข้อ 12	
99. ท่านสามารถดำเนินงานตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต		ตอนที่ 3 ข้อ 13	

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
3. มิติด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ	100. ท่านสามารถโต้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือ หลังจากได้รับเรื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ภายใน 5 วันทำการ	ตอนที่ 3 ข้อ 14
	101. ท่านสามารถโต้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	ตอนที่ 3 ข้อ 15
	102. ท่านสามารถสามารถปฏิบัติราชการได้สำเร็จภายใต้ งบประมาณที่ได้รับจัดสรร	ตอนที่ 3 ข้อ 16
	103. ในการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามแนวทางการ ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน	ตอนที่ 3 ข้อ 17
	104. ท่านปฏิบัติงานตามมาตรการประหยัดพลังงาน ของส่วนราชการ	ตอนที่ 3 ข้อ 13
	105. ท่านสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลัก ธรรมาภิบาลของหน่วยงาน	ตอนที่ 3 ข้อ 19

2.3 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

2.3.1 การหาความเที่ยงตรง (validity) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถาม โดยใช้สูตร ดังนี้(ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 95 - 96)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินใจในข้อคำถามนั้นจากผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน 1 เมื่อข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์ในระดับ ใช้ได้

ให้คะแนน 0 เมื่อข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์ในระดับ ไม่แน่ใจ

ให้คะแนน -1 เมื่อข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์ในระดับ ใช้ไม่ได้

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (IOC)

ได้แก่

ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

ถ้า $IOC \leq 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

จากผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ ผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC จากผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์ และความครอบคลุมของเนื้อหา ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6 - 1 จึงนำไปทดสอบกับตัวอย่าง โดยสรุปภาพรวมค่า IOC เท่ากับ 0.95

2.3.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี และใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554: 129) สูตรการคำนวณ คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อสอบ หรือข้อคำถาม

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.90 มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ตัวแปรด้านเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ)	
1. ปัจจัยส่วนบุคคล	0.959
2. ปัจจัยด้านจิตใจในการปฏิบัติงาน และด้านสมรรถนะ ปัจจัยปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยภายในองค์กร	0.833
3. การวัดระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรตาม)	0.914

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ทั้งจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตลอดจนเพื่อทราบข้อเสนอนแนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว มีวิธีการดังต่อไปนี้

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

เนื่องจากข้อมูลในชั้นนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของตัวอย่างโดยตรง ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เครื่องมือหลัก ดังนี้

4.1.1 แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) หลังจากได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้วผู้ศึกษาจะดำเนินการขออนุญาตจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากข้าราชการสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

2) แจกจ่ายหนังสือขอความอนุเคราะห์จากทางสาขาฯ พร้อมแบบแบบสอบถามให้กับข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

3) รวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปรผล โดยนำเสนอผลในรูปของค่าสถิติ พร้อมทั้งคำบรรยาย ส่วนแบบสอบถามปลายเปิด จะนำมาจัดระเบียบข้อมูลแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรและนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ต่อไป

4.1.2 แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) หลังจากได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้วผู้ศึกษาจะดำเนินการขออนุญาตจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอสัมภาษณ์ข้าราชการสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

2) นัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อกำหนดวันเวลา และสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ที่ชัดเจน

3) รวบรวมและสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และตรวจสอบความถูกต้อง และนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ต่อไป

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้จึงมีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ ประเภทอินเทอร์เน็ต จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 – 3 และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 4 และข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตารางที่ 3.3 แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	สถิติ
1. ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	ค่าความถี่ (Frequency) โดยแสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)
2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาได้นำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถามส่วนที่ 1) จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย ทั้งนี้ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

และได้กำหนดการแปลผลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณเพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันตรภาคชั้น) ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 142)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันดับภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19	หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39	หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59	หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79	หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรตาม) ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended) กำหนดค่าน้ำหนักแบบสอบถาม โดยกำหนดให้ค่าคะแนนตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert's Scale) สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละลำดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	น้ำหนักความสำคัญ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลมาจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันดับภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค, 2537: 29)

$$\text{ความกว้างของอันดับภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ระดับน้ำหนักความคิดเห็น	หมายถึง
4.21 – 5.00	ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับต่ำมาก

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

- 1) t-test (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม
- 2) F-test (Independent Samples F-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งมีข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกัน และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

6. ระยะเวลาการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งการศึกษาเสร็จสิ้นไว้ 4 เดือน คือ ระหว่างเดือน พฤษภาคม 2559 - สิงหาคม 2559

ตารางที่ 3.4 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา

กิจกรรม	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม
1.ศึกษาเอกสาร/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	↔			
2.สร้างเครื่องมือ/ทดลองใช้			↔	
3.เก็บรวบรวมข้อมูล			↔	
4.วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล				↔
5.สรุปผลและเขียนรายงาน				↔
6.จัดพิมพ์รายงานฉบับสมบูรณ์				↔



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษา “ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ” ในครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 60 คน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภททั่วไป และอายุราชการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7's ของ แม็คเคนซี

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษในมิติด้านต่างๆ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานภาพรวมของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงใจ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านสมรรถนะ และแนวคิดปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7's ของ แม็คเคนซี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตอนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่

5.1 จุดแข็งหรือข้อดีภายในหน่วยงาน

5.2 จุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงาน

5.3 โอกาสหรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน

5.4 อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน

5.5 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลซึ่งส่งผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

เกณฑ์การแปลความหมายระดับความคิดเห็นปัจจัยต่างๆ แบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

1.00 – 1.50	หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	หมายถึง เห็นด้วยน้อย
2.51 – 3.50	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
3.51 – 4.50	หมายถึง เห็นด้วยมาก
4.51 – 5.00	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือนต่อเดือน ประเภทตำแหน่งระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ของประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้ ซึ่งได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมด จำนวน 60 ราย โดย แจกแจงเป็นจำนวนร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (N=60)	ร้อยละ (100.00)
เพศ			
	ชาย	35	58.3
	หญิง	25	41.7
รวม		60	100.0
อายุ			
	น้อยกว่า 25 ปี	0	0
	25 – 30 ปี	4	6.7
	31 – 35 ปี	5	8.3
	36 – 40 ปี	15	25.0
	41 – 45 ปี	19	31.7
	45 – 50 ปี	5	8.3
	มากกว่า 50 ปี	12	20.0
รวม		60	100.0
สถานภาพ			
	โสด	18	30.0
	สมรส	37	61.7
	หม้าย /หย่าร้าง	5	8.3
	อื่นๆ	0	0.0
รวม		60	100.0
ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน			
	ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	0	0.0
	มัธยมศึกษา, ปวช.	4	6.7
	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.	1	1.7
	ปริญญาตรี	28	46.7
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	45.0
รวม		60	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (N=60)	ร้อยละ (100.00)
ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือนต่อเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	0	0.0
10,001 – 20,000 บาท	10	16.7
20,001 – 30,000 บาท	26	43.3
30,001 – 40,000 บาท	15	25.0
มากกว่า 40,000 บาท	9	15.0
รวม	60	100.0
ประเภทตำแหน่ง		
ตำแหน่งประเภทบริหาร	0	0.0
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ	1	1.7
ตำแหน่งประเภทวิชาการ	50	81.7
ตำแหน่งประเภททั่วไป	9	16.7
รวม	60	100.0
ตำแหน่งประเภทบริหาร		
ระดับต้น	0	0
ระดับสูง	0	0
รวม	60	100.0
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ		
ระดับต้น	0	0.0
ระดับสูง	1	1.7
รวม	60	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (N=60)	ร้อยละ (100.00)
ตำแหน่งประเภทวิชาการ		
ระดับปฏิบัติการ	10	16.7
ระดับชำนาญการ	38	63.3
ระดับชำนาญการพิเศษ	2	3.3
ระดับเชี่ยวชาญ	0	0
ระดับทรงคุณวุฒิ	0	0
รวม	60	100.0
ตำแหน่งประเภททั่วไป		
ระดับปฏิบัติงาน	2	3.3
ระดับชำนาญงาน	7	11.7
ระดับอาวุโส	0	0.0
ระดับทักษะพิเศษ	0	0.0
รวม	60	100.0
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ		
น้อยกว่า 5 ปี	8	13.3
5 – 14 ปี	16	26.7
15–24 ปี	21	35.0
25 ปีขึ้นไป	15	25.0
รวม	60	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย มีรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 35 คน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 58.33 รองลงมา คือ เพศหญิง จำนวน 25 คน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 41.67

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 - 45 ปี จำนวน 19 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 31.7 รองลงมาคือ 36 - 40 ปี จำนวน 15 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 25.0 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 12 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 20 และน้อยที่สุดคืออายุ 25 -30 ปี จำนวน 4 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 6.7 ตามลำดับ

สถานภาพการสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 37 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 61.7 รองลงมาคือ โสด จำนวน 18 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 30.0 และน้อยที่สุดม่าย/หย่าร้าง จำนวน 5 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 8.3ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 28 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 27 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.0 และน้อยที่สุด คืออนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส. จำนวน 1 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนนั้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายได้ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 26 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.3 รองลงมารายได้ 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 15 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 25.0 และน้อยที่สุดรายได้ มากกว่า 40,000 บาท จำนวน 9 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 15.0 ตามลำดับ

ประเภทตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ จำนวน 50 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 81.7 รองลงมาคือตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป จำนวน 9 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 16.7 และน้อยที่สุดคือสายงานประเภทอำนวยการ จำนวน 1 คน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 15–24 ปี จำนวน 21 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 35.0 รองลงมาคือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 15–24 ปี จำนวน 16 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 26.7 และน้อยที่สุดคือ มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 13.3

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7's ของ แม็คเคนซี โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีเกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจปัจจัย ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยภายในองค์กร ตามกรอบแนวคิด 7's ของ แม็คคินซีย์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซีย์ มีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3921 และน้อยที่สุดคือ ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8056 ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

ปัจจัยด้านต่างๆ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	4.3388	.31620	มาก	2
ปัจจัยด้านสมรรถนะ	4.1490	.25856	มาก	3
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.8056	.21297	มาก	4
ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey (Mckinsey 7's Framework)	4.3921	.35840	มาก	1
รวม	4.1714	.2866	มาก	

2.2 ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ และด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ด้านความสำเร็จของงาน	4.4956	.37097	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.5833	.35757	มากที่สุด
ด้านลักษณะของงาน	4.4667	.32867	มาก
ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ	4.3778	.50782	มาก
ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน	3.7894	.49488	มาก
รวม	4.3388	.31620	มาก

จากตารางที่ 4.4 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3388 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5833 รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4956 ด้านลักษณะของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4667 ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3778 และน้อยที่สุดคือ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและเจริญก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7894

2.2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษรายด้านรายละเอียดดังนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความสำเร็จของงาน

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ท่านมีความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.3500	.65935	มาก
ท่านให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใด	4.4500	.64899	มาก
ท่านปฏิบัติงานตามผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายสำเร็จลุล่วง	4.3000	.69624	มาก
ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่	4.7333	.48246	มากที่สุด
ท่านมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.6500	.51503	มากที่สุด
ท่านมีการทำงานเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.5333	.37097	มากที่สุด
รวม	4.4967	.37097	มาก

จากตารางที่ 4.4 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 คน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4967 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าความสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่มีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.733 รองลงมาคือ การแสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6500 และน้อยที่สุดคือ ความปฏิบัติงานตามผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายสำเร็จลุล่วง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30000

2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและ ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา	4.5667	.59280	มากที่สุด
ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.5333	.62346	มากที่สุด
ท่านให้การรับการยอมรับและมีความสัมพันธ์อันดี จากเพื่อนร่วมงาน	4.2833	.73857	มาก
ท่านสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ	4.7667	.46456	มากที่สุด
ท่านได้รับยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น	4.7667	.42652	มากที่สุด
รวม	4.5833	.37097	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งสิ้น 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5333 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ และการได้รับยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชนมีมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7667 รองลงมาคือ การได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5667

3) ด้านลักษณะของงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านลักษณะของงาน

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
งานที่ท่านได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.7333	.51640	มากที่สุด
งานที่ท่านมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทายความสามารถและต้องใช้ความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.7167	.71525	มาก
งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีขอบเขตชัดเจน	4.5833	.56122	มากที่สุด
ท่านมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ	4.7000	.46212	มากที่สุด
ท่านมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	4.600	.52722	มากที่สุด
รวม	4.4667	.32867	มาก

จากตารางที่ 4. 6 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านลักษณะของงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4667 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน มากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7333 รองลงมาคือ การมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7000 และน้อยที่สุดคือ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทายความสามารถ และต้องใช้ความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7167

4) ด้าน โอกาสรับผิดชอบ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้าน โอกาสได้รับผิดชอบ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	4.6000	.49403	มากที่สุด
ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญองค์การเสมอ	4.3167	.59636	มาก
ท่านมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการทำงานในความรับผิดชอบในพื้นที่ของท่าน	4.2167	.69115	มาก
รวม	4.3778	.50782	มาก

จากตารางที่ 4.7 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษด้าน โอกาสได้รับผิดชอบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3778 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6000 รองลงมาคือ ได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญองค์การเสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3167 และน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการทำงานในความรับผิดชอบในพื้นที่ของอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2167

5) ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน	3.3667	.75838	ปานกลาง
ท่านได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	4.2833	.69115	มาก
ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	3.5833	.69603	มาก
สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเหมาะสมกับการงาน	4.5167	.72467	มากที่สุด
ท่านได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.9667	.73569	ปานกลาง
ท่านได้รับรางวัลหรือสิ่งจูงใจอื่นเมื่อทำงานสำเร็จและผลงานที่โดดเด่น	3.9000	.49488	มาก
รวม	3.7694	.49488	มาก

จากตารางที่ 4.8 จากแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7694 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเหมาะสมกับการงานมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5167 รองลงมาคือการได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2833 และน้อยที่สุดคือ การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.9667

2.3 ด้านสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 5 สมรรถนะ ตามกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการเข้าใจองค์กรและระบบราชการ โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ย μ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ดังนี้

2.3.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตามหลักสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการเข้าใจองค์กรและระบบราชการ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับสมรรถนะ
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.0333	.36541	มาก
ด้านการบริการที่ดี	3.7458	.38301	มาก
ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.0583	.43756	มาก
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.4400	.36416	มาก
การทำงานเป็นทีม	4.3042	.36050	มาก
การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4.3125	.43576	มาก
รวม	4.1490	.25856	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1490 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าระดับสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมีมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4400 รองลงมาคือ ด้านการเข้าใจองค์กรและระบบราชการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3125 ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3042 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0583 และน้อยที่สุดคือด้านการบริการที่ดี อยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7458 ตามลำดับ

2.3.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามรายด้าน

เมื่อพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตามหลักสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการ
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับ สมรรถนะ
ท่านให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.8333	.37582	มากที่สุด
ท่านสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	2.9333	.86095	ปานกลาง
ท่านสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.6500	.48099	มากที่สุด
ท่านได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	4.3500	.68458	มาก
ท่านได้กำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.6667	.60132	มาก
ท่านกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ของส่วนราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	3.7667	.74485	มาก
รวม	4.0333	.36541	มาก

จากตารางที่ 4.10 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงาน
ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ระดับสมรรถนะหลักในด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.0333
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญต่อ
ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.8333 รองลงมาคือ
ความสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่
รับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.6500 และน้อยที่สุดคือ ความสามารถทำงานได้ผลงาน
ตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.9333

2) ด้านการบริการที่ดี โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น
ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตาราง
ที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับ สมรรถนะ
ท่านให้บริการที่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ	4.4333	.74485	มาก
ท่านช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเสมอ	4.4667	.67565	มาก
ท่านใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา แก่ผู้รับบริการ	4.4833	.59636	มาก
ท่านได้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อช่วยแก้ไขปัญหา แก่ผู้รับบริการแก่ผู้รับบริการแม้ผู้บริการจะไม่ถามถึง หรือ ไม่ทราบมาก่อน	3.3667	.82270	ปานกลาง
ท่านได้เสนอวิธีการในการบริการที่ผู้รับบริการที่จะได้รับ ประโยชน์ เช่น ขั้นตอนการรับบริการ ระยะเวลา	3.6000	.61617	มาก
ท่านเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการได้	4.5167	.50394	มากที่สุด
ท่านได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อ ตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้บริการ	4.3833	.66617	มาก
ท่านได้ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ โดยคิดถึงผลประโยชน์ระยะยาว	4.3167	.65073	มาก
รวม	3.7458	.38301	มาก

จากตารางที่ 4.11 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 คน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7458 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้มีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5767 รองลงมาคือ การใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาแก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4833 และน้อยที่สุด คือ การได้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ผู้บริการจะไม่ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3667 ตามลำดับ

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพโดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับสมรรถนะ
ท่านศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	4.3500	.57710	มาก
ท่านได้ศึกษาหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ	4.2833	.69115	มาก
ท่านสามารถนำความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้	3.5167	.81286	มาก
ท่านได้สนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในส่วนราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ	4.0833	.74314	มาก
รวม	4.0583	.43756	มาก

จากตารางที่ 4.12 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญงานอาชีพ ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0583 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องมีมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3500 รองลงมาคือการได้ศึกษาหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2833 และน้อยที่สุดคือ ความสามารถนำความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5167

4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมโดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับสมรรถนะ
ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและถูกต้องตามวินัยข้าราชการ	4.7167	.45442	มากที่สุด
ท่านยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ จรรยาแห่งข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติและผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบ	4.6000	.52722	มากที่สุด
ท่านสละความสุขส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ทางราชการ	4.5333	.53573	มากที่สุด
ท่านปฏิบัติงานขยันหมั่นเพียรเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	4.5000	.56748	มาก
ท่านกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจผู้เสียประโยชน์	3.8500	.54695	มาก
รวม	4.4400	.36416	มาก

จากตารางที่ 4.13 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4400 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและถูกต้องตามวินัยข้าราชการมีมากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7167 รองลงมา การยึดมั่นในหลักการ

จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ จรรยาแห่งข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติและผลประโยชน์กล่าวรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6000 และน้อยที่สุดคือ การกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจผู้เสียประโยชน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8500

5) ด้านการทำงานเป็นทีม โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับสมรรถนะ
หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม	4.2167	.76117	มาก
ท่านได้สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	4.5000	.53678	มาก
ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานสร้างสัมพันธchaft เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	4.5833	.49717	มากที่สุด
ท่านรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมในการปฏิบัติ	4.5167	.50394	มากที่สุด
ท่านสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ	4.5833	.49717	มากที่สุด
สำเร็จเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.5500	.50169	มากที่สุด
ท่านสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ	3.3333	.65527	มาก
รวม	4.3042	.36050	มาก

จากตารางที่ 4.14 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3042 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า การให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดีและท่านสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีมากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5833 รองลงมาคือเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5500 และน้อยที่สุดคือ ความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3333

6) ด้านความเข้าใจองค์การและระบบราชการ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบายดังรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความเข้าใจองค์การและระบบราชการ

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับสมรรถนะ
ท่านเข้าใจโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง	4.7667	.42652	มากที่สุด
ท่านเข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์การ ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ทางภาคราชการเป็นสำคัญ เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์การ	4.2167	.69115	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับ สมรรถนะ
ภาครัฐ โดยรวมวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพฯ และนำความ เข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงานเข้าใจกระแสการเมืองในองค์กร และในองค์กร	4.1833	.59636	มาก
ภาครัฐ โดยรวม ภาพรวม อีกทั้งเข้าใจผลที่จะมีผลต่อหน่วยงาน และบทบาทหน้าที่ของตนทั้งในภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ	4.0833	.64550	มาก
รวม	4.3125	.43576	มาก

จากตารางที่ 4.15 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3125 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องมีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7667 รองลงมา เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2167 และน้อยที่สุดคือ ความเข้าใจกระแสการเมืองในองค์กรและในองค์กรภาครัฐ โดยรวมภาพรวม อีกทั้งเข้าใจผลที่จะมีผลต่อหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของตนทั้งในภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0833

2.4 ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ย μ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริหาร
มุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน	4.2333	.64746	มาก
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมาย	4.5833	.49717	มากที่สุด
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน	3.5000	.50422	ปานกลาง
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อการทำงาน	2.5333	.50310	น้อย
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความพร้อมต่อระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน			
ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	3.4333	.56348	ปานกลาง
ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษกำหนดไว้ไม่น้อยเพียงใด	4.5500	.50169	มากที่สุด
รวม	3.8056	.21297	มาก

จากตารางที่ 4.16 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8056 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีมากที่สุดมีการกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5833 รองลงมาคือ ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจังหวัดศรีสะเกษ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษกำหนดไว้ไม่น้อยเพียงใด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5500 และน้อยที่สุดคือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อการทำงาน อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.5333

2.5 ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีมีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซีของข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านค่านิยม โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ย μ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ดังนี้

2.5.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

ปัจจัยภายในองค์กร	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
กลยุทธ์ขององค์กร	4.0542	.48514	มาก
โครงสร้างขององค์กร	4.5833	.45359	มากที่สุด
ระบบการปฏิบัติงาน	4.3250	.52743	มาก
บุคลากร	4.1611	.38076	มาก
ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	4.7083	.45372	มากที่สุด
รูปแบบการบริหารจัดการ	4.5250	.42611	มากที่สุด
ค่านิยมร่วม	4.3875	.34575	มาก
รวม	4.3921	.35840	มาก

จากตารางที่ 4.17 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3921 เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยทักษะ ความรู้ ความสามารถมีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7083 รองลงมาคือ ปัจจัยด้าน

โครงสร้างขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5833 ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5250 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3875 ระบบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3250 ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1611 และน้อยที่สุดคือกลยุทธ์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0542

2.5.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซีที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษรายด้าน รายละเอียดดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน	4.2500	.54072	มาก
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	3.9000	.62977	มาก
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	4.1333	.59565	มาก
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดวางแผน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	3.9333	.51640	มาก
รวม	4.0542	.48514	มาก

จากตารางที่ 4.18 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ด้านกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0542 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนมีมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2500 รองลงมาคือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1333 และน้อยที่สุดคือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9000

2) ด้านโครงสร้างขององค์กร โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้าน โครงสร้างองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
โครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันมีความเหมาะสมต่อการดำเนินการที่เกิดผลสัมฤทธิ์	4.5667	.49972	มากที่สุด
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันมีการกำหนด อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	4.6000	.49403	มากที่สุด
โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความยืดหยุ่น	4.5833	.49717	มากที่สุด
รวม	4.5833	.45359	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.19 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ด้านโครงสร้างองค์กรในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5833 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6000 รองลงมาคือ โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5833 และน้อยที่สุดคือ โครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันมีความเหมาะสมต่อการดำเนินการที่เกิดผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5667

3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านระบบการปฏิบัติงาน

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ	4.5667	.49972	มากที่สุด
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.0833	.69603	มาก
รวม	4.3250	.52743	มาก

จากตารางที่ 4.20 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีด้านระบบการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3250 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5667 รองลงมาคือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0833 ตามลำดับ

4) ด้านบุคลากร โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านบุคลากร

ปัจจัยภายในองค์การ ด้านบุคลากร	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีข้าราชการเพียงพอต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	3.5833	.49717	มาก
สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	4.6167	.49030	มากที่สุด
สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.2833	.45442	มาก
รวม	4.1611	.38076	มาก

จากตารางที่ 4.21 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีด้านบุคลากรในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1611 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถของ

ข้าราชการที่มีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6167 รองลงมาคือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2833 และน้อยที่สุดคือสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีข้าราชการเพียงพอต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5833

5) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ปัจจัยภายในองค์การ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	4.7167	.45442	มากที่สุด
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.7000	.46212	มากที่สุด
รวม	4.7083	.45372	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.22 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดแมคคินซี ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7083 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7167 รองลงมาคือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7000

6) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

ปัจจัยภายในองค์กร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์	4.4667	.50310	มาก
รูปแบบวิธีที่ปฏิบัติงานสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระบบการสั่งการ การควบคุม การจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร	4.5833	.49717	มากที่สุด
รวม	4.5250	.42611	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.23 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีย์ด้านรูปแบบการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5250 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบวิธีที่ปฏิบัติงานสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระบบการสั่งการ การควบคุมการจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5833 รองลงมาคือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4667 ตามลำดับ

7) ด้านค่านิยมร่วม โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านค่านิยมร่วม

ปัจจัยภายในองค์การ ด้านค่านิยมร่วม	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ทুমเท มุ่งมั่น และเพียรอดสาหะ เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์	4.3667	.48596	มาก
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ และนึกถึงประโยชน์ส่วนรวม	4.3667	.48596	มาก
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษยึดความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	4.7333	.44595	มากที่สุด
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษตื่นตัวเรียนรู้เทคโนโลยีและสิ่งใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	4.0833	.49717	มาก
รวม	4.3875	.34575	มาก

จากตารางที่ 4.24 จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีด้านค่านิยมร่วมในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3875 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษยึดความถูกต้องในการปฏิบัติงานมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7333 รองลงมาคือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นท่อมเท มุ่งมั่น และเพียรอดสาหะ เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์และข้าราชการ

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละและนึกถึงประโยชน์ส่วนรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3667 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านต่างๆ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ย μ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในมิติด้านต่างๆ ประกอบด้วยมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ และมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5866 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มิติด้านผลสัมฤทธิ์ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7333 และน้อยสุดคือ มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4405 ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในมิติด้านต่างๆ ในภาพรวม

มิติต่างๆ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	4.7333	.26333	มากที่สุด	1
ด้านคุณภาพในการให้บริการ	4.4405	.30706	มาก	3
ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.5861	.27870	มากที่สุด	2
รวม	4.5866	.283	มากที่สุด	

3.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดกำหนด	4.6667	.47538	มากที่สุด
ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษกำหนด	4.7333	.44595	มากที่สุด
ท่านสามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จที่ได้รับมอบหมายในหนึ่งสัปดาห์ไม่น้อยกว่า 5 งาน	4.7333	.44595	มากที่สุด

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้องในการปฏิบัติงานนอกจาก	4.7833	.41545	มากที่สุด
ท่านจะคำนึงถึงประสิทธิภาพแล้วยังคำนึงถึงความประหยัด ของทรัพยากรด้วย	4.6833	.46910	มากที่สุด
ท่านใช้วัสดุอุปกรณ์ ด้วยความระวัง เพื่อรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้มิให้เสียหาย	4.8000	.40338	มากที่สุด
รวม	4.7333	.26333	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.26 พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านผลสัมฤทธิ์ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7333 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าข้อคำถามการใช้วัสดุอุปกรณ์ ด้วยความระวังเพื่อรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.8000 รองลงมาคือ ความสามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7833 และในการปฏิบัติงานนอกจากการจะคำนึงถึงประสิทธิภาพแล้วยังคำนึงถึงความประหยัดของทรัพยากรด้วย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7833 ตามลำดับ

3.2 มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านคุณภาพในการให้บริการ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	4.6833	.46910	มากที่สุด
ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผลงานที่ท่านปฏิบัติ	4.7833	.41545	มากที่สุด
ท่านสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือบุคลากรองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่ติดต่อทางโทรศัพท์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.5833	.49717	มากที่สุด
ท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อให้ทราบกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการขอใช้บริการ รวมถึงระยะเวลาแล้วเสร็จ	4.3500	.48099	มาก
ท่านมีช่องทางในการบริการประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อมากกว่า 3 ช่องทาง	3.7500	.50840	มากที่สุด
ท่านเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ	4.1333	.59565	มาก
ท่านสารธำเนิงงานตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	4.8000	.40338	มากที่สุด
รวม	4.4405	.30706	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4405 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าข้อคำถามความสามารถดำเนินงานตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.8000 รองลงมาคือ

ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผลงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7833 และการมีช่องทางในการบริการประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อมากกว่า 3 ช่องทาง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7500 ตามลำดับ

3.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ท่านสามารถได้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือหลังจากได้รับเรื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ภายใน 5 วันทำการ	4.7167	.45442	มากที่สุด
ท่านสามารถได้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	4.9333	.25155	มากที่สุด
ท่านสามารถปฏิบัติราชการได้สำเร็จภายใต้งบประมาณ ที่ได้จัดสรร	4.4833	.56723	มาก
ในการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามแนวทางการตรวจสอบ ภายในของหน่วยงาน	4.4833	.50394	มาก
ท่านปฏิบัติงานตามมาตรการการประหยัดพลังงานของ ส่วนราชการ	4.2500	.47389	มาก
ท่านสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลัก ชธรมมาภิบาลของหน่วยงาน	4.6500	.48099	มากที่สุด
รวม	4.5861	.27870	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 ราย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5861 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าข้อคำถาม ความสามารถโต้ตอบหนังสือหรือตอบข้อหารือถูกต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.9333 รองลงมาคือ ความสามารถโต้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือหลังจากได้รับเรื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ภายใน 5 วันทำการ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7167 และความสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6500 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.29 สรุปจำนวนผู้เสนอแนะข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ เสนอแนะ	ร้อยละ	ลำดับ ที่
จุดแข็งหรือข้อดีภายในองค์กร	21	38.89	4
จุดอ่อนหรือปัญหาภายในองค์กรที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุง	31	57.41	2
โอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน	28	51.85	3
อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกองค์กร	28	51.85	3
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการให้สูงขึ้นหรือไม่	35	64.85	1
แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	35	64.85	1

4.1 จุดแข็งหรือข้อดีภายในหน่วยงาน ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งสิ้น 21 ความคิดเห็นความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

จุดแข็ง	ความถี่ (จำนวน)	ร้อยละ คิดเห็น	ลำดับ ที่
บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ	9	42.857	1
ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้	5	23.809	2
บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และมีความสามัคคี	4	19.047	3
มีการกำหนดวิสัยทัศน์/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน	3	14.28	4
รวม	21	100	

จากตารางที่ 4.30 พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 21 ราย จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ คือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ (ร้อยละ 42.857) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้ (ร้อยละ 23.809) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และมีความสามัคคี (ร้อยละ 19.047) และมีการกำหนดวิสัยทัศน์/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน (ร้อยละ 14.28) ตามลำดับ

4.2 มีจุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงานที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ผล การศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้ เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้นจำนวนทั้งสิ้น 31 ความคิดเห็นความ คิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงาน ที่ต้องแก้ไขหรือ ปรับปรุงเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น

จุดอ่อน	ความถี่ (จำนวน)	ร้อยละ คิดเห็น	ลำดับ ที่
ปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร	14	45.161	1
ข้าราชการแต่ละงานหรือกลุ่มงานไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้	8	25.806	2
การทำงานยึดกฎระเบียบมากเกินไป	6	19.354	3
การจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ	3	9.677	4
รวม	31	100	

จากตารางที่ 4.31 พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 31 ราย จุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงาน ที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ คือ ปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร (ร้อยละ 45.161) รองลงมา ข้าราชการแต่ละงานหรือกลุ่มงานไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้ (ร้อยละ 25.806) การทำงานยึด กฎระเบียบมากเกินไป (ร้อยละ 19.354) และมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ (ร้อยละ 9.677) ตามลำดับ

4.3 โอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 28 ความคิดเห็นความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ค่าความถี่และร้อยละของโอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงานที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น

โอกาส หรือปัจจัยสนับสนุน	ความถี่ (จำนวน)	ร้อยละ คิดเห็น	ลำดับ ที่
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน	11	39.285	1
มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลายกับหน่วยงานภายนอกที่หลากหลาย	8	28.571	2
มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน	5	17.857	3
ในการทำงานมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานราชการต่างๆ	4	14.285	4
รวม	28	100	

จากตารางที่ 4.32 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 28 ราย ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน (ร้อยละ 39.285) รองลงมา คือ มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลายกับหน่วยงานภายนอกที่หลากหลาย (ร้อยละ 28.571) มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 17.857) และในการทำงานมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานราชการต่างๆ (ร้อยละ 14.285) ตามลำดับ

4.4 อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็น เกี่ยวกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจำนวนทั้งสิ้น 19 ความ คิดเห็นความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 ค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงานที่เป็นปัญหาและ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ

อุปสรรคหรือข้อจำกัด	ความถี่ (จำนวน)	ร้อยละ คิดเห็น	ลำดับ ที่
หน่วยงานที่กำกับดูแลคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	13	68.421	1
การที่เป็นข้าราชการส่วนภูมิภาค แต่มีกรมเป็นผู้กำหนดนโยบาย ในบางเรื่องเมื่อนำมาปฏิบัติในพื้นที่ไม่สามารถดำเนินการได้	5	26.315	2
อาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานคับแคบ เมื่อเทียบกับจำนวน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึง 217 แห่งที่กำกับดูแล	4	21.052	3
รวม	28	100	

จากตารางที่ 4.33 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 28 ราย อุปสรรคหรือข้อจำกัดจาก ภายนอกหน่วยงานที่เป็นปัญหาและส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ คือ หน่วยงานที่กำกับดูแล คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พื้นที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 68.421) รองลงมา คือ การที่เป็นข้าราชการ ส่วนภูมิภาค แต่มีกรมเป็นผู้กำหนดนโยบายในบางเรื่องเมื่อนำมาปฏิบัติในพื้นที่ไม่สามารถ ดำเนินการได้ (ร้อยละ 26.315) และอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานคับแคบ เมื่อเทียบกับจำนวน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึง 217 แห่งที่กำกับดูแล (ร้อยละ 21.052) ตามลำดับ

4.5 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้นหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจำนวนทั้งสิ้น 35 ความคิดเห็นความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ค่าความถี่และร้อยละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้นหรือไม่

ความคิดเห็น	ความถี่ (จำนวน)	ร้อยละ คิดเห็น	ลำดับ ที่
เป็นปัจจัยทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น	27	77.142	1
เป็นปัจจัยที่ไม่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น	8	22.857	2
รวม	35	100	

จากตารางที่ 4.34 พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 35 ราย มีความเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น (ร้อยละ 77.142) และไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น (ร้อยละ 22.835)

4.6 แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 35 ความคิดเห็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ค่าความถี่และร้อยละแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น

ความคิดเห็น	ความถี่ (จำนวน)	ร้อยละ คิดเห็น	ลำดับ ที่
ส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ ความร่วมมือ	14	40.00	1
มีการจัดสรร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณให้เพียงพอ	10	28.571	2
การเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอ	6	17.142	3
ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เช่น การฝึกอบรม	3	8.571	4
ควรมีการกำหนดแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน	2	5.714	5
รวม	35	100	

จากตารางที่ 4.35 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 35 ราย ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ ความร่วมมือมากที่สุด (ร้อยละ 40) รองลงมาคือมีการจัดสรร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณให้เพียงพอ (ร้อยละ 28.571) การเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอ (ร้อยละ 17.142) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เช่น การฝึกอบรม (ร้อยละ 8.571) และควรมีการกำหนดแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน (ร้อยละ 5.714)

ตอนที่ 5 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การนำหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ ดังนี้

5.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งหมด มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ตอบสัมภาษณ์มีความเห็นว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หน่วยงานให้บรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างเป็นระบบ และมีการเชื่อมโยงจากระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน ลงสู่ระดับบุคคล การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ในแง่ปริมาณงาน และคุณภาพงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลา หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเริ่มด้วยการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) และองค์ประกอบของการประเมินประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และการประเมินสมรรถนะ ร้อยละ 30 โดยผลจากการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานนั้นนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในรอบการประเมิน สำหรับในเรื่องมิติของการประเมินผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกันเช่นกันคือ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติด้านผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

5.2 การนำหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสูงขึ้น

5.2.1 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดว่าการนำหลักผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะของตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ และมีความจริงใจในการนำหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง เช่น การให้รางวัล การเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีระดับผลสัมฤทธิ์สูง เป็นต้น

5.2.2 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่าการนำหลักผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมาใช้นั้น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

5.3 ปัจจัยใดสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่างานที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ปัจจัยเชิงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน เพราะจะทำให้คนที่ปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยรองลงมา คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้

5.4 แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

5.4.1 ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการระเบียบกฎหมาย อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมข้าราชการทุกระดับ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

5.4.2 ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญและให้ความจริงใจในการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาระบบอุปถัมภ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้เห็นว่าหากข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูง ก็จะได้รับพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมากกว่าข้าราชการรายอื่นๆ

5.4.3 ลดช่องว่างระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและข้าราชการรุ่นใหม่ด้วยระบบการสอนงานเนื่องจากข้าราชการรุ่นเก่า บางรายยังไม่เชื่อมั่นในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือกการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา “ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ” ได้เสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานภาพรวมของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

1.1.3 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 60 ราย (ฐานข้อมูลอัตราค่าจ้างข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ, 2558) ศึกษาจากประชากรทั้งหมด ประกอบไปด้วย ผู้บริหารหน่วยงาน คือ ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ผู้อำนวยการระดับสูง) และข้าราชการที่ปฏิบัติราชการ ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 59 คน

1.2.2 รูปแบบการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวางผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม จำนวน 54 คน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 6 คน เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุราชการ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้ง 3 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ และมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น

2) แบบสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน รวมจำนวน 6 คน โดยทั้ง 6 คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและแนวทาง ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

1.2.4 การทดสอบเครื่องมือ การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

1) การหาความเที่ยงตรง ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ไปทดสอบกับตัวอย่าง โดยสรุปภาพรวมค่า IOC เท่ากับ 0.90

2) การหาความเชื่อมั่น การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้ (try out) ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวม ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97

1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 15 มิถุนายน – 29 กรกฎาคม 2559 เป็นเวลา 45 วัน จากหลายๆ แหล่ง ทั้งจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตลอดจนเพื่อทราบข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ

1.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย

1.3 สรุปผลการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 35 คน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 58.33 ด้านอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 - 45 ปี จำนวน 19 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 31.7 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 28 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 46.7 ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนนั้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายได้ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 26 ราย ด้านประเภทตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ จำนวน 50 ราย และด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 15–24 ปี จำนวน 21 ราย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 35.0

1.3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจปัจจัย 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey 7's Framework) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยภายในองค์การมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และน้อยที่สุดคือ เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

ปัจจัยด้านต่างๆ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	4.33	.31	มาก	2
ปัจจัยด้านสมรรถนะ	4.14	.25	มาก	3
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.80	.21	มาก	4
ปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ Mc Kinsey (Mckinsey 7's Framework)	4.39	.35	มาก	1
รวม	4.17	.28	มาก	

1) ปัจจัยจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 น้อยที่สุดคือ ด้าน โอกาสที่จะเติบโตและเจริญก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ระดับสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมีมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 น้อยที่สุดคือ ด้านการบริการที่ดี อยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีมากที่สุดมีการกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 น้อยที่สุดคือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อการทำงาน อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53

4) ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี ในภาพรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยทักษะ ความรู้ ความสามารถมีมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 น้อยที่สุดคือ กลยุทธ์ขององค์การอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ตามลำดับ

1.3.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5866 รายละเอียดดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

มิติด้านต่างๆ	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	4.73	.26	มากที่สุด	1
ด้านคุณภาพในการให้บริการ	4.44	.30	มาก	3
ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.58	.27	มากที่สุด	2
รวม	4.58	.28	มากที่สุด	

และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ข้อคำถามการใช้วัสดุอุปกรณ์ด้วยความระมัดระวังเพื่อรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 และน้อยสุดคือ การปฏิบัติงานนอกจากจะคำนึงถึงประสิทธิภาพแล้วยังคำนึงถึงความประหยัดของทรัพยากรด้วย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 ตามลำดับ

2) มิติด้านประสิทธิภาพของปฏิบัติการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การสามารถโต้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือถูกต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 และน้อยสุดคือ การสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ตามลำดับ

3) มิติด้านคุณภาพในการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การสามารถดำเนินงานตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 และน้อยที่สุดคือ การมีช่องทางในการบริการประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อมากกว่า 3 ช่องทาง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับ

1.4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิดสามารถสรุปได้ ดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.3 สรุปจำนวนผู้เสนอแนะข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

ลำดับ ที่	ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ เสนอแนะ	ร้อยละ
1	จุดแข็งหรือข้อดีภายในองค์กร	21	38.89
2	จุดอ่อนหรือปัญหาภายในองค์กรที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุง	31	57.41
3	โอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน	28	51.85
4	อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกองค์กร	28	51.85
5	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการให้สูงขึ้นหรือไม่	35	64.85
6	แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	35	64.85

1.4.1 จุดแข็งหรือข้อดีภายในหน่วยงาน ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งสิ้น 21 ความคิดเห็นความคิดเห็น พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 21 ราย จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ คือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ (ร้อยละ 42.85) และน้อยสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน (ร้อยละ 14.28)

1.4.2 มีจุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงานที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 31 ความคิดเห็น พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 31 ราย จุดอ่อนหรือปัญหาภายในหน่วยงาน ที่ต้องแก้ไขหรือ

ปรับปรุงเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ คือ ปัญญาด้านการขาดแคลนบุคลากร (ร้อยละ 45.16) และน้อยสุดคือมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ (ร้อยละ 9.67) ตามลำดับ

1.4.3 โอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 28 ความคิดเห็น พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 28 ราย ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงานที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน (ร้อยละ 39.28) และน้อยสุดคือ ในการทำงานมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานราชการต่างๆ (ร้อยละ 14.28) ตามลำดับ

1.4.4 อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและเกิดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงานที่เป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจำนวนทั้งสิ้น 19 ความคิดเห็น พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 19 ราย อุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ คือ หน่วยงานที่กำกับดูแลคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 68.42) มากที่สุด และน้อยสุดคือ อาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานคับแคบ เมื่อเทียบกับจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึง 217 แห่งที่กำกับดูแล (ร้อยละ 21.05) ตามลำดับ

1.4.5 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้นหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจำนวนทั้งสิ้น 35 ความคิดเห็น พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจำนวนทั้งหมด 35 ราย มีความเห็นว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสนับสนุน หรือกำกับดูแลเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น (ร้อยละ 77.14) และไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น (ร้อยละ 22.83)

1.4.6 แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน **ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้นจำนวนทั้งสิ้น 35 ความคิดเห็น พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 35 ราย ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น ส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ ความร่วมมือ (ร้อยละ 40) มากที่สุด น้อยสุดคือ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน (ร้อยละ 5.71)

1.5 ข้อสรุปที่ได้จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.5.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งหมด มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ตอบสัมภาษณ์มีความเห็นว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หน่วยงานให้บรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างเป็นระบบ

และมีการเชื่อมโยงจากระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ลงสู่ระดับบุคคล การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ในแง่ปริมาณงาน และคุณภาพงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลา หรือความประหยัด หรือ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเริ่มด้วยการจัดทำ ตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) และองค์ประกอบของการประเมิน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และการประเมินสมรรถนะ ร้อยละ 30 โดยผลจากการ ประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานนั้นนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในรอบการประเมิน สำหรับในเรื่องมิติของการประเมินผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเข้าใจไปในแนวทาง เดียวกันเช่นกันคือ ประกอบด้วย 3 มิติคือ มิติด้านผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน มิติด้านคุณภาพในการ ให้บริการมิติ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

1.5.2 การนำหลักผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสูงขึ้น

1) ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดว่าการนำหลักผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมี ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในการกระตุ้นให้ บุคลากรพัฒนาสมรรถนะของตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ และมีความจริงจังในการนำหลักผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การอย่างจริงจัง เช่น การให้รางวัล การเลื่อนเงินเดือนตามผลการ ปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีระดับผลสัมฤทธิ์สูง เป็นต้น

2) ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่า ในการการนำหลักผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงานมาใช้นั้น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษควรมีการกำหนด เป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ด้วย

1.5.3 ปัจจัยใดสำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสได้รับฝึกหัดอบรม ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน เพราะจะทำให้คนที่ปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยรองลงมา คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้

1.5.4 แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ให้การสัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

- 1) ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ระเบียบกฎหมาย อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมข้าราชการทุกระดับ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานให้สูงขึ้น
- 2) ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญและให้ความจริงจังในการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาาระบบอุปถัมภ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้เห็นว่าหากข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูง ก็จะได้รับพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมากกว่าข้าราชการรายอื่นๆ
- 3) ลดช่องว่างระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและข้าราชการรุ่นใหม่ด้วยระบบการสอนงานเนื่องจากข้าราชการรุ่นเก่า บางรายยังไม่เชื่อมั่นในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการนำผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

จากผลการศึกษาพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในการปฏิบัติการกิจภายใต้กรอบและแนวทางการดำเนินงานตามแผนงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2558 สามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 96.60 (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ, 2558) ซึ่งสามารถอธิบายแยกตามมิติแต่ละด้าน ได้ดังนี้

2.1.1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

1) สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลัก ตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัด และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษกำหนด เนื่องจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ ในการกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 217 แห่ง ในการดำเนินการป้องกันปัญหาเสียดินในพื้นที่ โดยให้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำรวจ ปกครองจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ในการดำเนินการมาตรการป้องปราม และบำบัดยาเสพติดในพื้นที่ โดยสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ให้การสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากรในการตั้งจุดตรวจ รวมทั้งตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ทั้งนี้ในการเบิกจ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย โดยโครงการ 25 ตา सबประรด ครบทุกหมู่บ้าน (อ้างใน ชินรัตน์ สมสืบ, 2556: 289 - 290) คือ แนวคิดพื้นฐานในการมีส่วนร่วมในภาครัฐคือหน่วยงานในภาครัฐจะต้องส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในผลลัพธ์อันปลายของระบบการมีส่วนร่วมในภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในระบบเปิด โดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ ซึ่งรวมถึงหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจและสื่อมวลชน องค์กรระหว่างประเทศ และประชาชน ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้เกิดเครือข่ายการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ความสามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จที่ได้รับมอบหมายภายในเวลา ถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดที่กำหนด เนื่องจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมี บทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ดำเนินการตาม ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นในการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานตามระยะเวลาที่กฎหมาย เช่น การอนุมัติข้อบัญญัติ เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะต้องดำเนินการพิจารณาและเสนอผู้มีอำนาจลงนาม ภายใน 15 วัน ถ้าเกินกว่านี้ถือว่าพิจารณาอนุมัติ แต่ทั้งนี้ ในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ หรือ เทศบัญญัติงบประมาณ จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด หรือ การเบิกจ่ายงบประมาณของกลุ่มงานการเงินบัญชีและการตรวจสอบจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ ตามมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณของรัฐบาล เมื่อได้รับเรื่องขอเบิกงบประมาณในส่วน ของงบบุคลากรเฉพาะกิจจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะต้องรีบดำเนินการเบิกจ่ายให้แล้ว เสร็จภายใน 3 วัน แต่ทั้งนี้ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องตรวจสอบเอกสาร ที่ขอเบิก ว่าเป็นไปตามรูปแบบที่กรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดสรรมาหรือไม่ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการ บริหารราชการระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วน ราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป

3) การปฏิบัติงานนอกจากจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพแล้วยังคำนึงถึง ความประหยัดของทรัพยากร รวมทั้งใช้วัสดุอุปกรณ์ ด้วยความระมัดระวังเพื่อรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ มิให้เสียหายในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษนั้น นอกจากจะต้องยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติหรือระยะเวลาแล้ว สิ่งที่จะต้อง คำนึงถึงคือ การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์และคุ้มค่า และใช้ด้วยความระมัดระวัง เช่น การถ่าย เอกสารของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในกรณีที่ต้องทำสำเนาในปริมาณที่มาก ๆ เช่น วาระการประชุมมีแนวทางปฏิบัติคือ จ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการจัดทำให้ ซึ่งนอกจากจะ ช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของข้าราชการแล้ว ยังสามารถประหยัดงบประมาณของ สำนักงานในเรื่องหมึกถ่ายเอกสาร กระดาษ รวมไปถึงค่าซ่อมบำรุงที่เกิดจากการชำรุดของการทำ เอกสารจำนวนมากในคราวเดียว และอีกประเด็นหนึ่งในการใช้ทรัพยากรของสำนักงานส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นคือ การรณรงค์ให้ข้าราชการใช้กระดาษ 2 หน้า คือ นำกระดาษที่ใช้แล้วในกรณี ทำงานผิดพลาดนำมาใช้ในการในการทำสำเนาหนังสือราชการ เพื่อลด ปริมาณการใช้กระดาษ

เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการต่างๆ คริสโตเฟอร์ ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว, 2545) ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการ เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และ โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐ แนวใหม่ต้องมุ่งเน้นสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายาม ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

2.1.2 มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ

1) สามารถปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจของสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้เพิ่ม ช่องทางในการบริการประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางด้านการเกษตรผ่านทางเว็บไซต์ เช่น หนังสือราชการ ประกาศ จัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนมีช่องทาง เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ของ ประสบ โชค ประมงกิจ, 2549 (อ้างใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 3: 2558) การที่ ภาครัฐนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาหน่วยงานของ รัฐ โดยการใช้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ดังนั้น รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จึงถือว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการ ภาครัฐสมัยใหม่ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐสมัยใหม่ เพราะเป็น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐ ปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน บริการข้อมูลต่างๆ แก่ ประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับการบริการจากภาครัฐที่ดีขึ้นและมีความใกล้ชิดกับภาครัฐมากขึ้น อีกทั้งทำให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้ดีขึ้นด้วย ซึ่งนอกจากเว็บไซต์ www.ssklocaladmin.go.th แล้ว สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยังมีช่องทางในการ ติดต่อสื่อสารให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนอีกหลายช่องทาง เช่น ให้บริการ ตอบข้อหารือทางโทรศัพท์ สามารถสอบถามได้โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน งานบริหารทั่วไปและกลุ่ม งานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นทางหมายเลข 0-4561-3786 กลุ่มงานการเงินบัญชีและการ

ตรวจสอบหมายเลข 0-4564-3120 กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น 0-4564-4447 และกลุ่มงานกฎหมายระเบียบ และเรื่องร้องทุกข์ 0-4564-3121 รวมทั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ แอปพลิเคชันไลน์ มาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานด้วย

2) เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ ในการปฏิบัติงานของ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการ ปฏิบัติราชการ โดย ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการตั้งศูนย์ข้อมูล ข่าวสารจัดซื้อจัดจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด และในส่วนของท้องถิ่นอำเภอได้ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารจัดซื้อจัดจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ เพื่อให้ประชาชนที่ สนใจได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการเกี่ยวกับจัดซื้อจัดจ้าง และผลการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งการ ดำเนินการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสอดคล้องกับ แนวทางการ บริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการ เกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้นและสัญญาใดๆ ที่ได้มีการอนุมัติ ให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้วให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วน ราชการและระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ใน การจัดทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือ ข้อตกลงในสัญญาดังกล่าวเว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการหรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

3) การดำเนินงานตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เนื่องจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้ดำเนินการตามมาตรการ ควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม ภายใน พ.ศ. 2544 (ข้อ ๖) กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจัดการให้มีขึ้น เพื่อสร้าง ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินการของหน่วยงาน จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการ ควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานซึ่งรวมถึงการดูแลรักษา ทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตใน หน่วยงานรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย

ข้อบังคับ และ มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งจังหวัดศรีสะเกษมีหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ ทำหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานของส่วน และรายงานข้อบกพร่องที่ตรวจพบโดยตรง ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งเป็นมาตรการสำคัญในการป้องกันและปราบปรามทุจริตในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ว่าการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

2.1.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

1) ประเด็นการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ เนื่องจากสำนักงาน สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้กำหนดให้แต่ละงาน/กลุ่มงาน จัดทำ มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการในกิจกรรมหลัก ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการทำงาน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจที่ได้รับบริการตามกำหนดระยะเวลา รวมทั้งจะต้องมีถูกต้องเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553: 18-19) ในเรื่องหลักการตอบสนองเพราะเป็นการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

2) ประเด็นปฏิบัติราชการได้สำเร็จภายใต้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เนื่องจากสำนักงาน สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในเรื่องงบประมาณ จะต้องได้รับการจัดสรรงบดำเนินการจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นไตรมาส ดังนั้นในการปฏิบัติราชการจะต้องเป็นไปด้วยความประหยัดและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ Jonathan Boston(อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556: 450-451) ที่กล่าวว่าปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุม ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการ ของการทำงาน (process accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน

3) ปฏิบัติงานตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน เช่น ไฟฟ้า น้ำมัน โดยมีการกำหนดมาตรการประหยัดพลังงานของตัวชี้วัดกระทรวงพลังงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านประหยัดพลังงาน เพื่อกำกับดูแลการใช้พลังงานของหน่วยงาน กรรมการส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีการจัดทำข้อมูลปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้า น้ำมันเชื้อเพลิงสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ คริสโตเฟอร์ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการเสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ोजनाน บอสตัน และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ต้องมุ่งเน้นสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

4) สามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงาน ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงาน ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงานโดยถือกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัดและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

(2) หลักคุณธรรม คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย

(3) หลักความโปร่งใส คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงานโดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

(4) หลักความมีส่วนร่วม คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงาน โดยถือหลักของการมีส่วนร่วมของข้าราชการในหน่วยงาน เช่น ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน จะต้องมีการตั้งกรรมการกลั่นกรองประกอบท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ท้องถิ่นอำเภอ หัวหน้างาน/กลุ่มงานร่วมกันพิจารณา ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

(5) หลักความรับผิดชอบ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงานตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนผู้รับบริการ

(6) หลักความคุ้มค่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปฏิบัติงานผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ ปัจจัยเชิงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ อยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.392 1 และน้อยที่สุดคือ เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8056 อธิบายได้ว่า ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ภายใต้โครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานที่แน่นชัด และบุคลากรในหน่วยงานมีค่านิยมร่วมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฐาปณีย์ ปกแก้ว (2556) กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7's Mckinsey ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการจัดองค์การ ด้านการควบคุม ด้านการวางแผน และด้านการนำ ตามลำดับ กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านอุดมการณ์ร่วม ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ของ

องค์กร และด้านระบบ ตามลำดับ ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี กับกระบวนการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีจำนวน 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยมุ่งใจ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี

3.1.1 ปัจจัยมุ่งใจ

- 1) ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการกำหนดงานที่เสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น
- 2) การยอมรับนับถือ ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดระบบการยกย่อง ชมเชย อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มการประกาศ หรือประชาสัมพันธ์บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้มากขึ้น
- 3) ความก้าวหน้า หน่วยงานควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งควรมีการจัดทำและนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อให้บุคลากรมองเห็น โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน
- 4) ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การติดตามต่อการเอาใจใส่ต่องานทำได้ง่ายขึ้น และการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อนกัน

5) ความสำเร็จ ควรกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ครอบคลุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

6) ความต้องการที่จะมีอำนาจ ในบางกิจกรรมที่มีการทำงานในลักษณะเป็นทีม ควรมอบหมายหรือกำหนดผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่มีอำนาจในการตัดสินใจให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH) ควรสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นคนที่กล้าตัดสินใจแม้มีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) ด้านการบริการที่ดี ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนข้าราชการให้มี ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้มากยิ่งขึ้น

4) ด้านจริยธรรม ควรมีการสร้างสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงหลักแนวทางในวิชาชีพแก่ข้าราชการทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการมีความตื่นตัวและเห็นความสำคัญทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนให้มากยิ่งขึ้น

5) ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรมอบหมายงานหรือภารกิจที่สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานให้มากยิ่งขึ้น

3.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 1) สำนักงานส่งเสริมควรกำหนดเป้าหมายระดับชี้วัดให้ชัดเจนรวมทั้ง
- 2) กำหนดแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน
- 3) เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร สำนักงานส่งเสริมการ
- 4) ปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษควรพัฒนาข้าราชการที่มีอยู่ให้มี
ความรู้ความสามารถ เพื่อทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด เช่น การฝึกอบรม
- 5) ในด้านงบประมาณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด
ศรีสะเกษ
- 6) ควรชี้แจงความจำเป็นในการจัดทำหรือของงบประมาณจากกรมส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่นในการจัดท้าวสด อุปกรณ์ที่ทันสมัย ให้เพียงพอต่อบุคลากร เพื่อช่วยในการเพิ่ม
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 7) ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการเสนอ
- 8) แผนงานการดำเนินการ และการประเมินผลของหน่วยงาน เพื่อให้ได้
ข้อมูลที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน

3.1.4 ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี

- 1) Strategy ด้านกลยุทธ์ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด
ศรีสะเกษควรกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และในการกำหนดเป้าหมายไม่
ควรยากจนเกินไป
- 2) Structure โครงสร้างองค์การ ควรกำหนดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม
กับงาน อำนาจหน้าที่ และมีความยืดหยุ่น
- 3) System ระบบปฏิบัติงาน ควรมีระบบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบที่
ต่อเนื่องสอดคล้องกันทุกระดับ มีระบบการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน
- 4) Staff บุคลากร ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของ
ข้าราชการ และมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะในการปฏิบัติงานในการส่งเสริม สนับสนุน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นระเบียบกฎหมาย มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย
- 5) Skill ทักษะ ความรู้ความสามารถ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนา
ความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในงาน มีการสอนงานระหว่างข้าราชการอาวุโสกับ
ข้าราชการรุ่นใหม่

6) Style รูปแบบการจัดการ ควรมีรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ ต้องมีระบบสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

7) Shared values ค่านิยมร่วม ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในหน่วยงานเกิดค่านิยมร่วมในการทำงานด้วยความทุ่มเท มุ่งมั่น เสียสละนึกถึงประโยชน์ของส่วนรวม และยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงาน รวมถึงเรียนเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอื่น เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเอื้อประโยชน์ต่อกัน เพื่อนำผลวิจัยที่ได้มาทำการศึกษาเปรียบเทียบกัน และนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3.2.3 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขอรับบริการจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เช่น พนักงานส่วนตำบล ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย เพื่อนำข้อมูลและทัศนคติที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษต่อไป

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2551
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 125 ก. ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2551.
- กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กระทรวงมหาดไทย (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2559 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนที่ 6 ก. ลงวันที่ 18 มกราคม 2559.
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. *แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการกำหนดตัวชี้วัด
รายบุคคลในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
ในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2559 จาก
<http://dla.go.th/work/webhr2/home/document>.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2557). *แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
(พ.ศ. 2558 – 2561)*. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2556). “รัฐประศาสนศาสตร์กับการมีส่วนร่วม” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 12, หน้า 289 – 290).
(พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ณัฐจารีย์ จินดาวงศ์. (2556). “ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครพัฒนาสังคม
และความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดนครศรีธรรมราชในการเฝ้าระวังและเตือนภัย
สังคม” *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 11(2), 138-150.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกชาคุปต์. (2557). “การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้าง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*.
(หน่วยที่ 8, หน้า 8-40 ถึง 8-53). (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2556). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 15, หน้า 450-451)
(พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
พลเรือน. (เอกสารอัดสำเนา).

- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2556). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์ในประเทศไทย”
ใน *ประมวลสารเศรษฐวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*.
(หน่วยที่ 11, หน้า 194-195). (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ธัญญารัตน์ เรียงกะศิลป์. (2555). *ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภาพร เขียนเทียน. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ศาลยุติธรรมภาค 8*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภาพร รอดโรคา. (2556). *ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวม
(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ประภากร เอี่ยมไผ่. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2554). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร:
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based
Learning*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2546). *คำอธิบายและแนวทาง
ปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ. 2546*. กรุงเทพมหานคร: สิริบุตร.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.อีพีวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2556). *แผนยุทธศาสตร์การ
พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561)*. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). *การบริหารจัดการภาครัฐ: รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
(e-Government)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทน
ราษฎร.

- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2547). *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2559 จาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakran/personal.
- สุพรรณณี พรหมชัย และคณะ. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา).
- สุริพร กาญจนาลักษณ์. (2554). *ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา).
- สุนทร แพบทับ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา).
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2554). *วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร).
- ศิริรัตน์ จุลยร. (2544). *การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร).
- อรอุรินทร์ จูมณา และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2558). *การพัฒนาทุนมนุษย์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารชุมชนวิจัย*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ปีที่ 9(2): 101-111. สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2559 จาก http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/article_detail.php?ArticleID=169054.
- อร่าม ศิริพันธ์. (2553). “สภาพแวดล้อมและการจัดการสภาพแวดล้อมขององค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ*. (หน่วยที่ 2, หน้า 2-17 ถึง 2-18). (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- อานนท์ ศักดิ์วีระกุล. (2547). “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง” *Chulalongkorn Review*. 16 (ก.ค. – ก.ย.): 57-72.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

นายยุทธนา สายสิงห์ทอง
นายกริชชัย ศิลปประยะ
นายคิสทัต นิตยสิทธิ

ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น
หัวหน้างานบริหารทั่วไป





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลการศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ให้มีผลสัมฤทธิ์สูงสุดและปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้สูงขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....

(นายชินวัฒน์ บุญสาร)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงหรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง
2. อายุ

() 1. น้อยกว่า 25 ปี	() 2. 25 – 30 ปี
() 3. 31 – 35 ปี	() 4. 36 – 40 ปี
() 5. 41 – 45 ปี	() 6. มากกว่า 45 – 50 ปี
() 7. มากกว่า 50 ปี	
3. สถานภาพ

() 1. โสด	() 2. สมรส
() 3. ม้าย/หย่าร้าง	() 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

() 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	() 2. มัธยมศึกษา, ปวช.
() 3. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.	() 4. ปริญญาตรี
() 5. สูงกว่าปริญญาตรี	
5. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือนต่อเดือน

() 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	() 2. 10,001 – 20,000 บาท
() 3. 20,001 – 30,000 บาท	() 4. 30,001 – 40,000 บาท
() 5. มากกว่า 40,000 บาท	

6. ประเภทตำแหน่งงาน () 1. ตำแหน่งประเภทบริหาร (ไปตอบ ข้อ 7)
 () 2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ไปตอบ ข้อ 8)
 () 3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ไปตอบ ข้อ 9)
 () 4. ตำแหน่งประเภททั่วไป (ไปตอบ ข้อ 10)
7. ตำแหน่งประเภทบริหาร () 1. ระดับต้น () 2. ระดับสูง
8. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ () 1. ระดับต้น () 2. ระดับสูง
9. ตำแหน่งประเภทวิชาการ () 1. ระดับปฏิบัติการ () 2. ระดับชำนาญการ
 () 3. ระดับชำนาญการพิเศษ () 4. ระดับเชี่ยวชาญ
 () 5. ระดับทรงคุณวุฒิ
10. ตำแหน่งประเภททั่วไป () 1. ระดับปฏิบัติงาน () 2. ระดับชำนาญงาน
 () 3. ระดับอาวุโส () 4. ระดับทักษะพิเศษ
11. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
 () 1. น้อยกว่า 5 ปี () 2. 5 – 14 ปี
 () 3. 15 – 24 ปี () 4. 25 ปีขึ้นไป



ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าข้อความต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ						
ด้านความสำเร็จของงาน						
1	ท่านมีความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
2	ท่านให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
3	ท่านปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายสำเร็จจุล่ง					
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่					
5	ท่านมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
6	ท่านมีการทำงานเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						
7	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					
8	ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					
9	ท่านให้การยอมรับ และมีความสัมพันธ์อันดีเพื่อนร่วมงาน					
10	ท่านสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ					
11	ท่านได้รับยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านลักษณะของงาน						
12	งานที่ท่านได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
13	งานที่ท่านมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทายความสามารถและต้องใช้ความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
14	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีขอบเขตชัดเจน					
15	ท่านมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ					
16	ท่านมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ					
ด้านการได้โอกาสรับผิดชอบ						
17	ท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
18	ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญขององค์กรเสมอ					
19	ท่านมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการทำงานในความรับผิดชอบในพื้นที่ของท่าน					
ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน						
20	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน					
21	ท่านได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ที่ปฏิบัติ					
22	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
23	สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเหมาะสมกับการทำงาน					
24	ท่านได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
25	ท่านได้รับรางวัลหรือสิ่งจูงใจอื่นเมื่อทำงานสำเร็จและผลงานเป็นที่โดดเด่น					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)						
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)						
26	ท่านให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
27	ท่านสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้					
28	ท่านสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
29	ท่านได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
30	ท่านได้กำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
31	ท่านกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน					
การบริการที่ดี (Service Mind – SERV)						
32	ท่านให้บริการผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ					
33	ท่านช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเสมอ					
34	ท่านใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหา แก่ผู้รับบริการ					
35	ท่านได้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ผู้รับบริการจะไม่ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน					
36	ท่านได้เสนอวิธีการในการบริการที่ผู้รับบริการจะได้รับ ประโยชน์ เช่น ขั้นตอนการรับบริการ ระยะเวลา					
37	ท่านเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการได้					
38	ท่านได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการ					
39	ท่านได้ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ ผู้รับบริการ โดยคิดถึงผลประโยชน์ระยะยาว					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)						
40	ท่านศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง					
41	ท่านได้ศึกษาหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ของตัวเองอยู่เสมอ					
42	ท่านสามารถนำความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้					
43	ท่านได้สนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในส่วนราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ					
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)						
44	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และถูกต้องตามวินัยข้าราชการ					
45	ท่านยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ จรรยาแห่งข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติและ ผลประโยชน์ ก้าวร้าวและรับผิดชอบ					
46	ท่านสละความสุขส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ทางราชการ					
47	ท่านปฏิบัติงานยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ ที่ยากลำบาก					
48	ท่านกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจผู้เสียประโยชน์					
การทำงานเป็นทีม (Teamwork – WT)						
49	หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัย ความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม					
50	ท่านได้สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงาน ในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
การทำงานเป็นทีม (Teamwork – WT)						
51	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี					
52	ท่านกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความ เชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
53	ท่านรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จาก ผู้อื่นเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในการ ปฏิบัติงาน					
54	ท่านสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานประสบ ความสำเร็จ					
55	เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว					
56	ท่านสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ					
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)						
57	ท่านเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง					
58	เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลใน องค์กร ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์ของภาคราชการเป็นสำคัญ					
59	เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรภาครัฐ โดยรวมวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ฯลฯ และนำความ เข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงาน					
60	เข้าใจกระแสการเมืองในองค์กรและในภาครัฐโดยรวม ภาพรวม อีกทั้งเข้าใจผลที่จะมีต่อหน่วยงานและบทบาท หน้าที่ของตนทั้งในภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)						
61	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน					
62	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมาย					
63	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน					
64	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อการทำงาน					
65	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน					
66	ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยภายในองค์การตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey 7's Framework)						
กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)						
67	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจน					
68	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน					
69	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์					
70	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
โครงสร้างองค์การ (Structure)						
71	โครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันมีความเหมาะสมต่อการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์					
72	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน					
73	โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความยืดหยุ่น					
ระบบการปฏิบัติงาน (System)						
74	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ					
75	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
ค่านิยมร่วม (Shared values)						
76	ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษยึดความถูกต้องในการปฏิบัติงาน					
77	ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษตื่นตัวเรียนรู้เทคโนโลยี และสิ่งใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของทรัพยากรในการปฏิบัติงาน					

**ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าข้อความต่อไปนี้ระดับ
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใดแล้วเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง
 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ						
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดกำหนด					
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษกำหนด					
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จที่ได้รับมอบหมายในหนึ่งสัปดาห์ไม่น้อยกว่า 5 งาน					
4	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด					
5	ในการปฏิบัติงานนอกจากท่านจะคำนึงถึงประสิทธิภาพแล้วยังคำนึงถึงความประหยัดของทรัพยากรด้วย					
6	ท่านใช้วัสดุอุปกรณ์ ด้วยด้วยความระมัดระวังเพื่อรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้มิให้เสียหาย					
มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ						
7	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ					
8	ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผลงานที่ท่านปฏิบัติ					

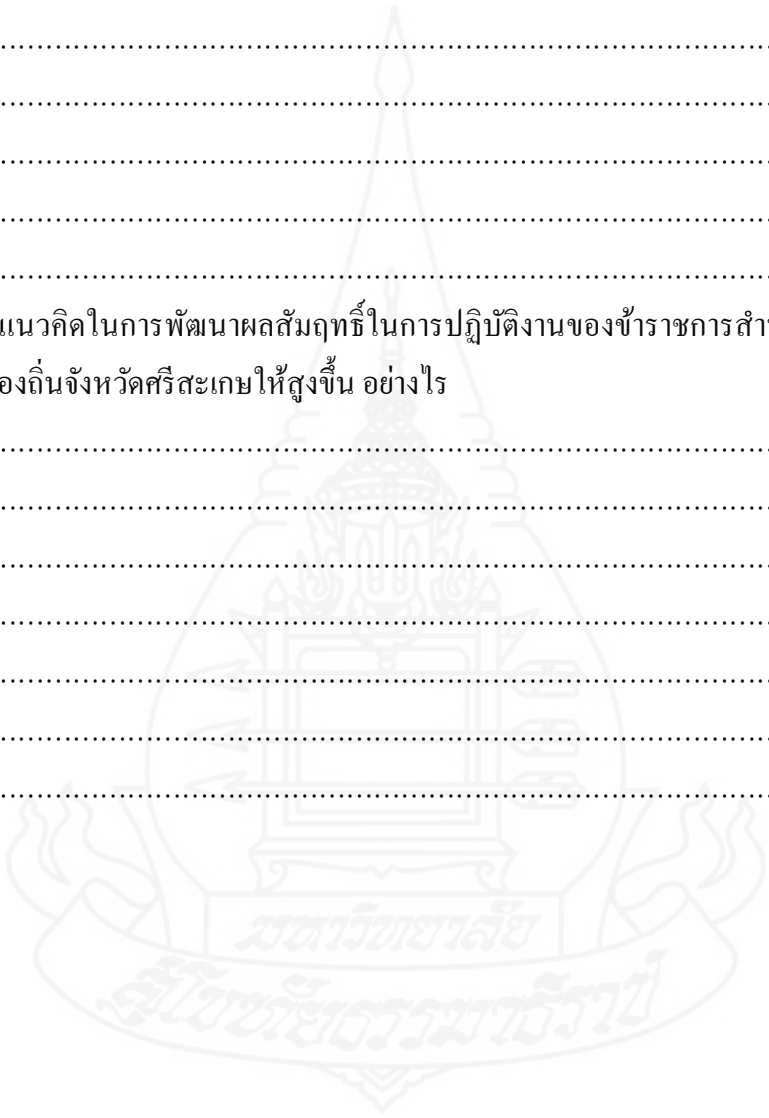
ข้อ ที่	คำถาม	ระดับ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
มิติด้านคุณภาพในการให้บริการ (ต่อ)						
9	ท่านสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อทางโทรศัพท์ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว					
10	ท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อให้ทราบกระบวนการงาน และขั้นตอนการขอใช้บริการ รวมถึงระยะเวลาแล้วเสร็จ					
11	ท่านมีช่องทางในการบริการประชาชนหรือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มาติดต่อ มากกว่า 3 ช่องทาง					
12	ท่านเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ					
13	ท่านสามารถดำเนินงานตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต					
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ						
14	ท่านสามารถได้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือหลังจากได้รับเรื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ภายใน 5 วันทำการ					
15	ท่านสามารถได้ตอบหนังสือ หรือตอบข้อหารือถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด					
16	ท่านสามารถปฏิบัติราชการได้สำเร็จภายใต้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร					

5. ท่านคิดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สนับสนุน หรือกำกับดูแลเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้สูงขึ้นหรือไม่ เพราะเหตุใด

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

6. ท่านมีแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้น อย่างไร

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



ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์**เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ****คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ
ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

.....

(นายชินวัฒน์ บุญสาร)

นักศึกษาริปัญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงหรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

3. อายุ.....ปี

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

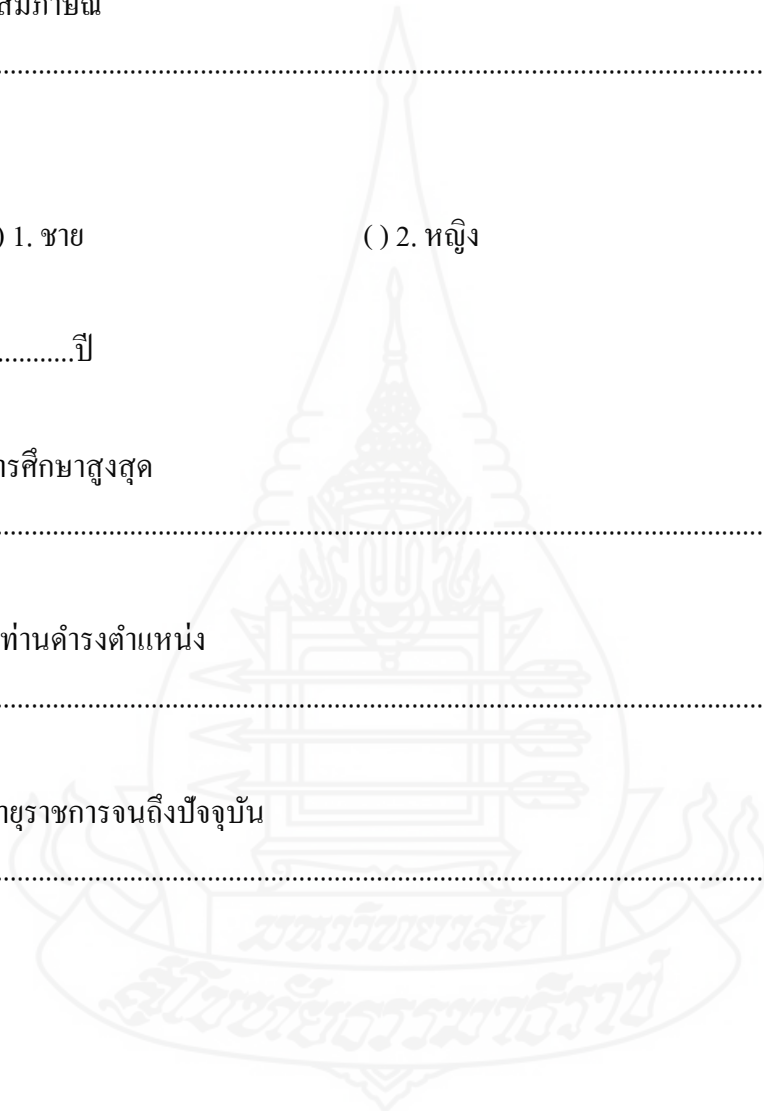
.....

5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

.....

6. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน

.....



ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็น ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ผลของการนำผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

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

2. ท่านคิดว่าการนำหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

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

3. ท่านคิดว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ อย่างไร

.....

.....

.....

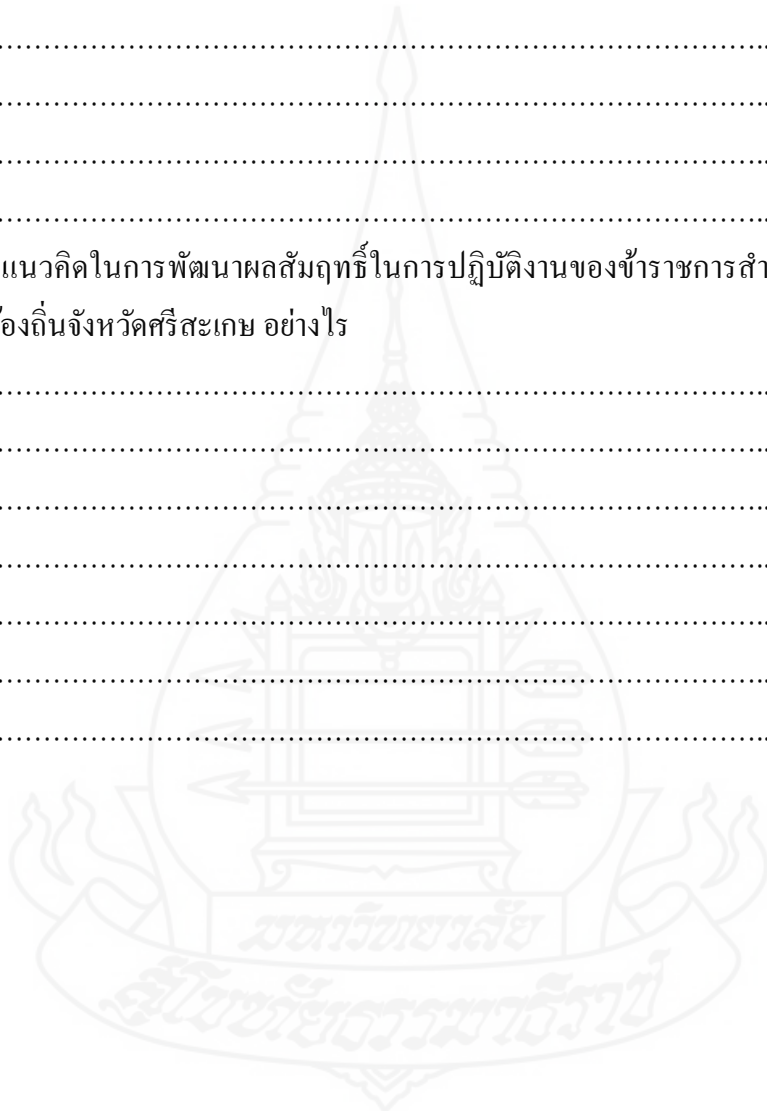
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายชินวัฒน์ บุญสาร
วัน เดือน ปีเกิด	6 มกราคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอเบญจลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
ตำแหน่ง	นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นปฏิบัติการ

