การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ปิยะพงษ์ ประจวบบุญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

ตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

.....

นายปิยะพงษ์ ประจวบบุญ

ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริพร แย้มนิล, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

รองศาสตราจารย์ภูษิตา อินทรประสงค์, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว. ออร์โธปิดิคส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

อาจารย์นพดล อุดมวิศวกุล, Ph.D.

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

ตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

วันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2553

.....

นายปิยะพงษ์ ประจวบบุญ

ผู้วิจัย

.....

อาจารย์กมลพร สอนศรี, Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์ฤาเดช เกิดวิชัย, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์ภูษิตา อินทรประสงค์, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริพร แย้มนิล, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว. ออร์โธปิดิคส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรโณ, Ph.D.

คณบดี

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รศ.ดร. ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาทั้งในเวลาราชการและนอกราชการ ช่วยให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนข้อคิดเห็นในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ อีกทั้งยังคอยให้ความห่วงใยเอาใจใส่แก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณ อ.ดร. กมลพร สอนศรี ที่กรุณาให้เกียรติเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ เพื่อให้ผลงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตลอดจน รศ.ดร. ภูษิตา อินทรประสงค์ ผศ.ดร. ศิริพร แย้มนิล และ รศ.ดร. ฤาเดช เกิดวิชัย คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ช่วยให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันมีค่าแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษาใน คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอกราบขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตลอดจน นายกัมปนาท บุตโต ปลัดเทศบาลตำบลสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ นายบุญจันทร์ สุวรรณสังโส ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ นายสกุลชัย สีเขียว รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ปลัดเทศบาลตำบลชุมพลบุรีที่ได้สละเวลาช่วยให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์องค์การ นายสมชาย คะดีเวียง หัวหน้ากองคลัง ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล ข้าราชการและพนักงานราชการของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เชิงลึกในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย รวมถึงขอขอบคุณเจ้าหน้าที่และบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกท่าน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่และบุคลากรในคณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ที่ได้อำนวยความสะดวกและคอยให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณเพื่อน รปศ.รุ่น 10 และเพื่อนๆ ทุกคนสำหรับความเป็นเพื่อนที่ดีและให้กำลังใจเสมอมา และมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา และช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อนำมาใช้ต่อไปในอนาคต

ขอกราบขอบพระคุณท่านพระอาจารย์ ดร.พระมหาพจน์ (สุวโจ) พยัคฆ์พิทยางกูล พระอาจารย์น้าที่ได้ดูแล เลี้ยงดู อบรมบ่มนิสัย ให้การศึกษา คอยแนะนำสั่งสอนจนผู้วิจัยประสบผลสำเร็จในการศึกษาในปัจจุบันนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว หลวงพี่พระมหาขจรศักดิ์ คุณธมฺโม และน้องยุ้ย ในความห่วงใยและคอยเป็นกำลังใจให้เสมอมา ตลอดจนสนับสนุนทางด้านการศึกษามาโดยตลอด คอยเป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำและให้ข้อคิดดีๆ ต่อผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถฟันฝ่าอุปสรรคจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ปิยะพงษ์ ประจวบบุญ

การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามแนวรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

THE DEVELOPMENT OF A RESEARCH TOOL FOR ANALYZING THE STATUS OF THE CHUMPHONBUREE MUNICIPALITY SURIN PROVINCE THAILAND

ปิยะพงษ์ ประจวบบุญ 5037854 SHPA/M

ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D., ศิริพร แย้มนิล, Ph.D.,
ภูษิตา อินทรประสงค์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กร สำหรับใช้เพื่อการประเมินสถานภาพองค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์เพื่อตอบคำถามด้านสถานภาพเทศบาลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วนำมาพัฒนาเพื่อการวิเคราะห์สถานภาพองค์กรคือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการนำองค์กร (2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (6) ด้านการจัดการกระบวนการ (7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน การพัฒนาเครื่องมือนี้ได้ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน จากนั้นได้นำเครื่องมือนี้ไปประเมินสถานภาพเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยมีสถานภาพด้านการนำองค์กรระดับสูงที่สุด ($\bar{x}$ = 3.72) ด้านการวางแผนกลยุทธ์และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ อยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{x}$ = 3.70) ด้านการจัดการกระบวนการ ($\bar{x}$ = 3.65) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 33.60) ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{x}$ = 33.59) และ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร ($\bar{x}$ = 3.55) ลดหลั่นตามลำดับ

คำสำคัญ: การประวิเคราะห์สถานภาพองค์กร / การประเมินสถานภาพองค์กร /
การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กร / รางวัลคุณภาพ / เทศบาลตำบลชุมพลบุรี

186 หน้า

THE DEVELOPMENT OF A RESEARCH TOOL FOR ANALYZING THE STATUS OF THE CHUMPHONBUREE MUNICIPALITY SURIN PROVINCE THAILAND

PHIYAPHONG PRAJUBBOON 5037854 SHPA/M

M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SIRIRAT CHOONHAKHLAI, Ph.D., SIRIPORN YAMNIL, Ph.D., BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of this research were to develop an organizational status analysis tool to evaluate the status of Chumphonburi Sub-district Municipality, Chumphonburi District, Surin Province Thailand, to answer questions on municipal status according to study objective. The tool was developed to analyze the organizational status which was the criteria for the Management Quality Award (PMQA), which was comprised of seven components: (1) organizational leadership, (2) strategic planning, (3) attaching importance on to service receivers and stakeholders, (4) measurement, analysis, and knowledge management, (5) focusing on human resources, (6) process management, and (7) performance results. Five experts used the Delphi technique to develop this tool. After that, this tool was used to evaluate the status of Chumphonburi Sub-district Municipality.

The research results were as follows : management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was at a high level in every aspect. The municipality had the highest status on to organizational leadership ($\bar{x}$ = 3.72), followed by strategic planning and attaching importance on service receivers ($\bar{x}$ = 3.70), process management ($\bar{x}$ = 3.65), performance results ($\bar{x}$ = 33.60), measurement, analysis, and knowledge management ($\bar{x}$ = 33.59), and focusing on human resources ($\bar{x}$ = 3.55).

KEY WORDS: ORGANIZATION ANALYZING / ORGANIZATION ASSESSMENT / DEVELOPMENT RESEARCH TOOL FOR ANALYZING THE STATUS OF ORGANIZATION / QUALUTY AWARD / CHUMPHONBUREE MUNICIPALITY

186 pages

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ค**
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)		**ง**
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)		**จ**
สารบัญตาราง		**ซ**
สารบัญแผนภาพ		**ญ**
สารบัญกราฟ		**ฎ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
บทที่ 2	**ทบทวนวรรณกรรม**	**7**
	2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร	7
	2.2 ตัวแบบการประเมินสถานภาพองค์การ	8
	2.2.1 ทฤษฎีการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total quality management: TQM)	8
	2.2.2 แนวคิดการจัดการคุณภาพเพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น Deming Prize	14
	2.2.3 แนวคิดการจัดการคุณภาพเพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา MBNQA	16
	2.2.4 แนวคิดการจัดการคุณภาพเพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามแบบของ The European Foundation for Quality Management (EFQM)	20
	2.2.5 แนวคิดการจัดการคุณภาพเพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามแบบของรางวัลคุณภาพประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA)	21
	2.2.5 แนวคิดการจัดการคุณภาพเพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA)	24
	2.3 แนวคิดที่ใช้ในการประเมินสถานภาพองค์กร	33
	2.4 เทคนิคเดลฟาย	50
	2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับเทศบาลตำบลชุมพลบุรี	56

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
	2.7 การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย	67
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีวิจัย**	**69**
	3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	69
	3.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	70
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
	3.4 การตรวจสอบเครื่องมือ	71
	3.5 วิธีการเก็บข้อมูล	71
	3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	72
บทที่ 4	**ผลการวิเคราะข้อมูล**	**75**
	4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA)	75
	4.2 ผลการวิเคราะข้อมูลการประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี	99
บทที่ 5	**อภิปรายผลการวิจัย**	**118**
	5.1 พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี	118
	5.2 ประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี	119
บทที่ 6	**สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ**	**127**
	6.1 สรุปผลการวิจัย	127
	6.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	131
	6.3 ขอเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	132
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย		**133**
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ		**152**
บรรณานุกรม		**172**
ภาคผนวก		**174**
ประวัติผู้วิจัย		**186**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก Macolm Baldrige National Quality Award	17
2	สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพเพื่อประเมินสถานภาพองค์การ	37
4-1	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการนำองค์กร)	76
4-2	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์)	77
4-3	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	79
4-4	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้)	81
4-5	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการมุ้งเน้นทรัพยากรบุคคล)	83
4-6	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการจัดการกระบวนการ)	86
4-7	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน)	87
4-8	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการนำองค์กร)	88
4-9	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์)	90
4-10	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	92
4-11	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้)	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.12	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล)	95
4.13	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการจัดการกระบวนการ)	97
4.14	แสดงรับดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน)	98
4.2.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	100
4.2.2	แสดงระดับสถานภาพการบริหารของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการนำองค์กร	103
4.2.3	แสดงรับสถานภาพการบริหาร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี	105
4.2.4	แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	107
4.2.5	แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	108
4.2.6	แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	110
4.2.7	แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการจัดการกระบวนการ	113
4.2.8	แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน	114
4.2.9	แสดงสถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ทั้ง 7 ด้าน	115

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ		หน้า
1	กระบวนการของ TQM	12
2	แสดงบูรณาการณ์ของเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 ด้าน	19
3	โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	24
4	ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ MBNQA กับพระราชกฤฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	27
5	Balanced Scorecard	28
6	เปรียบเทียบความเชื่อมโยงระหว่าง MBNQA และ PMQA กับ Balanced Scorecard	29
7	ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง	31
8	วงจรการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	32
9	ความเชื่อมโยงของการดำเนินการพัฒนาระบบราชการ กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	33
10	ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	36

สารบัญกราฟ

กราฟ		หน้า
1	สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ทั้ง 7 ด้าน	129

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพราะถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบทั้งในด้านลบและด้านบวก หากองค์กรใดสามารถปรับตัวเข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ปัญหาในการทำงานต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลงและโอกาสที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จย่อมจะมีมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ปัญหาต่าง ๆ ย่อมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นเมื่อกระแสโลกาภิวัตน์กลายเป็นทั้งวิกฤตและโอกาส องค์กรภาครัฐทุก ๆ องค์กร รวมไปถึงองค์กรปกครองปกครองส่วนท้องถิ่นที่ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อม โดยการพยายามหาแนวทางรูปแบบและเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรของตนให้พัฒนาและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การปรับตัวให้เข้ากับกระแสดังกล่าวนั้น ในส่วนของภาครัฐได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546-2550) โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยมีเป้าหมายคือเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาระบบราชการโดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาคุณภาพของระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ ว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล

การประเมินสถานภาพองค์การโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **Public Sector Management Quality Award** (PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) และประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาจากการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในระดับโลกเป็นเครื่องมือหนึ่งที่รัฐบาลนำมาใช้ เพื่อที่จะทำให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยสำนักงาน ก.พ.ร.ได้ให้ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดได้ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อประเมินตนเองเพื่อที่จะทำให้ส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการให้ได้คุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วยส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน เทศบาลตำชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์จัดตั้งขึ้นโดยประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 แต่เดิมเป็นสุขาภิบาลชุมพลบุรี และได้เปลี่ยนแปลงเป็นเทศบาลตำบลชุมพลบุรีเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542[1] ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ทำหน้าที่ให้บริการประชาชนที่อาศัยอยู่ภายในตำบลชุมพลบุรี ซึ่งเป็นชุมชนเมือง และมีความยากลำบากในการให้บริการ ประชากรได้รับผลกระทบจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายเพื่อที่จะให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพและพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญก้าวหน้าดียิ่งขึ้น ดังนั้น การ

[1] แผนพัฒนาสามปี เทศบาลตำบลชุมพลบุรี พ.ศ.2551-2553 หน้า 4

พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **Public Sector Management Quality Award** (PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) และประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) เพื่อปรับเกณฑ์ตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วนำมาประเมินสถานภาพของเทศลาลตำบลชุมพลบุรีจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึงสถานภาพที่แท้จริงของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีในแต่ละด้านว่าอยู่ในระดับใด ผลจากการประเมินสถานภาพของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีจะช่วยให้เทศบาลตำบลชุมพลบุรีนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากลและใช้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีตัวชี้วัดอะไรบ้างที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2.2 เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีประเด็นปัญหาอะไรบ้าง ที่ต้องแก้ไข ตามเครื่องมือที่พัฒนามาจาก เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Public Management Quality Award: PMQA)

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

1.3.2 เพื่อประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) 7 ด้าน คือ

1) การนำองค์กร
2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

6) การจัดการกระบวนการ

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

เพื่อใช้ในการประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

1.4.2 หน่วยสำหรับการประเมินสถานภาพองค์กร คือ เทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลาการวิจัยครั้งนี้มีเวลาดำเนินการระหว่าง 1 กรกฎาคม 2551 ถึง 30 มีนาคม 2553

1.4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์กรคือ

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

2) ผู้เชียวชาญด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ

1.5.1 การประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี หมายถึง การวัดผลการบริหารงานเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารภาครัฐ (PMQA) 7 ด้าน คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน

1.5.2 การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้นโยบายและทิศทางการทำงาน การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงานของส่วนราชการ การสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน

1.5.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การที่องค์กรมีมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม หมายถึงการให้สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนการเสนอปัญหา การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และโครงการมีการปฏิบัติงานตามแผนการประเมินผลและปรับเปลี่ยนโครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และวิธีการวัดความสำเร็จ

1.5.4 การมุ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (Customer Focus) หมายถึง การที่เทศบาลมีวิธีการในการทำความเข้าใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การออกแบบสอบถาม การให้แสดงความคิดเห็น และการนำผลสำรวจมาปรับปรุงการบริหารงาน การ

สร้างความประทับใจความรวดเร็วในการทำงาน มารยาทในการให้บริการและการสร้างความภักดีกับผู้รับบริการ เช่นการอำนวยความสะดวกการติดต่อ

1.5.5 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ หมายถึง

1) วิธีการที่เทศบาลนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ การดำเนินงานและการวางแผน

2) การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น จัดทำห้องสมุดและคลังความรู้

3) การจัดการความรู้ในหน่วยงานเช่น การสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่สมาชิกเข้าถึงได้ การจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมพัฒนาความรู้

1.5.6 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) หมายถึง การที่เทศบาลเน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญต่อบุคลากร ได้แก่การมีคณะกรรมการสรรหา มีการคัดเลือก แต่งตั้งบคลากร มีการวางแผนทดแทนอัตรากำลัง มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ มีการจัดอบรมพัฒนา มีการจัดสวัดิการ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรและส่วนราชการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

1.5.7 การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง ขั้นตอนในกระบวนการบริหารเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การวางแผนที่คำนึงถึงความสำคัญของผู้รับบริการ บุคลากร การจัดการความรู้ในองค์การการวัดประเมินผล การปรับปรุงองค์การอย่าง

1.5.8 ผลลัพธ์ทางการบริหาร (Management Result) หมายถึง ผลการดำเนินการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับวิเคราะห์องค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

1.6.2 สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาเทศบาลตำบลชุมพลบุรีอย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

1.6.3 ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลอื่นและองค์การภาครัฐอื่นๆ ที่จะได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินสถานภาพองค์การเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพองค์การ

1.7 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)”

<u>การประเมินสถานภาพองค์การ</u>

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน

บทที่ 2
ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award:PMQA) ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพองค์กรซึ่งมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการองค์กร เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม หลายหน่วยงานทั่วโลกได้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพราะประสิทธิภาพจะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานสูง แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐ เริ่มคิดค้นขึ้นเมื่อปี 1951 ซึ่งเป็นปีที่ญี่ปุ่นแพ้สงครามโลกครั้งที่สอง ได้เกิดเศรษฐกิจตกต่ำอย่างมาก ทำการค้าขายกับต่างประเทศไม่ได้ สินค้าที่ผลิตก็ไม่มีคุณภาพ Edward Deming ชาวอเมริกัน เป็นผู้นำระบบคุณภาพไปใช้ในโรงงานที่ญี่ปุ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ผลสำเร็จของการนำระบบคุณภาพมาใช้ให้ได้มีการคิดรางวัลด้านคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น มีชื่อเรียกว่า Deming Prize หลังจากนั้นประเทศต่างๆ ได้เริ่มตื่นตัวที่จะนำระบบคุณภาพแบบญี่ปุ่นมาใช้บ้าง ในปี 1984 ประเทศแคนาดาให้รางวัล Canada Award แต่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จักมากนัก ต่อมาปี 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้นำแนวคิดระบบคุณภาพมาใช้ และได้พบว่าหน่วยงานที่มีคุณภาพจะมีองค์ประกอบบางอย่างเหมือนๆ กัน ระบบรางวัลคุณภาพที่สหรัฐอเมริกานำมาใช้ ทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและมีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลกคือรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) นอกจากนี้ยังมีประเทศอื่นที่ได้นำระบบคุณภาพมาใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่ประเทศออสเตรเลีย สิงคโปร์ กลุ่มสหภาพยุโรป ซึ่งครั้งแรกๆ จะทำกันในหมู่ธุรกิจเอกชนเท่านั้น สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกที่ให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพในองค์กรภาครัฐ โดยเริ่มใช้กับด้านการศึกษาและการสาธารณสุข จนประสบความสำเร็จ (http://gis.mot.go.th/motfgds/doc/pmqa/pmqa.pdf)

ประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้กับภาคธุรกิจเอกชนก่อน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา

มาปรับใช้โดยในปี 2001 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) ให้กับภาคธุรกิจเอกชน และรางวัล Public Sector Management Quality Award (PMQA) เป็นรางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาปรับปรุงเป็นเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ องค์กรภาครัฐที่ได้รางวัล PMQA แล้วก็สามารถพัฒนาคุณภาพเพื่อเข้าสู่รางวัล TQA หรือ MBNQA จากประเทศสหรัฐอเมริกาต่อไป เกฑณ์คุณภาพของ PMQA ถือเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
(ที่มา www.prachinonline.com/learn/learnnuke/courses/VC0002/pmqa.doc)

2.2 ตัวแบบการประเมินสถานภาพองค์การ

2.2.1 ทฤษฎีการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total quality management: TQM)

TQM เป็นระบบการบริหารจัดการคุณภาพองค์การ เพื่อการบรรลุ “คุณภาพโดยรวม” คุณภาพเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ หน่วยงาน บริษัท หรือองค์การในปัจจุบัน คุณภาพของสินค้า คุณภาพการบริการ คุณภาพคน คุณภาพงาน แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เรื่องคุณภาพเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงโลกยุคโลกาภิวัตน์เข้ามามีบทบาทมากขึ้น และเนื่องจาก TQM เป็นระบบบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม ดังนั้น พนักงานบุคลากรทุกคนทุกระดับต้องมีจิตใจใฝ่เรียนรู้ รักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องและทำการปรับปรุงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

TQM เป็นนวัตกรรมทางการบริหารอย่างหนึ่ง ที่ทำให้องค์การสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ การที่องค์กรจะนำ TQM เข้ามาใช้ควรต้องทำการศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ แนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือ ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงผลสำเร็จคุณภาพโดยรวม รวมทั้งการติดตามความเคลื่อนไหวเรื่องคุณภาพในปัจจุบัน เพื่อการได้แนวคิดทฤษฎีมาประสานสัมพันธ์กับแนวคิดหลักของ TQM เพื่อคุณภาพองค์การโดยรวมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การตื่นตัวด้านการดำเนินงานคุณภาพ ทำให้ผู้บริหารองค์การต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อแก้ปัญหา สร้างคุณค่าเพิ่ม การควบคุมต้นทุน การปรับโครงสร้างองค์การ และมีคุณประโยชน์ต่อองค์การอย่างมหาศาล TQM เป็นทางเลือกและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อช่วยให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันและ ก้าวไปข้างหน้า

การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนใน

องค์การต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอันจะเป็นผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์การ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด และเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์การสามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการผลิตแล้ว ยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว และประสานงานกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์การในระยะยาว ผลที่องค์การจะได้รับจากการบริหารคุณภาพโดยรวมนั้น คือ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น มีการกำจัดของเสีย หรือทำให้ของเสียในองค์การลดลง (Zero-Waste) ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีอีกด้วย

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management: TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

ด้วยเหตุนี้ จึงกล่าวได้ว่า TQM หรือ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หมายถึง การบริหารจัดการขององค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้ศาสตร์ต่าง ๆ นำมาประสานในการปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อถือของลูกค้า และ คุณค่าที่ลูกค้าพึงได้รับ

มาตรฐานความเป็นเลิศ มีผลกระทบกับความสามารถขององค์การที่จะบรรลุความต้องการของผู้รับบริการ จำเป็นที่จะต้องกำหนดขั้นมาตรฐานในทุกหน่วยงานขององค์การ กล่าวคือ ทุกคนในองค์การจะต้องตระหนักว่าองค์การมีความคาดหวังอะไรกับงานที่เขากำลังทำ และทุกคนจำเป็นต้องมีภาพของระบบงานทั้งหมดที่ชัดเจน ซึ่งความคิดหลักดังกล่าวสัมพันธ์กับเครื่องมือที่จะทำให้ TQM สัมฤทธิ์ผล ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ:2548)

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างเรื่อง คุณภาพ ต้องสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความอยากรู้ อยากทำงานและอยากคิด ต้องกระตือรือร้นให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง

2) การมุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริการ ยึดความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นหลักในการให้บริการ

3) มีการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) รู้ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ มีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการนั้น ๆ

5) พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพราะผู้ปฏิบัติงานคือผู้ที่รู้จักงาน และเข้าใจวิธีการทำงานดีที่สุด และต้องพบกับปัญหามากที่สุด ดังนั้นจึงควรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในทุกกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ

6) มีการจัดมาตรฐานหรือกำหนดวิธีการในการทำงานให้ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติตาม

ในการที่จะทำให้ TQM สัมฤทธิ์ผลโดยใช้เครื่องมือยุทธศาสตร์ 6 ประการดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ เครือข่ายการสื่อสารโทรคมนาคมแพร่กระจายไปทั่วโลกด้วยเหตุนี้ ผู้นำต้องเรียนรู้ความเป็นไปของยุคสมัย และกล่าวได้อีกประการหนึ่งว่า นอกเหนือจากเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว 6 ประการ สิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องคำนึงถึงนอกเหนือจากที่กล่าวแล้ว ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้เพิ่มเติม (พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2542:127) คือ 1.) ความมุ่งมั่นผูกพันเอาจริงเอาจังเรื่องคุณภาพ (Commitment) 2.) การสื่อสาร (Communication) 3.) วัฒนธรรม (Culture) 4.) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 5.) เครื่องมือ (Tools) 6.) ทีมงาน (Teamwork) 7.) การให้การศึกษาอบรมพนักงานหรือบุคลากรทุกคนทุกระดับ (Training) 8.)การให้รางวัล การยอมรับ ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจแก่ทีมงาน (Morale) 9.)การมีส่วนร่วม (Participation)

นักสถิติชาวอเมริกัน ชื่อ Willium Edwards Deming ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และกลับมากระตุ้นให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมของอเมริกาตื่นตัว พัฒนาคุณภาพ และเปิดรับหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM นอกจากนี้ Deming ยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ (Deming's 14 Points) ได้แก่ 1.) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ 2.) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ 3.) ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ 4.) ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว 5.) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง 6.) ทำการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ 7.) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น 8.) กำจัดความกลัวให้หมดไป 9.)ทำลายสิ่งที่กีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ 10.) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ 11.) ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข 12.) ยกเลิกสิ่งที่กีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน 13.) การศึกษาและการเจริญเติบโต 14.) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

TQM มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Oriented)

พนักงานในองค์การทุกคน ต้องมีสำนึกในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับผู้รับบริการ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ องค์การ ทำให้

องค์การต้องติดตามเรียนรู้ และพยายามคิดแบบที่ผู้รับบริการต้องการ ตลอดจนให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ สร้างความพอใจ และความชื่นชมจากผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการจะไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ผู้รับบริการจริง ๆ หรือที่เรียกว่า ลูกค้าภายนอก (External Customer) ที่มารับบริการขององค์การเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นผู้รอรับผลงานหรือบริการจากองค์การของเรา ที่เรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็น ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain) โดยความสัมพันธ์จะต้องเป็นระบบที่สอดคล้อง ส่งเสริม และต่อเนื่องกันอย่างเหมาะสม ถ้าโซ่ห่วงใดมีความพกพร่อง ก็จะทำให้คุณภาพขาดความสมบูรณ์ และสร้างปัญหาขึ้น ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องมีสำนึกแห่งคุณภาพ และความเป็นเลิศ ไม่ทำงานให้เสร็จแบบขอไปที แต่ต้องระลึกเสมอว่าผลงานของเขาจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของบริการ ถ้าผลงานของเขามีปัญหาก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในขั้นต่อไปมีอุปสรรค ทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะมีผลกระทบในด้านลบย้อนกลับมาที่เขาและองค์การในที่สุด

2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

นวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดการก้าวไปข้างหน้าได้อย่างสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์การ โดยองค์การที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจแก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

2.2 พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่าย แต่ให้ผลลัพธ์สูง

2.3 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติ และไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3) การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Employees Inovation)

พนักงานทุกคนทั้งพนักงานระดับล่าง และผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องร่วมมือกัน โดยทุกแผนกต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การมีคุณภาพเดียวกัน

TQM มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

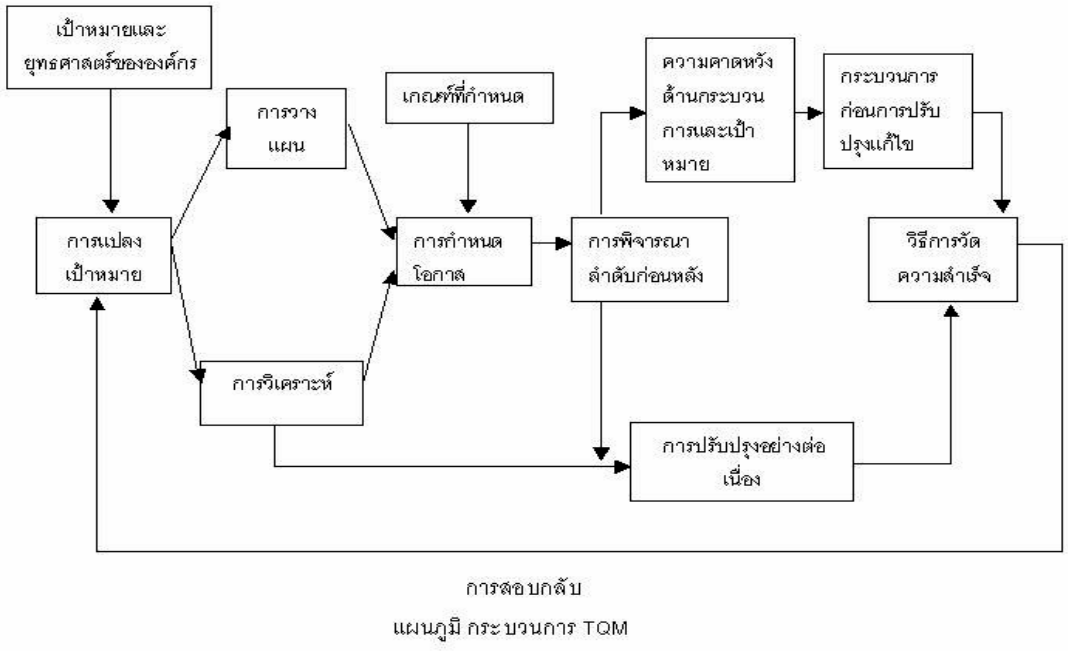
1) การลดต้นทุนและการพัฒนาคุณภาพบริการจะเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้น ในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อการดำรงอยู่ และการแข่งขันขององค์การ

2) สร้างความพอใจและความซื่อสัตย์ของผู้รับบริการ องค์การจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อให้ได้และธำรงรักษาผู้รับบริการหรือลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

3) สร้างความพึงพอใจในงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้เขามีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานขององค์การ

4) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์การคุณภาพโดยสมบูรณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับปรัชญาขององค์การเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และพัฒนาการ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่า TQM เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์การเรียนรู้

องค์การคุณภาพ (Quality Organization) นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เนื่องจากคุณภาพเป็นพลวัต ดังนั้นในการประเมินรูปธรรมขององค์การคุณภาพนั้นจึงค่อนข้างทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามคุณสมบัติโดยทั่วไปขององค์การคุณภาพสามารถพิจารณาได้ตามเกณฑ์การพิจารณาการให้รางวัลคุณภาพ MBNQA ของสหรัฐอเมริกา การนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ในองค์การให้เกิดผลนั้น ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นสิ่งที่คุ้มค่ามากหากองค์การสามารถดำเนินงานเพื่อสร้าง TQM ให้เกิดขึ้นในองค์การได้ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภูมิกระบวนการของ TQM ได้ดังแผนภาพ 1 (ข้อมูลจาก แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา ของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2540)



แผนภูมิ กระบวนการ TQM

แผนภาพ 1 กระบวนการของ TQM

นอกจากทฤษฎีและแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นแล้ว การจัดการคุณภาพยังจะประกอบไปด้วยงานที่สำคัญ (ที่มา : http://gotoknow.org) ที่ต้องถือปฏิบัติเพื่อผลการประเมินสถานภาพที่ถูกต้องและได้ประโยชน์อย่างแท้จริงมีดังต่อไปนี้ คือ

1) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Management) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานทุกระดับ ตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ ที่จะต้องคำนึงถึงความจำเป็น และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกส่วนขององค์การ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาแปลเป็นภารกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และเป็นรูปธรรม

2) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์การ จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและความเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่าย แต่มีประสิทธิภาพที่สุด (Simple but Efficient) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาผลงาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรม และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น และต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในทุกระดับ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงาน

3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะดำเนินการโดยกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยผู้ควบคุมคุณภาพจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม การควบคุมคุณภาพจะเป็นทั้งงานพื้นฐาน และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าธุรกิจสามารถดำเนินงานอย่างคงเส้นคงวา และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้ตรงตามที่ตกลง และอย่างสม่ำเสมอ

โดยสรุป TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (a peple-focused management system) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์การ เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับ

โลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์การ สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์การต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์การต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดที่เป็นต้นแบบให้เกิด แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพองค์กร เช่น MBNQA,EFQM,TQA,PMQA เป็นต้น

2.2.2 แนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น Deming Prize

เริ่มจากหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศญี่ปุ่นแพ้สงคราม เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่ คนญี่ปุ่นพยายามฟื้นฟูประเทศให้พ้นจากสภาพดังกล่าว รัฐบาลญี่ปุ่นได้ก่อตั้งสมาคมนักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรของญี่ปุ่น (JUSE) ขึ้นมาในเดือนพฤษภาคม 1946 เพื่อ ส่งเสริม การใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสำหรับการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมและวัฒนธรรมของประเทศ ปี 1950 JUSE ได้เชิญ Dr. William Edwards Deming ผู้เชี่ยวชาญด้าน Quality Control จากประเทศสหรัฐอเมริกา มาสอนและจัดสัมมนา ในเรื่องหลักการพื้นฐานของการควบคุมคุณภาพ ตามแนวทางสถิติแก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และวิศวกรญี่ปุ่นในภาคอุตสาหกรรม ปรากฏว่าความรู้และวิธีการที่นำเสนอโดย Dr. Deming เป็นที่ประทับใจของผู้เข้ารับการอบรมอย่างมาก และเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาระบบคุณภาพ ในประเทศญี่ปุ่นอย่างกว้างขวาง คณะกรรมการของ JUSE จึงได้กำหนดรางวัล Deming Prize สำหรับองค์กรที่มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่ทำหนดในปี 1951โดยมีสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบุคคล/องค์กรที่ควรได้รับรางวัลในแต่ละปี ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมามีบริษัทและหน่วยงานที่ได้รับรางวัลดังกล่าวรวมทั้งสิ้น 178 แห่ง และในจำนวนนี้มีบริษัทต่างชาติ เพียง 15 บริษัทเท่านั้น ที่ได้รางวัล The Deming Prize รางวัล The Deming Application Prize แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) Deming Prize for Individuals เป็นรางวัลที่ให้เฉพาะชาวญี่ปุ่นที่อุทิศตน เพื่อความก้าวหน้าของวงการ TQM และมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในด้านการศึกษาวิจัยหรือการประยุกต์ใช้ในองค์กร

2) The Deming Application Prize เป็นรางวัลที่ให้แก่องค์กรทั้งในและนอกญี่ปุ่นที่มีผลการดำเนินธุรกิจที่โดดเด่น จากการใช้ TQM อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กร โดยจะต้องมีการจัดการธุรกิจอย่างอิสระด้วยตนเอง (Autonomously) ในการใช้ทรัพยากรมีระบบประกันคุณภาพเชิงรวม (รางวัลนี้เริ่มให้คนต่างชาติในปี 1984)

3) The Quality Control Award for Operations Business Units เป็นรางวัลที่ให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานที่ไม่มีอิสระในการจัดการธุรกิจด้วยตนเอง (เป็นหน่วยงานหนึ่งในบริษัท) แต่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในส่วนของงานที่รับผิดชอบจากการประยุกต์ TQM ได้อย่างเหมาะสม (รางวัลนี้เริ่มให้คนต่างชาติในปี 1997)

The Deming Application Prize เป็นรางวัลที่ให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจโดยพิจารณาจากการประยุกต์ใช้ตัวแบบของ TQM ได้อย่างเหมาะสมในแบบฉบับของตนเอง (Unique) การตรวจประเมินจึงมีลักษณะที่แตกต่างในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ดีองค์กรที่จะสมัครขอรับรางวัลนี้ต้องมีการบริหารงานที่เป็นอิสระ (Autonomous) และผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1) องค์กรจะต้องมีเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ท้าทาย คำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญภายใต้ภาวะผู้นำในการบริหารงานที่ชัดเจนเหมาะสมกับประเภท ขอบเขต และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ

2) องค์กรได้ประยุกต์ใช้ตัวแบบ TQM อย่าง เหมาะสม โดยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนด

3) องค์กรมีการดำเนินการที่โดดเด่นจากการประยุกต์ใช้ตัวแบบ TQM และ มีผลประกอบการที่ดีเลิศบรรลุตามเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

เนื่องจากเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเป็นเกณฑ์ที่วัดจากผลดำเนินการจริงขององค์การ ดังนั้นการชนะรางวัล The Deming Application Prize ย่อมเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ นอกจากรางวัลแล้วองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลยังจะได้รับความรู้และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้ตรวจประเมินซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านTQM จาก Japanese Union of Scientist and Engineers (JUSE) แห่งประเทศญี่ปุ่น

ในส่วนของบริษัทผู้ผลิตในประเทศไทยมีบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด หรือ ไทยเปเปอร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทคนไทยที่สามารถได้รับรางวัลเดมมิ่ง เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2546 ณ กรุงโตเกียว อันเป็นการสร้างเกียรติประวัติให้กับวงการพิมพ์และประเทศไทย
(ที่มา:http://www.thaiprint.org)

2.2.3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา MBNQA

1) ความเป็นมาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา MBNQA

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่นๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปแข่งขันในตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าว เกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศ MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือการที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ข้อดีของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) อยู่ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีสถานภาพที่สามารถสร้างเศรษกิจที่มั่นคง และเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลก และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก ดังตาราง 1 (http://kalai.exteen.com/)

ตาราง 1 แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award[1]

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
USA	• Malcolm Baldrige National Quality Award	1987
Australia	• Australian Business Excellence Awards	1988
EU	• European Foundation Quality Management	1991
Singapore	• Singapore Quality Award	1994
Japan	• Japan Quality Award	1995
USA	• MBNQA : Education and Healthcare	1999
Thailand	• Thailand Quality Award	2001
PMQA	• Public Sector Management Quality Award	2005

2) เกณฑ์สำหรับ Performance Excellence (เจด็จ ทางจำเริญ,2544:18-19)

เกณฑ์สำหรับ Performance Excellence ใน MBNQA นี้ได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ สามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันตนเอง โดยมุ่ง 2 เป้าหมายที่สำคัญคือ

- การส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่ลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จทางการตลาดของตนที่จะได้รับการปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ
- การปรับปรุงสมรรถนะ และความสามารถของทั้งองค์กร

เกณฑ์ MBNQA จะประกอบด้วย 7 หมวดมีดังต่อไปนี้

1) การนำองค์กร Leadership

ในหมวดนี้จะตรวจสอบว่าผู้นำขององค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดค่านิยมและความคาดหวังด้านสมรรถนะ การมุ่งเน้นไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อื่นๆ และครวมถึงความผิดชอบขององค์กรต่อสาธารณะและการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม

[1] รวบรวมมาจาก คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และจาก website www.dol.go.th/KM/ebook/25490720_PMQA.pdf

2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบถึงกระบวน ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึงรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนที่สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลการตรวจสอบถึงการกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติของทุกส่วนในองค์การอย่างมีประสิทธิผล

3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาด (Customer and Market Focus)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งวิธีการที่องค์การใช้ในการตอบสนองและคิดตามลูกค้าเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิผล และรวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้วย

4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Customer and Analysis)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบถึงระบบในการวัดสมรรถนะ การดำเนินงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการที่ใช้ในการบริหารสารสนเทศและข้อมูล เพื่อปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานนั้น

5) การมุ่งเน้นที่ทรัพยาการบุคคล (Human Resource Focus)

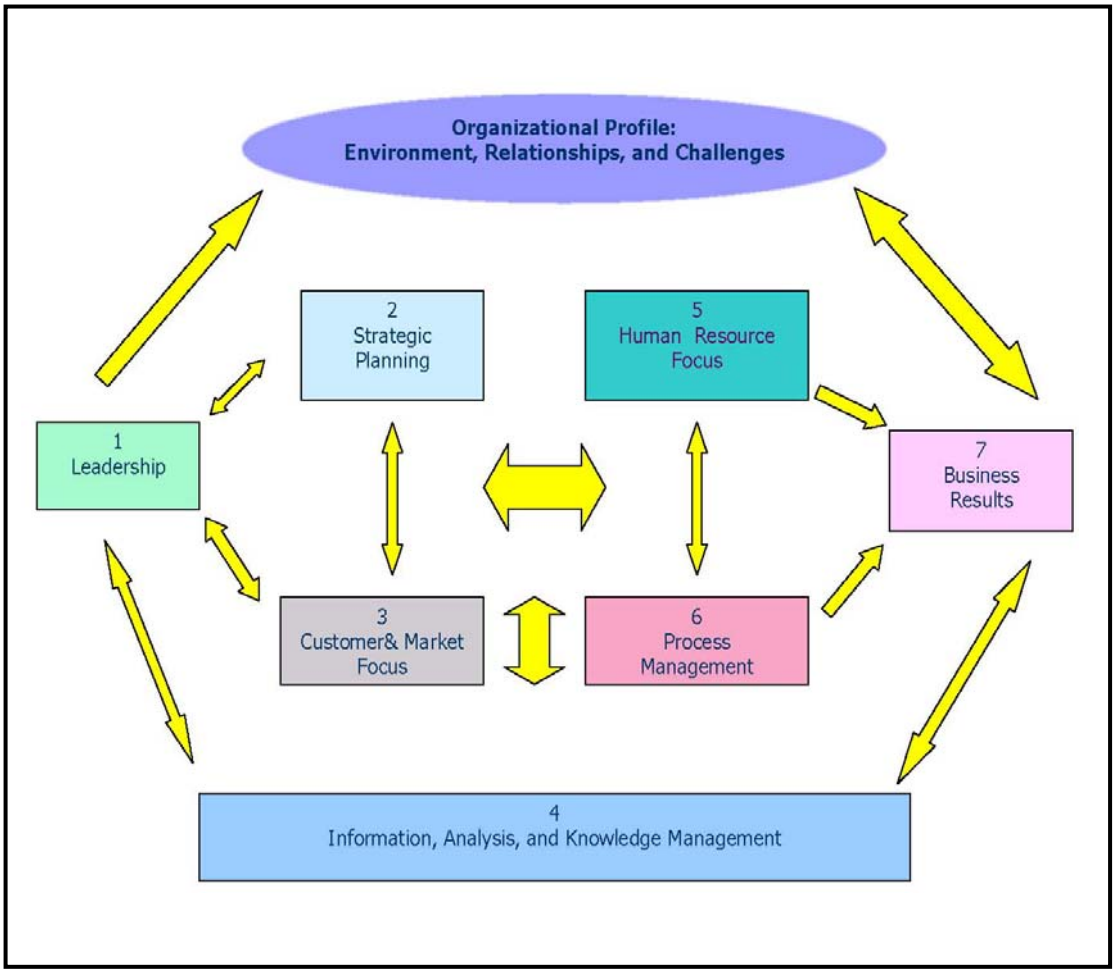
ในหมวดนี้จะตรวจสอบถึงการพัฒนา และการใช้บุคคลกรอย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ความพยายามขององค์การในการสร้างและรักษาบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เอื้อให้เกิดความเป็นเลิศด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานและการเติบโตขององค์การบุคคลากร

6) การบริการกระบวนการ (Process Management)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการผลิต ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต การส่งมอบ การสนับสนุน และผู้ส่งมอบการสนับสนุน และผู้ส่งมอบภายนอกว่าได้รับการออกแบบจัดการและปรับปรุงให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างไร

7) ผลการดำเนินงาน (Performance Results)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบสมรรถนะ และการปรับปรุงขององค์การในด้านหลักๆ อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพสิ้นค้าและบริการ ประสิทธิผลการดำเนินงาน และดัชนีชี้วัดผลประกอบการด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการส่งมอบ ทั้งนี้การวัดผลอาจเทียบกับระดับสมรรถนะของคู่แข่งด้วย



แผนภาพ 2 แสดงบูรณาการของเกณฑ์การประเมินทั้ง 7
(ที่มา: http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm)

ทั้ง 7 เกณฑ์ข้างต้นนี้จะก่อให้เกิดการบูรณาการในระบบบริหารดังแสดงในแผนภาพ 2 โดยที่การนำองค์การการวางแผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาดจะเป็นส่วนที่แสดงถึงสามเหลี่ยมการนำ ซึ่งความสำคัญของการผสานทั้งสามหมวดนี้คือผู้นำองค์การจะต้องกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจนพร้อมกับมองหาโอกาสในอนาคตอยู่เสมอ ซึ่งก็คือบทบาทสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ทั้งนี้จะต้องมุ่งเน้นไปยังลูกค้าด้วย เพราะหากไม่ทำเช่นนั้นองค์การก็จะเสียทิศทาง (lack the Focus) ในการดำเนินงาน การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล การบริหารกระบวนการและผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์การ สารสนเทศและการวิเคราะห์ จะเป็นส่วนที่ทำให้งานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการดำเนินงาน ทางธุรกิจขององค์การ สารสนเทศและการวิเคราะห์ จะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนของทั้งระบบข้างต้น และเพื่อการสร้างฐานข้อมูล ส่วน

การวัดและการประเมินผลการดำเนินงานจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้สูงขึ้น

3) กระบวนการประเมินรางวัล MBNQA

กระบวนการในการประเมินของ MBNQA นั้นค่อนข้างเข้มงวด เอกสารขององค์การที่สมัครจะได้รับการตรวจสอบโดยผู้ประเมินจำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน ผู้ประเมินจะตรวจสอบตามหัวข้อต่าง ๆ ตามเกณฑ์ประเมินและทำการระบุจุดแข็ง และจุดที่ควรปรับปรุง ตามเกณฑ์ประเมินนั้น จุดแข็งที่ระบุได้จะสะท้อนถึงประสิทธิผลและการดำเนินการที่สอดคล้องกับเกณฑ์ ส่วนจุดที่ควรปรับปรุงจะสะท้อนถึงความไม่เป็นไปตามเกณฑ์ประเมิน ทั้งนี้โดยความเห็นเหล่านี้ในแต่ละหัวข้อจะได้รับการระบุคะแนนเป็นร้อยละจาก 0 ถึง 100 หัวข้อที่ประเมินจะทำการประเมินตามระบบ การให้คะแนนที่พิจารณาถึงแนวทางการกระจายไปปฏิบัติหรือผลลัทธ์

แนวทาง หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ ตามรายละเอียดของเกณฑ์ในแต่ละหัวข้อ ซึ่งปัจจัยในเรื่องแนวทางนี้จะรวมถึง ความเหมาะสมของวิธีการที่เลือกมาใช้ ประสิทธิผลของวิธีการระดับของความเป็นระบบ การผสาน ความสอดคล้องและความสม่ำเสมอของวิธีการ ระดับของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ การผสานกับความต้องการ และสิ่งที่จะเป็นในองค์การ

การกระจายไปปฏิบัติ หมายถึง การที่แนวทางได้ถูกกระจายไปในทุกสายงานหลักเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีเอกภาพ ซึ่งปัจจัยที่พิจารณาในเรื่องการกระจายไปปฏิบัตินี้จะรวมถึงการใช้แนวทางในการทำให้เกณฑ์ตามข้อกำหนดต่าง ๆ นั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับองค์การมีการปฏิบัติอย่างเป็นเอกภาพทุกระดับ

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลได้ ที่สัมฤทธิ์แต่ละเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งปัจจัยที่พิจารณาในเรื่องผลลัพธ์ นี้จะรวมถึง สมรรถนะปัจจุบัน สมรรถนะที่ได้มีการเทียบเคียง อัตราและระดับความสำคัญของการปรับปรุงสมรรถนะ ความเกี่ยวโยงของผลลัทธ์ที่สัมพันธ์กับลูกค้า ตลาด และกระบวนการหลัก (เจดี็จ ทางจำเริญ,2544: 18-19)

2.2.4 แนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามแบบของ The European Foundation for Quality Management (EFQM) (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547:11)

เป็นการพัฒนารูปแบบและตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์การตามแนวทาง TQM ที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ขึ้น ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์การที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ EFQM ได้ทำการพัฒนาแนวทางการ

ประเมินผลงานภายใต้หลักการ RADAR Logic ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือการประเมินผลงาน (Results) การประเมินวิธีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Approach) การประเมินวิธีการที่องค์การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Deployment) การประเมินวิธีที่องค์การใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review)

Model EFQM ใช้กลุ่มของตัวบ่งชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อย คือ

1) กลุ่มปัจจัยต้น (Results) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) สมาชิกขององค์การ (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources) กระบวนการทำงาน (Process)

2) กลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย คือ ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results) (ที่มา: วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547: 12)

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นพันธะหน้าที่ที่ผู้บริหารขององค์การสาธารณะต้องดำเนินการ เพื่อชี้แจงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์การทราบถึงความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น รวมทั้งอธิบายสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าว เพื่อที่จะได้ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถวินิจฉัยสั่ง และเป็นเครื่องมือทางการบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่เพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.5 แนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามแบบของรางวัลคุณภาพประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA)

1) ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ [2]

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร จัดการ องค์กรที่มี

[2] (http://www.kmutt.ac.th/sd/html/pdf/sd_1.pdf)

วิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolmbaldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์

2) จุดประสงค์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (วิฑูรย์ สิมะโชค2550: 188)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองขององค์กรภายใต้การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับของแก่องค์กรที่สมัคร ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ อันเป็นการต่อเติมสริมสร้างความสามารถด้านการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ ผลลัพธ์ขององค์กร
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศ โดยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้จัดการขององค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับวางแผนและเพิ่มโอกาสด้านการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถใช้แนวทางที่บูรณาการสำหรับจัดการผลการดำเนินงาน ซึ่งจะให้ผลที่ตามมาคือ

1. ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอแก่ลูกค้า และส่งผลด้านความสำเร็จต่อตลาด
2. เป็นการปรับปรุงประสิทธิผล รวมถึงความสามารถขององค์กรโดยรวม
3. ช่วยในการเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล

3) ค่านิยมหลักและแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (วิฑูรย์ สิมะโชค 2550: 189)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล

4. ให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า
5. ความคล่องตัว
6. มุ่งเน้นสู่อนาคต
7. จัดการเพื่อนวัตกรรม
8. จัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง
9. รับผิดชอบต่อสังคม
10. ม่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าวมาจากความเชื่อ พฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน และเป็นพื้นฐานในการนำความต้องการที่สำคัญของธุรกิจมาบูรณาการ ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศค่านิยมและแนวคิด สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกันคือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้
5. การุม่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัทธ์ทางธุรกิจ

ความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีองค์ประกอบตามแผนภาพ 4 ดังนี้

แผนภาพ 3 โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
(ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2550 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หน้า 19)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ พัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และที่สำคัญจัดว่าเป็นเกณฑ์ต้นแบบที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติร่วมกันนำมาประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินและให้รางวัลหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งก็คือ “เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA)”

2.2.6 แนวคิดการจัดการคุณภาพเพื่อการประเมินสถานภาพองค์การตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA)

1) ความเป็นมาของรางวัล

เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจัง โดยแนวทางหนึ่งที่ดำเนินการคือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการซึ่งใช้เครื่องมือต่างๆ

หลายรูปแบบ อาทิ การทำ 5 ส. ISO KM และได้นำเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ อาทิ IT Competency KM รวมทั้งการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ โดยมีกลยุทธ์การปฏิบัติ และมี Strategy Control เช่น การทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งข้าราชการเคยทำมาแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 นอกจากนี้ ประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้กับภาคธุรกิจเอกชนก่อน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกามาปรับใช้ โดยในปี 2001 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) ให้กับภาคธุรกิจเอกชน สำหรับ Public Sector Management Quality Award (PMQA) เป็นรางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ องค์กรใดได้รางวัล PMQA แล้ว จะไปขอรางวัล TQA อีกก็ได้ หรือจะขอรางวัล MBNQA จากประเทศสหรัฐอเมริกาต่อไปก็ได้ เพราะใช้เกณฑ์เดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการดำเนินการในการผลักดันการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย การยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การทำให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล และการกำหนดกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์การและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้ เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น การทำ PMQA คือ การยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เปรียบเสมือนร่างกายของคนเรา ถ้าหากต้องการมีสุขภาพที่สมบูรณ์ จำเป็นต้องดูแลรักษา จึงมีเกณฑ์ในการวัดสุขภาพร่างกายของเราว่าแข็งแรงหรือไม่ โดยการวัดจากความดันโลหิต ก็จะมีเกณฑ์ว่าต้องไม่เกิน 80/120 หรือการวัดปริมาณโคเรสเตอรอล ไตรกลีเซอร์ไรด์ ก็จะมีเกณฑ์กำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม ไว้ทั้งสิ้น

2) วัตถุประสงค์ของการดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2550, น.6)

(1) เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่า ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

(2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

(3) เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์การและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

3) ประโยชน์ต่อส่วนราชการ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2549, น. 4-5)

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self – Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

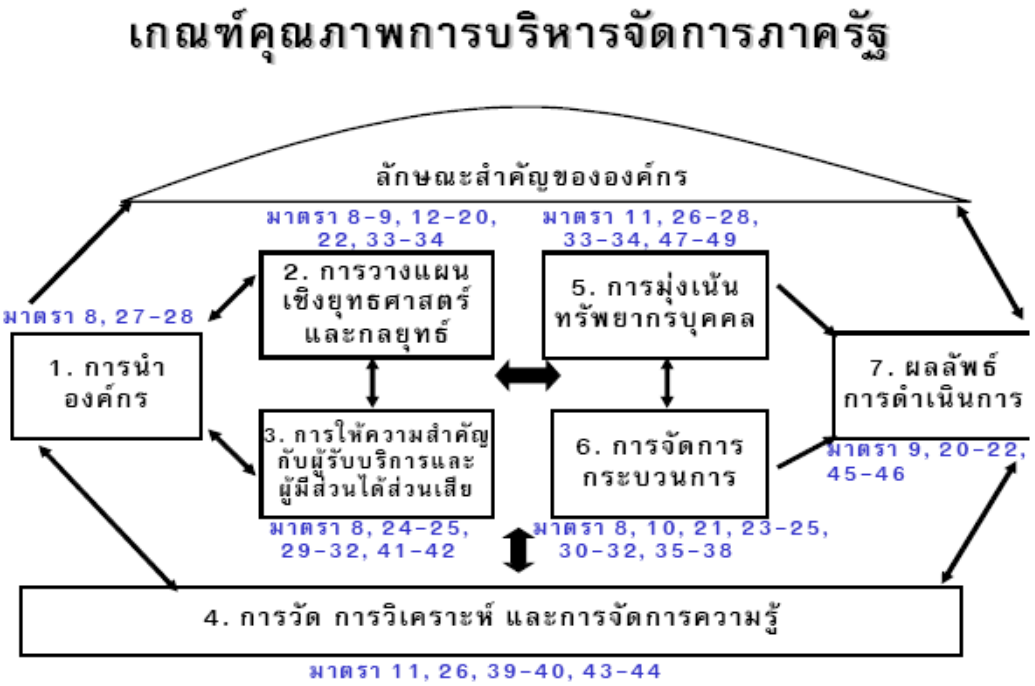
ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและและเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

4) หลักการดำเนินการ

นำแนวคิดและรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาปรับใช้ในบริบทของภาคราชการไทยโดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ของ MBNQA และ PMQA ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการรวมทั้ง การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (www.dol.go.th/KM/ebook/**25490720_PMQA**.pdf) จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถเห็นภาพเรื่องเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเชื่อมโยงกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามรูปต่อ ไปนี้ ซึ่งเรียกว่า “Hamburger Model” [3] (รายละเอียดดังภาพ 4)

---

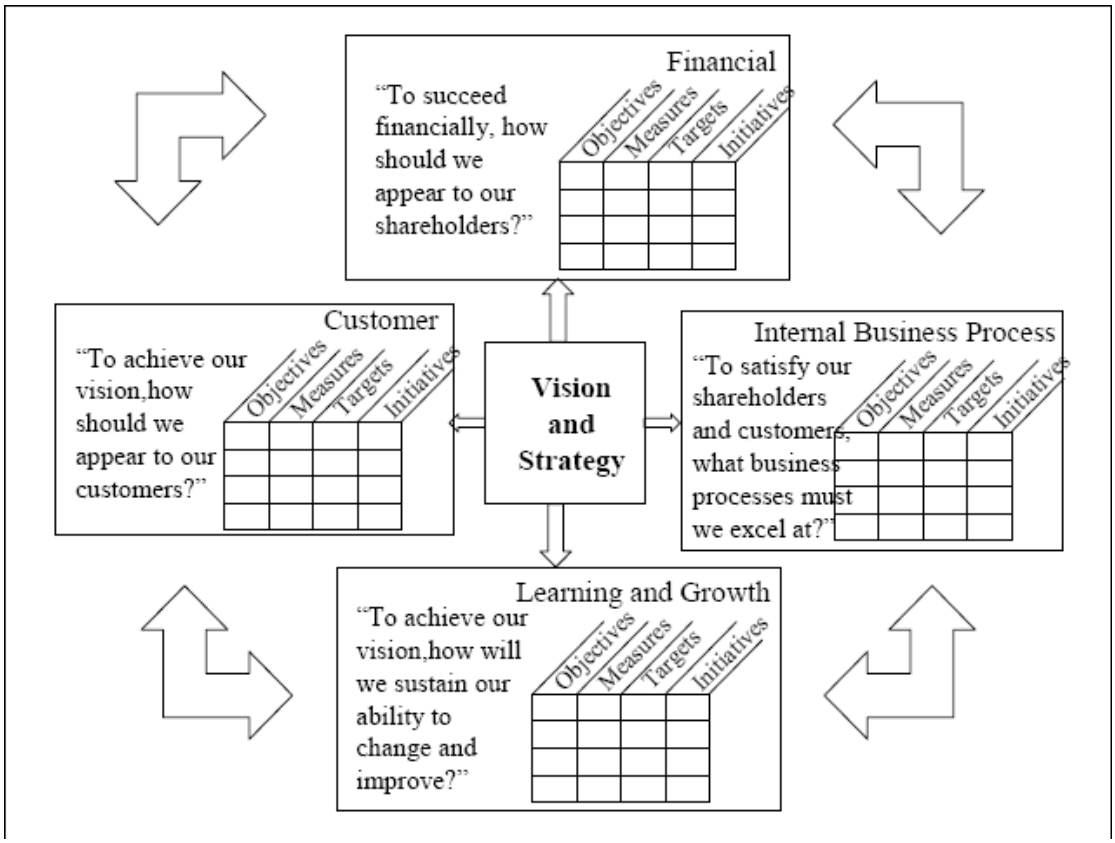
[3] ชวลิต อัศวะมหาศักดานักวิชาการที่ดิน 8 ว เรียบเรียงจากเอกสารการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ.ร.



แผนภาพ 4 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ MBNQA กับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(www.dol.go.th/KM/ebook/25490720_PMQA.pdf)

นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นการนำแนวทางของ Balanced Scorecard (รายละเอียดดังแผนภาพ 3) มาปรับใช้โดยครอบคลุมใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร

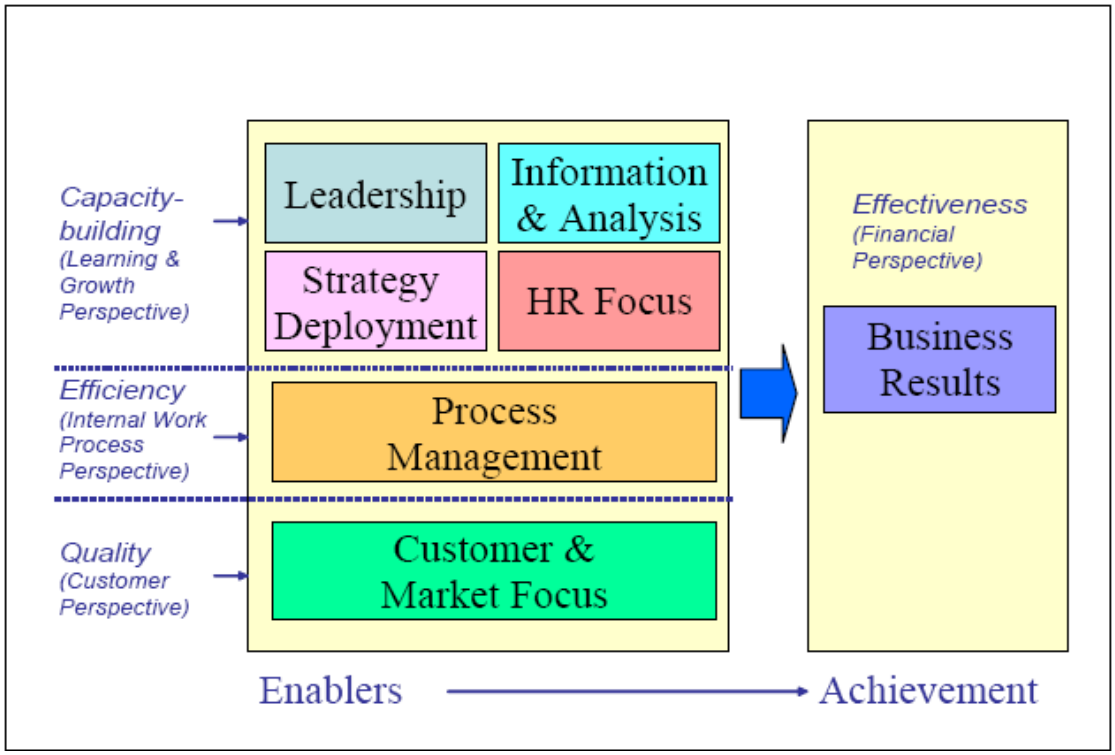


แผนภาพ 5 Balanced Scorecard

(ที่มา:www.dol.go.th/KM/ebook/**25490720_PMQA**.pdf)

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมามุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ (Results)แต่ยังไม่รวมถึงเรื่องของกระบวนการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันและเป็นตัวขับเคลื่อน(Enablers) ให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่พัฒนาขึ้นนี้จะให้ความสำคัญทั้งในส่วนของกระบวนการและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน โดยใช้หลักของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และการสร้างความสมดุลของความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งภายนอกและภายในองค์กร กล่าวคือองค์กรต้องสร้างสมรรถนะขององค์กร (มุมมองด้านการพัฒนาและการเติบโต) เพราะฉะนั้นการนำองค์กรจึงมีความสำคัญ มีการใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ มียุทธศาสตร์และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง สร้างศักยภาพของบุคลากรและสร้างความผาสุกให้แก่บุคลากรกระบวนการภายในขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) เช่น การจัดการให้กระบวนการสั้นกระชับการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ) คือ การให้บริการที่ตอบ

สนองความต้องการของลูกค้า (มีประสิทธิผล) เช่น คุณภาพที่ดี มีค่าใช้จ่ายต่ำ และส่งมอบตรงเวลา (รายละเอียดตามแผนภาพ 6)



แผนภาพ 6 เปรียบเทียบความเชื่อมโยงระหว่าง MBNQA และ PMQA กับ Balanced Scorecard (ที่มา:www.dol.go.th/KM/ebook/**25490720_PMQA**.pdf)

5) ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่างๆ แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) และมีลักษณะสำคัญดังนี้

เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้างหรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ

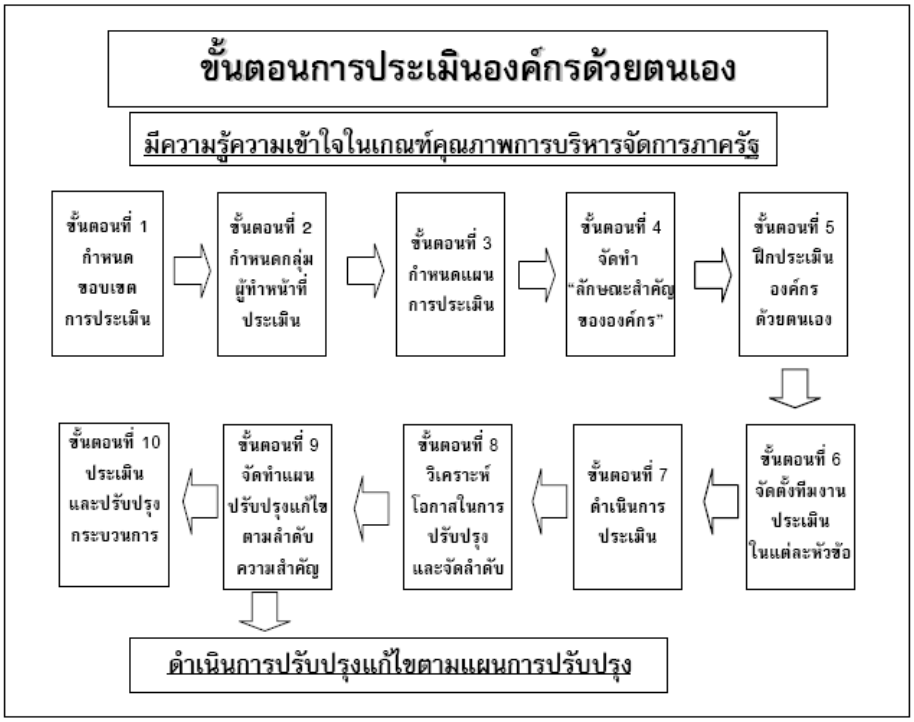
และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร”สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือเทคนิคต่างๆได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ

เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยง สอดคล้อง และบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลง

6) การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปรับใช้ในส่วนราชการ

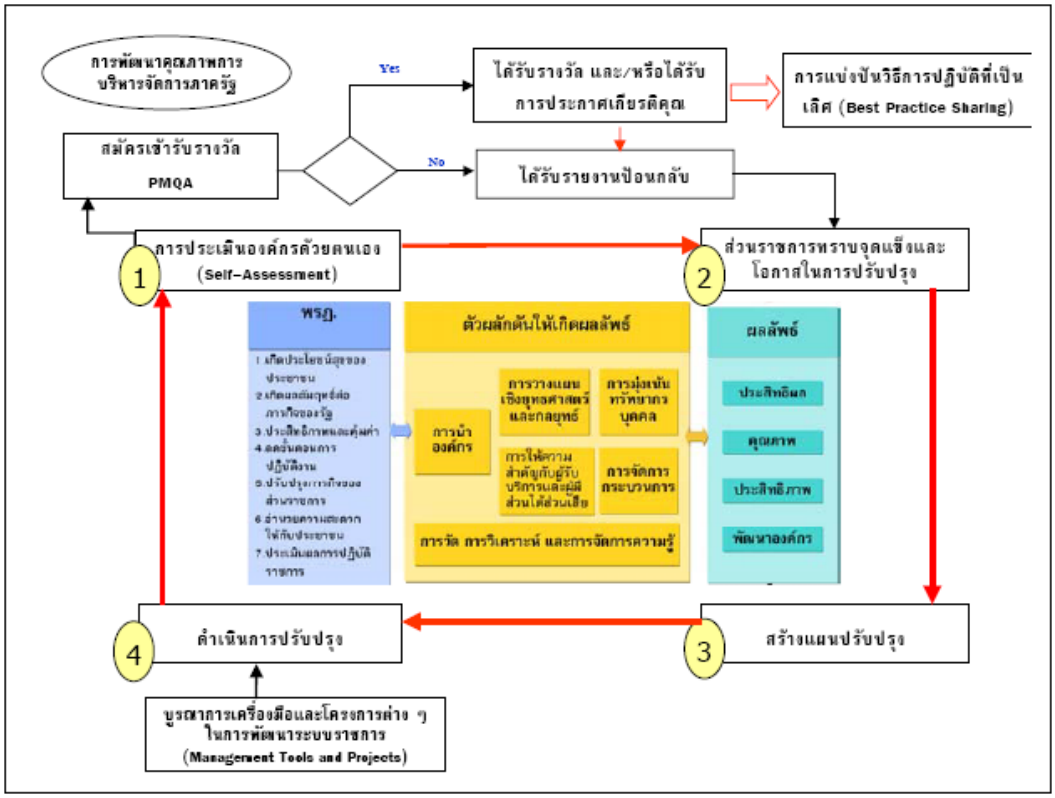
ส่วนราชการสามารถใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ด้วยตนเองตามขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) 10 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดขอบเขตในการประเมิน กำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน และกำหนดแผนในการประเมิน จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง จัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และประเมินและปรับปรุงกระบวนการ รายละเอียดตามแผนภาพ 6 การดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองของส่วนราชการจำเป็นต้องประเมินจากข้อมูลที่มีอยู่จริงในองค์กรมิใช่การคาดเดา ผลจากการประเมินดังกล่าวส่วนราชการจะทราบจุดอ่อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กรซึ่งจะสามารถนำผลที่ได้ไปสร้างแผนการปรับปรุงการดำเนินการและนำแผนการปรับปรุงไปปฏิบัติโดยบูรณาการเครื่องมือและโครงการต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของส่วนราชการต่อไป



แผนภาพ 7 ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

7) ประโยชน์ที่ส่วนราชการได้รับจากการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสามารถไปประเมินองค์กรด้วยตนเอง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสามารถนำไปประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรในภาพรวม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ เมื่อส่วนราชการได้ประเมินตนเองตามลำดับขั้นตอนดังกล่าวและนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้บรรลุเป้าหมายที่ดีแล้ว ก็อาจสมัครเข้ารับรางวัลPMQA ต่อไป ซึ่งการสมัครเข้ารับรางวัลนั้น ส่วนราชการจะได้รับรายงานจากการประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ซึ่งจะได้รับทราบข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นต่อไปด้วย (รายละเอียดตามแผนภาพ 8)



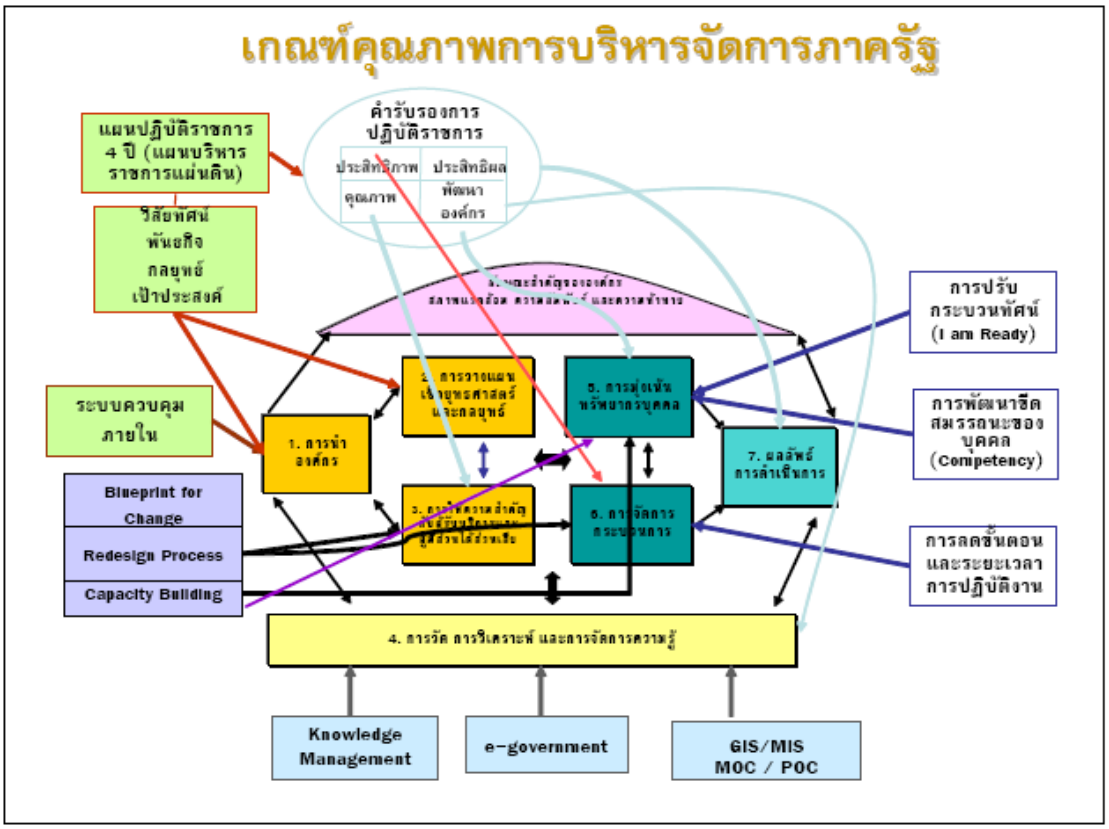
แผนภาพ 8 วงจรการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

7) ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับการดำเนินการพัฒนาระบบราชการ

การยกระดับและการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ดูเสมือนเรื่องใหม่ที่จะเริ่มนำมาใช้ในส่วนราชการต่างๆ แต่ในข้อเท็จจริงแล้ว เรื่องนี้มิใช่เรื่องใหม่หรือเป็นการเพิ่มภาระแก่ส่วนราชการแต่อย่างใด เพราะการพัฒนาระบบราชการที่ส่วนราชการได้ดำเนินการมาดังกล่าวนั้นมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งมีทั้งส่วนของกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ส่วนราชการสามารถนำข้อมูลจากการดำเนินการในการจัดแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ซึ่งเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินมาเป็นข้อมูลสำหรับการตอบคำถามในหมวด 1 และ 2 คือ หมวดการนำองค์กรและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การนำข้อมูล ที่ได้ดำเนินการเรื่องข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint forChange) ในส่วนของการออกแบบกระบวนการ (Redesign Process) มาใช้ประโยชน์ในการตอบคำถามตามเกณฑ์ในหมวด 3 และหมวด 6 คือ เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการกระบวนการการนำข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Capacity

Building) การปรับกระบวนทัศน์ การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคคล มาใช้ในการตอบคำถามในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลการนำข้อมูลเรื่องการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ศูนย์ปฏิบัติการกระทรวง (Moc) ที่ส่วนราชการดำเนินการมาใช้ประโยชน์ในการตอบคำถามในหมวด 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นต้น ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาถือเป็นข้อมูลสำคัญต่อการนำเอาผล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมามีความเชื่อมโยงกันดังแผนภาพ 9



แผนภาพ 9 ความเชื่อมโยงของการดำเนินการพัฒนาระบบราชการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.3 แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กร

วิธีการประเมินสถานภาพองค์การมีหลายวิธีการตามที่ได้นำเสนอไปในหัวข้อ 2.2 แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอ กรอบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) ตามหัวข้อ 2.2.6 เพื่อเป็นกรอบในการวิจัย ดังมีรายละเอียดองค์ประกอบและตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 ได้แก่ ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อม ในการ ปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ส่วนที่ 2 ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ซึ่งแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องใช้เหมือนกันหมด แต่สามารถนำไปใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรโดยมีกรอบทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด สามารถแบ่งได้ 2 ส่วน คือ ***ส่วนกระบวนงานและส่วนผลลัพธ์*** ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนกระบวนงาน

เกณฑ์ที่ 1 การนำองค์กร ได้แก่ การสร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็ง โดยไม่ให้ความสำคัญเพียงผู้หนึ่งผู้ใดเท่านั้น ผู้บริหารมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มอย่างเป็นประจำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุค่านิยมที่ต้องการ และการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรมาช่วยในการวางแผนและตัดสินใจ

เกณฑ์ที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ โดยใช้เทคนิค SWOT การใช้เวลา 1-2 เดือน ในการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนงานระยะยาว กระบวนการวางแผนมุ่งเน้นที่การคิดกลยุทธ์ไม่ใช่การทำเอกสาร การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน มีการระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เชื่อมโยงเป้าหมายกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ในการแข่งขันและการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้เพื่อใช้สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน นิยามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่ชัดเจน เพื่อสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร สื่อสารแผนงานกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจ ถึงบทบาทที่ต้องปฏิบัติตามแผนงาน มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ เมื่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไป

เกณฑ์ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน ใช้วิธีการที่หลากหลายในการระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดลำดับความสำคัญ การประเมินและปรับปรุงในการพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง มีการวิจัยเพื่อระบุถึงความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต คัดเลือกคนที่ดี ฉลาด มีไหวพริบที่สุดในการติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ผลตอบแทน การ

ฝึกอบรม และอำนาจการตัดสินใจ กำหนดมาตรฐานในการให้บริการที่สามารถวัดได้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน ต้องมีช่องทางในการติดต่อที่สะดวกและหลากหลายให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการติดตามและแก้ไขกับทุกข้อร้องเรียนได้อย่างรวดเร็ว รวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นได้ และเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการวัดคุณค่าและความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นเดียวกับการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ใช้วิธีการที่เป็นระบบในการสร้างความจงรักภักดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคุณค่าต่อองค์กร

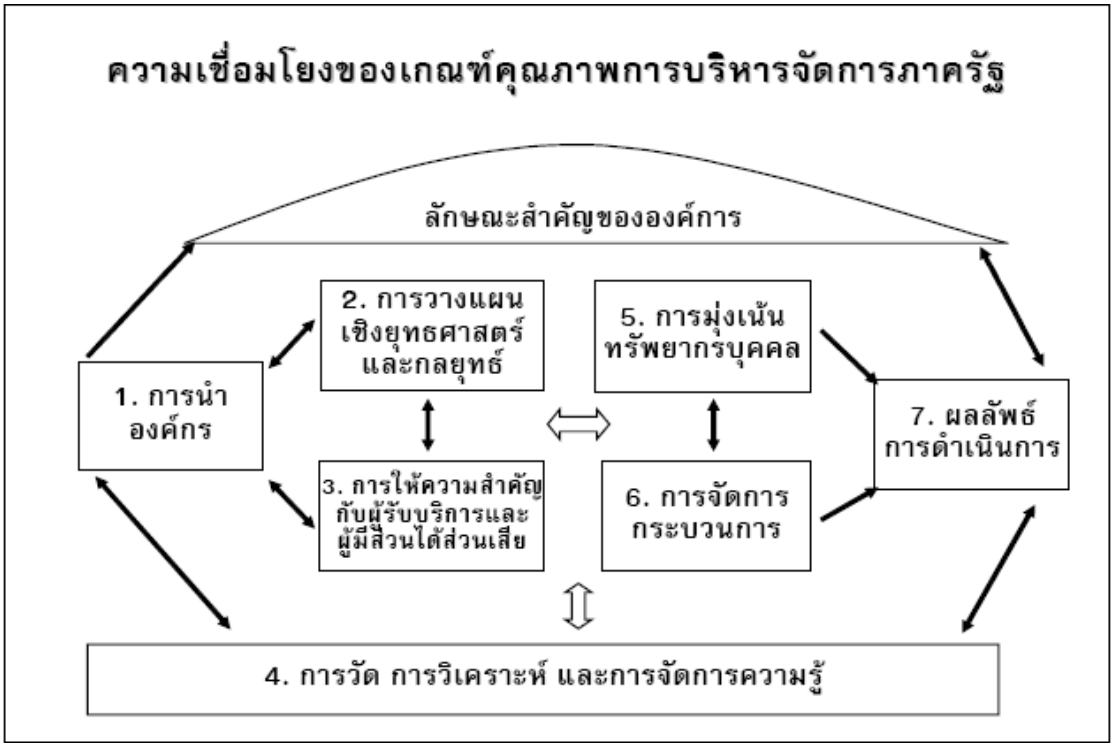
เกณฑ์ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ ตัวชี้วัดมีความเชื่อมโยงกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร จำนวนของตัวชี้วัดที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการทบทวนต้องมีไม่เกิน 20 ตัว สร้างความสมดุลระหว่างมุมมองของทุกตัววัด ที่มีการเก็บและทบทวน มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เกี่ยวกับการแข่งขัน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและเป็นผล ใช้เวลาในการมุ่งเน้นตัวชี้วัดไปสู่ความ สำเร็จในอนาคตพอๆ กับตัวชี้วัดของผลงาน สื่อสารข้อมูลผลการดำเนินการที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้กราฟ รูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจได้ง่าย ให้ทั่วทั้งองค์กร ใช้ซอฟท์แวร์ที่มีขายอยู่ทั่วไป หรือมีการออกแบบ ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ใช้ระบบการสื่อสารภายในผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสื่อสารข้อมูลผลการดำเนินการให้แก่ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลในเวลาที่เหมาะสม มีการจัดทำมาตรฐานสำหรับวิธีการเก็บข้อมูลและการทำรายงาน เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าข้อมูลนั้นมีความถูกต้อง มีการประเมินและปรับปรุงฮาร์ดแวร์และซอฟแวร์ ที่ใช้สำหรับการเก็บข้อมูล การรายงานผล และการวิเคราะห์ อย่างสม่ำเสมอ

เกณฑ์ที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การออกแบบงานและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้เจ้าหน้าที่มีความจงรักภักดี และมีผลดำเนินการที่ดีมีการดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ใหม่ ได้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร มีการจัดการที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพ และมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลความต้องการจากเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรม ตลอดจนระยะเวลาในการฝึกอบรม ประเมินผลหลังการฝึกอบรม บนพื้นฐานของผู้ได้รับการอบรม และการปรับปรุงการฝึกอบรม มุ่งเน้นการทำให้เจ้าหน้าที่มีความสุขเหนือความต้องการมากกว่าสร้างความพึงพอใจ มีวิธีการในการดูแลรักษาสุขภาพและความปลอดภัยให้เจ้าหน้าที่ มีการเก็บข้อมูลความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เป็นประจำจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ สร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว

เกณฑ์ที่ 6 การจัดการกระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน และเป้าหมายในอนาคต การกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการและพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเชิงรุก การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในด้านกระบวนการจัดการและบริการ มีการติดตามและควบคุมกระบวนการ มีการบริหารความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น และมีกระบวนการสนับสนุน ตามแนวทางของรัฐ

ส่วนที่ 2 ส่วนผลลัพธ์

เกณฑ์ที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งแบ่งออกเป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ มิติประสิทธิผล คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร ได้แก่ มีข้อมูลด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถอธิบายถึงผลการลดลงของข้อมูลได้อย่างชัดเจนและมีเหตุผล เชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของการปรับปรุงในด้านต่างๆ กับผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นตามเป้าหมาย ต้องได้รับการวิเคราะห์และแก้ไข ทั้งนี้ปรากฏภาพความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ในแผนภาพ 10



แผนภาพ 10 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยสรุป ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ที่ 1 - 7 สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนการเตรียมความพร้อม เกณฑ์ที่ 1 - 3

เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยเริ่มจาก กำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน วางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และนำผู้มีส่วนได้เสียมาพิจารณาประกอบข้างต้น

2) ส่วนการปฏิบัติ เกณฑ์ที่ 5 - 6

เมื่อวางแผนเตรียมความพร้อมแล้ว จะนำไปปฏิบัติ ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร และให้ความสำคัญกับกระบวนงาน เพื่อสร้างกระบวนงานให้มีประสิทธิภาพ

3) ส่วนสมองสั่งการ เกณฑ์ที่ 4

การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้เป็นสมอที่จะต้องสั่งการทุกเรื่อง โดยนำข้อมูลจากสมองไปสั่งการ ไม่ว่าจะเป็นการนำองค์กร การจัดกระบวนงาน การประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ทุกอย่างมีข้อมูลจริงที่เป็นเลิศ

4) ส่วนผลลัพธ์ดำเนินการ เกณฑ์ที่ 7

เชื่อว่าถ้าการวางแผนปฏิบัติมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผลลัพธ์องค์กรตามพันธกิจหน้าที่เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วยทั้งนี้ การปฏิบัติตามเกณฑ์ 7 เกณฑ์ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นถือเป็นการพัฒนาแบบองค์รวมคือมีความสัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงกันหมด จะไม่เป็นการพัฒนาแบบแยกส่วนเหมือนที่ผ่านมา ทำให้สามารถ มองเห็นว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่เป็นส่วนไหนของการบริหารจัดการภาครัฐแบบองค์รวม

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ

แนวคิด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา MBNQA	1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 1.1ภาวะผู้นำในองค์กร 1.2ความรับผิดชอบต่อสาธารณและความเป็นพลเมือง	1.มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) 2.มีนโยบายที่ชัดเจน 3.ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4.มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ต่อสังคม และต่อชุมชน 5.ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหา 6.ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์การและบุคลากร 7.มีนโยบายการพัฒนาบุคลากร

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

แนวคิด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) 2.1 การพัฒนากลยุทธ์ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2.มีแผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ 3.มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ 4.มีแผนการพัฒนาบุคลากร 5.มีแผนการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 6.มีแผนการพัฒนาฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์การ (เช่น ฐานข้อมูลการให้บริการประชาชน ฐานข้อมูลบุคลากร)
	3.การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ(Customer Focus) 3.1ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ 3.2ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ	1.มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ 2.มีการจัดโครงการกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการผู้รับบริการ 3.มีกระบวนการที่นำปัญหาและความต้องการของประชาชนมาปรับปรุงแก้ไขงาน 4.มีวิธีการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

แนวคิด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	4. ข้อมูลและการจัดการความรู้ (Information & Analysis) 4.1การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร 4.2 การจัดการสารสนเทศ	1.มีฐานข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการ 2.มีฐานข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร 3.มีฐานข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร 4.มีการนำข้อมูลทุกประเภทมาใช้ประกอบการตัดสินใจงาน
	5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) 5.1 ระบบงาน 5.2 การศึกษา/การฝึกอบรม/การ พัฒนาพนักงาน 5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน	1.มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ 2.สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้งาน
	6.การจัดการกระบวนการ (Process Management) 6.1กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ 6.2 กระบวนการทางธุรกิจ 6.3 กระบวนการสนับสนุน	1.มีการวิเคราะห์ลักษณะงาน 2.มีการวางโครงสร้างองค์การตามผลการวิเคราะห์งาน 3.มีการวางแผนอัตรากำลังสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ 4.มีการออกคำสั่ง มอบหมายอำนาจให้กับบุคลากร 5.มีระบบการประเมินบุคลากร 6.มีระบบการประกันคุณภาพองค์การ 7.มีระบบการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

แนวคิด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
2.การจัดการคุณภาพเพื่อประเมินสถานภาพองค์การตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ The European Foundation for Quality Management (EFQM)	7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน 7.1ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7.2ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล 7.3ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	1.มีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 2.มีผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อองค์การ 3.มีผลลัพธ์ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารองค์การ 4.มีผลลัพธ์ด้านฐานข้อมูลองค์การ 5.มีผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร
	1.การประเมินผลงาน (Results) 2.การประเมินวิธีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Approach) 3.การประเมินวิธีการที่องค์การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Deployment) 4. การประเมินวิธีที่องค์การใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review)	1. กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายและกลยุทธ์(Policy and Strategy) สมาชิกขององค์การ (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources) กระบวนการทำงาน (Process) 2.กลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results)

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

แนวคิด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
		ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results) ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการหรือสินค้า ระบบและผลลัพธ์ที่ลดความ
3. การจัดการคุณภาพเพื่อประเมินสถานภาพองค์การตามการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Totalquality management : TQM)	2.การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 3.การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Employees Inovation)	สูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แก้ไขง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหา การสร้างรายได้ของธุรกิจ ความพึงพอใจในงาน

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

แนวคิด รางวัลคุณภาพการจัดการภารครัฐ PMQA[4]	
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
1.1 การนำองค์กร	**ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ** ● การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยมและผลการดำเนินการ และสื่อสาร และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ● การสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว การเรียนรู้ ถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม **ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี** ● ความรับผิดชอบด้านการดำเนินการด้านการเงินและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ **ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ** ● การทบทวนผลการดำเนินการ และใช้มาประเมินความสำเร็จและตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ● ตัวชี้วัดที่ทบทวน และผลการทบทวนที่ผ่านมา
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	**ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม** ● การดำเนินการ ในกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม ● กระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ในการจัดการความเสี่ยง ● การคาดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมการเชิงรุก
	ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ● การกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

[4] รวบรวมมาจาก คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ • การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชนที่สำคัญ และการที่ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
2.1การจัดทำยุทธศาสตร์	**ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์** • กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์ • การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
	ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ • ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธ-ศาสตร์ กลยุทธ์หลักตารางเวลาในการบรรลุ และลำดับความสำคัญ • การให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กร และความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2.2การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ	**ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ** • การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร และทำให้ผลที่เกิดขึ้นยั่งยืน • แผนปฏิบัติการที่สำคัญ และ การดำเนินการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง • แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล • ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และการทำให้ระบบการวัดผลเสริมให้ส่วน • ราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน **ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ** • การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดไว้ที่คาดไว้ของคู่แข่งและเกณฑ์เปรียบเทียบ

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** • การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการฯ รวมถึงผู้รับบริการในอนาคต การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการ และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ
3.1 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** • การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ • กลไกการขอข้อมูล ขอรับบริการ หรือร้องเรียน การกำหนดวิธีปฏิบัติ และทำให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม • กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และทำให้มั่นใจว่าได้รับการแก้ไข การรวบรวมและวิเคราะห์เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินการ • การทำให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อเหมาะสมและทันสมัย **ข. การวัดความพึงพอใจของรับริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** • การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการฯ แต่ละกลุ่ม และนำผลไปปรับปรุงการดำเนินการ • การติดตามข้อมูลป้อนกลับ • การหาและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการฯ • การทำให้แนวทางการวัดความพึงพอใจเหมาะสมและทันสมัย

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ	**ก. การวัดผลการดำเนินการ** • การเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน • การเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจ และนวัตกรรม • การทำให้ระบบการวัดผลเหมาะสมและทันสมัยและไวในการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลง **ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ** • การวิเคราะห์ที่ให้ผู้บริหารนำผลมาใช้ทบทวนผลการดำเนินการ และวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ • การสื่อสารผลการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	**ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ** • การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึง • การทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย • การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์เหมาะสมและทันสมัย **ข. การจัดการความรู้** • การจัดการความรู้ • การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และความรู้ มีความครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยง น่าเชื่อถือ สามารถเข้าถึง สามารถตรวจสอบ การมีส่วนร่วมในกระบวนการ • ข้อมูล ปลอดภัย และรักษาความลับ

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
5.1 ระบบงาน	**ก. การจัดและบริหารงาน** • การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานเพื่อส่งเสริมวามร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม • การคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดที่หลากหลาย • การทำให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะมีประสิทธิผล
	ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร • ระบบการประเมินผลและการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงาน • การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ
	ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน • การกำหนดคุณลักษณะและทักษะ • การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร • การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ และการสร้างความก้าวหน้า
5.2การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ	**ก. การพัฒนาบุคลากร** • การหาความต้องการ ในการฝึกอบรม • การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่
	ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนา ความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ● การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
5.3การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจ ของบุคลากร	**ก. สภาพแวดล้อม ในการทำงาน** • การส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อม และบุคลากรมีส่วนร่วม • การทำให้สถานที่ทำงานเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ
	ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร • การกำหนดปัจจัยความผาสุกความพึงพอใจ และแรงจูงใจสำหรับแต่ละกลุ่ม • การบริการ สวัสดิการ และนโยบาย • การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ • การนำผลการประเมินมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	**ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า** • การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า • การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า • การออกแบบกระบวนการ โดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบและบูรณาการกับส่วนราชการอื่น • การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามข้อกำหนด ที่สำคัญ • การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจประเมิน และป้องกันไม่ใช้เกิดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำและความสูญเสีย • การปรับปรุงกระบวนการ • ให้ดีขึ้น และนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน
6.2 กระบวนการสนับสนุน	**ก. กระบวนการสนับสนุน** • การกำหนดกระบวนการสนับสนุน • การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน • การออกแบบกระบวนการ โดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบและบูรณาการกับส่วนราชการอื่น • การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุผลข้อกำหนดที่สำคัญ • การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และ • ตรวจประเมิน และป้องกันไม่ใช้เกิดข้อผิดพลาดทำงานซ้ำ และความสูญเสีย • การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นและนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน

ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพ เพื่อการประเมินสถานภาพองค์การ (ต่อ)

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
7.1มิติด้านประสิทธิผล	• การบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
7.2มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	• ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • คุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกล่าวถึงในทางที่ดีและแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์ • ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น • ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่นๆ
7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	• ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า • ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน • ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน • ความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก • การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย • การเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร	● ผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน ● ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ● ผลการดำเนินการด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร • พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดี

2.4 เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่นิยม แพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา สำหรับทางเทคโนโลยีการศึกษาได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง เช่น การวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้นของเทคโนโลยีการศึกษา อีก 5 ปี ทิศทางการวิจัยเทคโนโลยีการศึกษาในอนาคต แนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ e – Learning ของประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวินิจฉัยหรือตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่นเดียวกันกับการระดมสมอง (Brain storming) ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสกลั่นกรองความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

จอห์นสัน (Johnson. 1993: 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่ง เพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

เจนเซน (Jensen. 1996: 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟาย ว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จากความหมายสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ ที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

1) เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นที่ผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2) เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้าง ที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3) เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลายๆ รอบ ซึ่งโดยทั่ว ไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อๆ ไป จะเป็นแบบสอถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถาม โดยกลั่นกรองอย่างละเอียด รอบคอบ และให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรจะนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

2) การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้น สามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญจำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญเป็นต้น

3) การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้ จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามจำนวน4รอบดังนี้

3.1) การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรก โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทางไปรษณีย์ที่สอดซองซึ่งจ่าหน้าและปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืนควรทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์

คำตอบแบบสอบถามรอบแรกผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียดและนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

3.2) การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมา สร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อาจใช้ 5 ระดับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรือควรการแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์ เช่นเดียวกับรอบแรกและสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน(Median) ฐานนิยาม (Mode)และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3.3) การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กล่าวคือ หาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่หากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง(มีค่ามาก)แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

3.4) การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนหรือวิธีการเดียวกันกับรอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความต่างกันก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิจัยเดลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ รูปแบบของแบบสอบถามใช้ทั้งสองประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ) เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาแบบดั้งเดิม จะเก็บข้อมูลรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบปลายปิด การเก็บข้อมูล

ในรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดมีจุดมุ่งหมาย เพื่อรวบรวมความคิดเห็นกว้างๆ จากผู้เชี่ยวชาญสำหรับแบบสอบถามในรอบที่สอง พัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดมาตรประมาณค่าแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญ หรือคาดการณ์แนวโน้มในแต่ละข้อการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้น จะมีการนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาคำนวณค่าสถิติ ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแบบสอบถามคือการเลือกค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) หรือ ความถี่ ร้อยละ เป็นต้นการให้ข้อมูลย้อนกลับในกระบวนการเดลฟาย มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับรู้ระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปรวมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความแต่ละข้อ ข้อมูลย้อนกลับนี้ จะนำเสนอด้วยค่าสถิติ ค่าสถิติที่นำเสนอจะประกอบด้วยข้อมูล 2 กลุ่ม กลุ่มแรกประกอบด้วยค่าสถิติ 2 ส่วน คือค่าสถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยสรุปรวมซึ่งอาจแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม หรือร้อยละเพื่อแสดงความคิดของคนส่วนใหญ่ ค่าสถิติส่วนที่สองคือ ค่าสถิติที่แสดงการกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดของผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่พบบ่อย ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์หรือการแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มคำตอบกลุ่มที่สอง เป็นตัวเลขที่แสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้องหรือความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกับความคิดเห็นของกลุ่ม

จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกันของสมาชิกในกลุ่ม จำนวนรอบที่เหมาะสมของเทคนิคเดลฟาย ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติหรือจนกว่าสามารถให้เหตุผลได้ว่า ทำไมจึงไม่สามารถได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ โดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้ 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบอย่างไรก็ตามผู้รับผิดชอบกระบวนการไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้า ว่าจะต้องใช้กระบวนการเก็บข้อมูลจำนวนกี่รอบ เนื่องจากขึ้นอยู่กับระดับฉันทามติของกลุ่มว่าจะสามารถบรรลุผลได้ในรอบใด

รูปแบบของเทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบของเทคนิคเดลฟายมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบปรับปรุงธรรมชาติของเดลฟายมีลักษณะสำคัญ หรือแนวโนม้ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันหรือฉันทมติระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ ที่มีรูปแบบการดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามนำในรอบแรกและแบบสอบถามที่ใช้ในรอบแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การนำเทคนิคเดลฟายแบบเดิมไปใช้ในการเก็บวบรวมข้อมูลประสบปัญหาหลายด้าน เช่นการใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดนาน การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป อัตราการตอบกลับแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้ผู้วิจัยปรับปรุงข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบเดิมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงหรือ Modified Techniques หมายถึง เทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามของเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) การใช้วิธีระดมความคิดแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลาหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดในรอบที่ 2 ของเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม การระดมความคิดจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสอง เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมควมคิดจะทำให้ได้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วยลดระยะเวลาในการรอแบบสอบกลับคืนในรอบแรก

2) การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวัน ได้ปรับปรุงเทคนิคเดลฟายให้เหมาะกับการวิจัยอนาคต โดยพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคนี้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์ไม่ไม่การจำกัดขอบเขตของแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ

3) การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถาม และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานภาพทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลได้ ผู้วิจัยสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

4) เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer – Based Delphi) การวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่ผ่านทางคอมพิวเตอร์ ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกในกระบวนการ โดยไม่ต้องอาศัยการสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดโดยนักวิจัยซึ่งอาจมีความลำเอียง วิธีนี้จะเก็บข้อมูลได้รวดเร็ว ประหยัด

5) เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) Wikin และ Altschuld (1995) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเชิญเข้ามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและ

ผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมในการประชุมแล้ว ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (needsassessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาที ในการตอบแบบสอบถามโดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุป

โดยสรุป การใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการอภิปรายที่มีการควบคุมประเด็นการอภิปรายโดยผู้อำนวยความสะดวก มีการเปิดเผยความคิดเห็น และใช้วิธีการสร้างฉันทามติที่ปราศจากการแสดงอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์โกรธ ร้อน หรือเย็น แม้ว่าในบางครั้งจะไม่สามารถหาฉันทามติได้จากเทคนิคนี้ แต่ก็มีข้อมูลเหตุผลที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายได้ หลักการของเดลฟายมี 3 ประการ คือ การกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล เทคนิคนี้เหมาะสมกับการใช้กับการคาดการณ์ในมิติที่ซับซ้อน ส่วนใหญ่มีมิติเดียว วิธีนี้สามารถไปใช้คู่กับเทคนิคเชิงอนาคตอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย พอสรุปได้ดังนี้

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1) เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการทุ่นเวลาและค่าใช้จ่าย

2) ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆอย่างแท้จริงและคำตอบได้มาจากการย้ำถามหลายรอบ

3) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบและปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง

ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

1) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือก มิใช่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขานั้น

2) ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการวิจัย

3) นักวิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบ

4) แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบกลับคืนมา

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ใช้กระบวนการกลุ่มในการหาคำตอบ หรือการตัดสินใจลงข้อสรุป ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหัวใจสำคัญของเทคนิคเดลฟาย คือ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จะต้องมีความชัดเจน ง่ายแก่การอ่านและผู้ตอบเข้าใจตรงกันในคำถาม และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ผู้วิจัยเอง ต้องวางแผนอย่างรอบคอบในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพราะเทคนิคเดลฟายมีทั้งขอ้ ดีและข้อจำกัดและตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ที่ทำให้การวิจัยไม่สำเร็จได้

เทคนิคเดลฟาย มีความจำเป็นอย่างยิ่งในงานวิจัยนี้ เพราะเป็นเครื่องมือที่ถือว่าเหมาะที่สุดในการหาตัวชี้วัด และแนวคำถามในการวิเคราะห์สร้างเครื่องมือการประเมินสถานองค์การที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อยกขีดความสามารถในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

1) สถานภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

ลักษณะที่ตั้ง

เทศบาลตำบลชุมพลบุรี ได้เปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลชุมพลบุรี เป็นเทศบาลชุมพลบุรี ตั้งแต่ วันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ตามพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปรงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ซึ่งแต่เดิมสุขาภิบาลชุมพลบุรีจัดตั้งขึ้นโดยประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2499 มีพื้นที่ประมาณ 1.5 ตารางกิโลเมตร ซึ่งมีหมู่บ้านในเขตเทศบาลจำนวน 3 ได้แก่ 1,15,18 ตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัด สุรินทร์ สถานที่ตั้งตำบลชุมพลบุรี ปัจจุบันมีสำนักงานตั้งอยู่ที่สำนักงานเลขที่ 333 ถนนหลักเมือง อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

เนื้อที่เขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีเนื้อที่การปกครองประมาณ1.5 ตารางกิโลเมตร โดยมีจำนวน 3 หมู่บ้าน คือหมู่1,15,18 (บางส่วน) ซึ่งตั้งอยู่ห่าง จากศูนย์กลางจังหวัดสุรินทร์ไปทางที่ตะวันตกเฉียงเหนือ โดยทางรถยนต์ ระยะทางประมาณ 92 กิโลเมตร แยกการปกครองออกเป็น 6 ชุมชน ดังนี้

1) ชุมชนบ้านเมืองใหม่

2) ชุมชนคุ้มกลาง

3) ชุมชนคุ้มประปา

4) ชุมชนคุ้มหลักเมือง

5) ชมชนคุ้มเหนือ

6) ชุมชนคุ้มวัดกลาง

ประชากรในเขตตำบลชุมพลบุรี รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,584 คน (ข้อมูลจากวันที่ 14 มิถุนายน 2550) แยกเป็น ชาย 1,255 คน หญิง 1,334 คน จำแนกตามอายุได้ดังนี้

อายุแรกเกิด	(0-5 ปี)	จำนวน	182 คน
อายุ	(6-11)	จำนวน	197 คน
อายุ	(12-15)	จำนวน	129 คน
อายุ	(16-18)	จำนวน	90 คน
อายุ	(19-25)	จำนวน	289 คน
อายุ	(26-59)	จำนวน	1,388 คน
อายุมากกว่า 60 ปี		จำนวน	296 คน

2) ข้อมูลด้านการบริหาร

เทศบาลตำบลชุมพลบุรีได้แบ่งฝ่ายในปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ

1) ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกที่ราษฎรเลือกตั้ง จำนวน 12 คนอยู่ ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

2) ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี ที่ราษฎรเลือกตั้ง จำนวน 1 คนและรัฐมนตรีแต่งตั้ง 2 คน ที่ปรึกษานายก 2 คน และเลขานุการนายก 1คน รวม 5 คนมีอำนาจหน้าที่ควบคุมรับผิดชอบ ในบริการกิจการของเทศบาลตามกฎหมาย โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า

การแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ได้แบ่งส่วนราชการเป็นกองงาน ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล

มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับเทศบาลทั่วไปของเทศบาล ควบคุม ดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานธุรการของสำนักงานปลัดเทศบาล งานการเจ้าหน้าที่ งานทะเบียนราษฎร์ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยงานประชาสัมพันธ์ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานนิติกร งานจัดงานงบประมาณ งานรักษาความสะอาดเรียบร้อยและ ความมั่นคง หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย

2. กองคลัง

มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับงานทั่วไปของเทศบาล ควบคุมดูแลรับผิดชอบ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับงานธุรการของกองคลัง งานการเงินและบัญชี งานผลประโยชน์ งานพัสดุและทรัพย์สิน งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้ รับมอบหมาย

3. กองวิชาการ และแผนงาน

มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล แผนยุทธศาสตร์ งานจัดงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล จัดทำเทศบัญญัติของเทศบาล งาน ประ ชาสัมพันธ์ งานนิติการ ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติการเกี่ยวกับธุรการ ของกองวิชาการและแผนการ

4. กองช่าง

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านผังเมืองและการโยธาการสาธารณูปโภคควบคุมดูแลและรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับงาธุรการของกองช่างงานวิศวกรรมงานสถานปัตยกรรมและผังงานสาธารณูปโภคงานสวนสาธารณะงานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านสาธารณะสุข ควบคุม ดูแล และ รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับงาธุรการของกองสาธารณะสุข งานสุขาภิบาล และสิ่งแวดล้อมงานรักษาความสะอาด งานส่งเสริมสุขภาพงานก้องกันและความคุมโรคติดต่อ งานสัตวแพทย์ งานแพ่เผยและอบรบและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6. กองการศึกษา

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการศึกษา ควบคุม ดูแล และ รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับงาธุรการของกองการศึกษา งานบริหารการศึกษางานส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

7. การสวัสดิการและสังคม

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานการสวัสดิการและสังคมควบคุม ดูแล และ รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับงาธุรการ งานปฏิบัติ งานพัฒนา ชุมชน และงานสังคมสงเคราะห์

8. กองประปา

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานการผลิตน้ำประปางานผลิตและบริการ งานผลประโยชน์งานการเงินและบัญชีและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3) เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่มีใช้ในองค์กร

เทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานคือ

1. รถดับเพลิง	จำนวน	3	คัน
2. รถบรรทุก6ล้อ	จำนวน	1	คัน
3. รถบรรทุกขยะ	จำนวน	1	คัน
4. รถยนต์ตรวจการ	จำนวน	1	คัน

5. รถยนต์ขับเคลื่อนที่เร็ว	จำนวน	1	คัน
6. รถประจำตำแหน่งนายก	จำนวน	1	คัน
7. เครื่องพ่นสารเคมี	จำนวน	4	เครื่อง
8. เครื่องคอมพิวเตอร์	จำนวน	10	เครื่อง
9. เครื่องปริ้นเตอร์	จำนวน	9	เครื่อง
10. เครื่องถ่ายเอกสาร	จำนวน	3	เครื่อง
11. วิทยุสื่อสาร	จำนวน	7	เครื่อง
12. รถจักรยานยนต์	จำนวน	5	คัน
13. โทรทัศน์	จำนวน	5	เครื่อง
14. โน้ตบุ๊ค	จำนวน	2	เครื่อง
15. โปรเจคเตอร์	จำนวน	1	เครื่อง
16. เครื่องสแกนเนอร์	จำนวน	1	เครื่อง

4) ข้อมูลเฉพาะต่างๆ ของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

การคมนาคมและขนส่ง

ถนนในเขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มี 25 สาย เป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก 17 สาย ถนนลาดยาง 3 สาย ถนนลูกรังหินคลุก 5 สาย ถนนดิน 1 สาย สภาพถนนส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐาน ชำรุดเป็นสวนมากระบบสภาพน้ำอยู่ในสภาพไมดี ขาดมาตรฐาน ไม่เพียงพอ ทำให้การระบายน้ำไม่สะดวก ในฤดูจึงเกิดสภาวะน้ำท่วมขัง และก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาน้ำเน่า ซึ่งเป็นแหล่งเพาะพันธุ์ยุงได้ดี

เส้นทางการคมนาคมภายในจังหวัด

ชุมพลบุรี-สุรินทร์	ระยะทาง	92	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-จอมพระ	ระยะทาง	63	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-สนม	ระยะทาง	74	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-ท่าตูม	ระยะทาง	37	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี- ปราสาท	ระยะทาง	117	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-สำโรงทาบ	ระยะทาง	141	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-สังขะ	ระยะทาง	148	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-บัวเชด	ระยะทาง	161	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-ศรีขรภูมิ	ระยะทาง	121	กิโลเมตร
ชุมพลบุรี-ลำดวน	ระยะทาง	116	กิโลเมตร

ชุมพลบุรี-กาบเชิง ระยะทาง 142 กิโลเมตร

ชุมพลบุรี-รัตนบุรี ระยะทาง 55 กิโลเมตร

การประปา

เทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีกิจการอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลจำนวน 1 แห่งผลิตน้ำประปาได้ 80 ลูกบาศก์เมตรต่อชั่วโมง และน้ำประปาที่ใช้โดยเฉลี่ย 650 ลูกบาศก์/วัน

รายได้จากกิจกรรมประปา เมื่อสิ้นงบประมาณ 2547 จำนวน 1086336 บาท

รายจ่ายจากกิจกรรมประปา เมื่อสิ้นงบประมาณ 2547 จำนวน 861264.54 บาท

รายได้จากกิจกรรมประปา เมื่อสิ้นงบประมาณ 2548 ประมาณ 5258191.27 บาท

รายจ่ายจากกิจกรรมประปา เมื่อสิ้นงบประมาณ 2548 ประมาณ 4988388.82 บาท

รายได้จากกิจกรรมประปา เมื่อสิ้นงบประมาณ 2549 ประมาณ 1251035.95 บาท

รายจ่ายจากกิจกรรมประปา เมื่อสิ้นงบประมาณ 2549 ประมาณ 971243.54 บาท

การไฟฟ้า

ในเขตเทศบาศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการบริการประชาชนด้านการไฟฟ้า ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีจำนวนครัวเรือนที่ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด 744 ครัวเรือน คิดเป็นพื้นที่ได้รับบริการร้อยละ 100 มีไฟฟ้าสาธารณะส่องสว่าง 120 จุด ยังไม่ครอบคลุมถนนทั้งหมด ที่มีอยู่ในเขตเทศบาล

การสื่อสาร

ในเขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีโทรศัพท์ให้บริการติดต่อสื่อสารเกือบทุกพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นอาคาร ร้านค้า บ้านพักที่อยู่อาศัย และโทรศัพท์สาธารณะจำนวน 15 ตู้ มีระบบเสียงตามสายหอกระจายข่าว ครอบคลุมประมาณร้อยละ 90 ของพื้นที่ มีหน่วยงานที่มีข่ายวิทยุสื่อสารรวมทั้งพื้นที่โรงพระยาบาล สำนักงานที่ดิน สำนักงานสาธารณะสุข โรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์ โรงเรียนชุมพลบุรี เกษตรอำเภอ ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขในพื้นที่ จำนวน 1 แห่ง

ลักษณะการใช้ดิน

การใช้ที่ดินเขตเทศบาลส่วนใหญ่ หนาแน่นบริเวณถนนปรางชัยกุลและถนนท่าตูม-ชุมพลบุรีที่มีการใช้ดินหลายประเภทได้แก่เป็นที่อยู่อาศัย ที่ตั้งหน่วยงานราชการ พาณิชย์ สถานศึกษา ศาสนสถานเป็นต้น รายละเอียดพื้นที่การใช้ที่ดินแยกตามประเภท ดังนี้

พื้นที่พักอาศัย หนาแน่นบริเวรปรางชัยกุล และ ถนนหลักเมือง

พื้นที่พาณิชย์กรรม ส่วนใหญ่รวมกลุ่ม บริเวณรอบตลาดสดเทศบาลตำบลชุมพลบุรีประกอบด้วยร้านค้าต่างๆรวมถึงตลาด

พื้นที่ตั้งหน่วยงานของรัฐ สถานที่ราชการ สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ได้แก่ที่ว่า การอำเภอชุมพลบุรี สำนักงานเทศบาลตำบลชุมพลบุรี สำนักงานปศุสัตว์ สำนักงานสาธารณสุข

สถานการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนคุ้มกลาง คือโรงเรียนชุมพลบุรี โรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนชุมพลบุรี และตั้งอยู่ชุมชนวัดกลาง คือโรงเรียนบ้านชุมพลบุรี และพัฒนาเด็กก่อนเกณฑ์วัดกลางชุมพลบุรี

การศาสนสถานที่มีอยู่ในเขตเทศบาลมี วัดกลางชุมพลุรี

พื้นที่สวนสาธารณะ ปัจจุบันเทศบาลมีที่พักผ่อนหย่อนใจเป็นสวนสาธารณะจำนวน 1 แห่ง ได้แก่ อ่างเก็บน้ำหนองกระทุ่ม

ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ

การพาณิชในเขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เป็นอาชีพหลักอาชีพค้าขายรองลงมา และ อาชีพรับราชการตามลำดับ

ด้านชุมชน

ในเขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีชุมชนทั้งหมด 6 ชุมชนจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 748 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งหมด 2584 คน

ด้านการศึกษา

ในเขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีสถานศึกษาดังนี้คือ มีศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนประจำอำเภอจำนวน 1 แห่ง มีศูนย์พัฒนาเด็กก่อนเกณฑ์ จำนวน 1 แห่ง โรงเรียนมัธยมจำนวน 1 แห่ง และโรงเรียนประถมจำนวน 2 แห่ง

ด้านศาสนา

ประชากรส่วนใหญ่ในเขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรี จะนับถือศาสนาพุทธ

ด้านศิลปะ และวัฒนธรรม

ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการใช้ภาษาสื่อสารส่วนมากเป็นภาษาอิสาน ภาษาเขมรและภาษากลาง มีวัฒนธรรมและประเพณีในท้องถิ่น ได้แก่

งานประเพณีวันไหล ข้าวใหม่หอมมะลิระหว่าง เดือนพฤศิกายน มีการประกวดธิดาปลาไหล ประกวดตำข้าวแบบโบราณ ประกวดข้าวใหม่หอมมะลิทุ่งกุลา เป็นประจำทุกปี

งานศาลเจ้าพ่อหลักเมือง ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ ทุกวันขึ้น 3 ค่ำ เดือน 3 ของทุกปี

วันเข้าพรรษา แห่เทียนเข้าพรรษา จัดขบวนแห่ของข้าราชการ พ่อค้าประชาชนนำเทียนพรรษาทอดถวายวัดต่างๆ

วันลอยกระทง แห่กระทงสวยงาม/แข่งเรือหาปลาของชุมชน

วันสงกรานต์ วันสูงอายุ และวันครอบครัว รดน้ำดำหัวผู้สูงอายุ และเลี้ยงอาหารผู้สูงอายุ แห่พระระหว่างเดือนเมษายนของทุกปี

วันขึ้นปีใหม่ กิจกรรมต่างๆของทุกปีในวันปีใหม่ ระหว่างเดือน มกราคม

ด้านสาธารณะสุข

ภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีสถานสาธารณะสุข ดังนี้

1. โรงพยาบาลชุมพลบุรี จำนวน 1แห่ง มีเตียงนอนไข้ 60 เตียง
2. สำนักงานสาธารณะสุข อำเภอชุมพลบุรี จำนวน 1 แห่ง
3. ร้านขายยาแผนบปัจจุบัญ จำนวน 3 แห่ง
4. ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพชุมชน จำนวน 3 แห่ง

ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1) ทรัพยากรดิน สภาพที่ดินส่วนมากเป็นดินร่านปนทราย เก็บน้ำไม่ดี มีอินทรียวัตถุที่เป็นประโยชน์ต่อพืชต่ำ

2) ทรัพยากรน้ำ มีแหล่งน้ำ ได้แก่ อ่างเก็บน้ำหนองกระทุ่ม และกุดคณฑี

5) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การพัฒนาในช่วง 3 ปี

เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีวิสัยทัศน์และพันธกิจคือ

วิสัยทัศน์

เทศบาลตำบลชุมพลบุรี งานประเพณียิ่งใหญ่ ชุมชนเข้มแข็ง สาธารณูปโภค มาตรฐานเศรษฐกิจก้าวหน้า งามตาสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
3. ป้องกันและระงับโรงติดต่อ
4. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
5. ส่งเสริมการพัฒนาเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. หน้าที่อื่นของกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล
10. ให้มีน้ำสะอาดหรือน้ำประปา
11. ให้มีและบำรุงทางน้ำ

12. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
13. กิจการอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อสาธารณะสุข
14. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านประจำโรงอาหารและบริการอื่นๆ
15. จัดให้มีและควบคุมตลาดท่าเทียบเรือท่าข้ามและที่จอดรถ
16. การวางแผนและควบคุมสิ่งก่อสร้าง

ยุทธศาสตร์ในช่วงพัฒนา 3 ปี

1. การพัฒนาด้านการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และโครงการ
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมด้านคุณภาพชีวิต
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการพัฒนาการด้านประสิทธิภาพการเมือง

แนวทางการพัฒนาท้องถิ่น

1. ก่อสร้าง บำรุง ปรับปรุงถนน ทางเท้า ท่อระบายน้ำ ถนนเดิน
2. พัฒนาระบบจราจร
3. บำรุงน้ำประปา
4. การสื่อสาร
5. การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อและยาเสพติด
6. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
7. ส่งเสริมการศึกษาในระบบและนอกระบบและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม
8. การสังคมสงเคราะห์
9. ส่งเสริมคุณภาพและอนามัยครอบครัว
10. การส่งเสริมกีฬา
11. จัดให้มีการควบคุมตลาดสดและที่จอดรถ
12. การส่งเสริม การฝึก และกระกอบอาชีพ
13. การส่งเสริมการท่องเที่ยว และวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น
14. ส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น
15. การกำจัดขยะมูลฝอย
16. การจัดการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม่ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
17. การป้องกันและบรรเทาสาธารณะภัย

18. พัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานของเทศบาล

19. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และส่งเสริมความรู้ความสนใจเกี่ยวกับกิจการในท้องถิ่น

20. ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ทำงาน

21. ปรับปรุง ระเบียบ และพัฒนาเอกสารของเทศบาล

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พิศุทธ์พร รัตนปราการ (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ: กรณีศึกษาบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โพรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นสถานศึกษาสถานภาพของระบบการบริหารงานของบริษัท ซี.พี. คิมซูเมอร์ โพรดักส์ จำกัด โดยวิเคราะห์ถึงช่องว่าง (Gap analysis) ทั้ง 3 มิติของการให้คะแนน คือแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และผลลัทธ์ ผลการวิจัยพบว่า

ภาพรวมคะแนนทุกหมวดในบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โพรดักส์ จำกัด ได้รับคะแนนอยู่ในช่วงที่ 2 (251-350คะแนน) แสดงให้เห็นว่า มีแนวทางเป็นระบบในการตอบสนองต่อจุดประสงค์ขั้นพื้นฐาน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างในแนวทางและการนำไปปฏิบัติของบางเกณฑ์ นอกจากนี้ยังเริ่มมีการรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงและการดำเนินการที่ดี และระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง โดยเน้นด้านการให้ได้มาซึ่งข้องมูลด้านลูกค้า และการตลาดเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้ได้มาซึ่งขอ้งมูลด้านลูกค้าและการตลาดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการกระบวนการ ทั้งกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

สุรเชษฐ์ วินิยกูล (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาการพัฒนาระบบบริหารองค์กรตามแนวทางเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษา บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัดโดยศึกษาถึงสถานภาพระบบบริหารองค์กร และเปรียบเทียบกับเกณฑ์กาตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) ปี /2547 ตลอดจนถึงการเสนอแนวทางปรับปรุงคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด รวม 19 หัวข้อ สำหรับหมวดการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และตลาด ใน 3 หมวดนี้ บริษัทสามารถแสดงให้เห็นว่า มีแนวทางอย่างเป็น ระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างดีในบางหน่วยงาน มีการประเมินและปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง มีความสอดคล้องไปในทางเดียวกับความต้องการขององค์กร สำหรับในหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการจัดการกระบวนการ ใน 3 หมวดนี้ บริษัทสามารถแสดงแนวทางอย่างมีระบบและมีประสิทธิผล

ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน เริ่มมีแนวทางการถ่ายทอดไปปฏิบัติ เริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการ และเริ่มมีแนวทางสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สำหรบในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนใหญ่บริษัทยังมีการรายงานผลลัทธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง ไม่มีรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้มและไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ คาดว่าในปี 2548 บริษัทจะได้คะแนนในช่วง 351-450 คะแนน

ธานี ทรงศิริเดช (2550) ได้ศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรทั้ง หลายก้าวไปสู่ความสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ.การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง.การเตรียมความพร้องของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และการเชื่อมโยงอย่งมีบูรณาการ

มยุรี เมฆกิตติกุล (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการใช้ TQM เพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์กร: กรณีศึกษากองตรวจและคุ้มครองคนหางาน กรมการจัดหางาน พบว่า การบริหารคุณภาพรวม TQM เป็นการบริหารจัดการที่สามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์การพัฒนาระบบราชการ ที่มีภารกิจหน้าที่ในการให้บริการประชาชน แนวทางในการบริหารองค์การคือมุ่งเน้นคุณภาพ โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น การบริหารคุณภาพรวม TQM สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์การ กองตรวจและคุ้มครองคนหางาน กรมการจัดหางาน โดยช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบที่ล้าสมัย ทำให้กระบวนการขั้นตอนการรับเรื่องร้องทุกข์รวดเร็วขึ้น พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ทักษะ ประสบการณ์ ในการสืบสวนข้อเท็จจริงเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาสู่องค์การคุณภาพ

ชัชวาล เชาว์ทวี (2509: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานด้านรักษาความสะอาดในหน้าที่ของเทศบาลกรุงเทพฯ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหาร ได้แก่ 1) เรื่องการประสานงาน โดยเฉพาะระหว่างกองรักษาความสะอาด กับสำนักงานกำจัดมูลฝอยฯ ควรลดขั้นตอนกาตติดต่อประสานงานตามลำดับการบังคับบัญชา โดยให้พนักงานของหน่วยงานฝ่ายใดก็ตามที่เห็นความสกปรกสามารถจัดทำความสะอาดได้ โดยไม่เกี่ยงความรับผิดชอบ 2) การปับปรุงหน่วยงานโดยขยายหน่วยงานและปรับปรุงให้ผู้บริหารมีฐานะเป็นพนักงานเทศบาลสามัญชั้นเอกและให้แต่ละแผนกในกองรักษาความสะอาดมีฐานเท่ากอง และควรให้มีการบรรจุพนักงานกวาดถนนเพิ่มขึ้น 3) อุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ มีอยู่ไม่พอเพียง ควรจัดหาเพิ่มเติม 4) การจัดสรร

งบประมาณให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ ควรพิจารณาการปรับปรุงค่าแรงงานและสวัสดิการของพนักงานทำความสะอาด ตลอดจนเพิ่มงบประมาณในการบรรจุพนักงาน 5) การปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ที่มีหน้าที่ตรวจตรา และตักเตือนผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบให้มีอำนาจในการปรับ เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ และ 6)ความร่วมมือของประชาชนในการรักษาความสะอาด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (http://www.thaiedresearch.org) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลของการวิจัยได้ข้อสรุปที่จะเป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนฯ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการ มีภาวะผู้นำ เป็นตัวผลักดันที่สำคัญ ด้านองค์ประกอบ ประกอบด้วย ระบบ สารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์ และการวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกระบวนการ เป้าหมาย ซึ่งหมายถึง ผลงานของโรงเรียนโดยเน้นในเรื่องคุณภาพของนักเรียน และความพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และด้านขั้นตอน และวิธีดำเนินงาน ประกอบด้วยการเตรียมการดำเนินงานและการวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการสรุปผลการดำเนินงาน

นิพนธ์ คำภา (2518 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ศึกษาเฉพาะกรณีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนระดับอำเภอ พบว่า ปัญหาอุปสรรค์ที่ทำให้การบริการแก่ประชาชนในระดับอำเภอ ไม่มีประสิทธิภาพได้แก่ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ท่าที่ทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงานของข้าราชการ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ จำนวนประชากรในเขตการปกครองมีมากเกินไป การปฏิบัติงานของนายอำเภอ ที่ไม่สนใจเรื่องการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ เปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ เพิ่มวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และให้นายอำเภอสนใจเกี่ยวกับการบริการในระดับอำเภอมากขึ้น

ปริญญา ระลึก (2542: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารองค์กรขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อบทบาทและหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขประจำสถานีอนามัย จังหวัดศรีสะเกษ มุ่งศึกษาปัจจัยโครงสร้าง ระบบและกลยุทธ์การดำเนินงาน พบว่าหากโครงสร้างการบริหารดีมีความเหมาะสมจะส่งผลให้บทบาทด้านการวางแผนดีขึ้น ด้านระบบบริหารพบว่าหากระบบดี มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บทบาทด้านการจัดการข้อมูลดีขึ้น ซึ่งทั้งหมดได้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยประกอบทุก ๆ ด้านขององค์การ (ที่มา : http://www.riclib.nrct.go.th)

สุดจิต จันทรปะทิน (2524: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนของกรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาว่า หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ที่มี

บทบาทสำคัญในปัจจุบันก็คือเขต เพราะเขตเป็นแหล่งให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้วย เพราะเขตเป็นหน่วยานที่ทมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตลอดจนมีหน้าที่นำกบริการต่าง ๆ ที่มีอยู่ตามอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครออกสู่ประชาชน ให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการขอรับบริการในด้าน ต่าง ๆ มากที่สุด แต่ในทางปฏิบัติกลับปรากฏว่าประชาชนโดยทั่วไปยังเห็นว่าการให้บริการแก่ประชาชนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสาเหตุใหญ่ ๆ 3 ประการ กล่าวคือ

ด้านการบริหารงานของเขต ประสบปัญหาในกระบวนการบริหาร เช่น การขาดการวางแผน ขาดการเร่งรัดติดตามผลการปฏิบัติงาน การประสานงาน ระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป ปัญหาระบบงาน ฯลฯ เป็นต้น

ด้านตัวข้าราชการ ประสบปัญหาใหญ่ ๆ เช่น ปัญหาเรื่องความรับผิดชอบ ความมีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถของข้าราชการ ปัญหาเรื่องทัศนคติเก่า ๆ ที่ยังมีอยู่ของราชการ ฯลฯ เป็นต้น ด้านตัวประชาชนผู้มาติดต่อ มักจะปรากฏว่าประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการนั้นส่วนมากจะไม่ค่อยให้ความสนใจ ประชาชนบางคนมักจะให้สิ่งตอบแทนแก่ข้าราชการติดสินบนเจ้าหน้าที่ ประชาชนไม่ตรงต่อเวลา ฯลฯ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สถานภาพขององค์การโดยใช้เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการพัฒนาองค์การต่างๆ เช่น MBNQA, TQM, TQA, PMQA เป็นต้น เป็นเครื่องมือสามารถประเมินให้ทราบถึงศักยภาพ สมรรถนะในการบริหารงานภายในองค์การในมิติต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือได้ทราบถึงคุณภาพขององค์การ คือสิ่งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การว่าควรจะมีการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในด้านใด เพื่อที่จะนำองค์การให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผลการดำเนินงานได้

2.7 การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ในการประเมินสถานภาพองค์การของเทศบาลตำบลชุมพลุบรีต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์การ ปัจจัยดังกล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำ กระบวนการบริหาร บรรยากาศองค์การ รวมทั้งต้องมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่างๆในการปฏิบัติงานเพราะจะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การ การฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์การเพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆขององค์การ เพราะผลการปฏิบัติงานนั้นจะเป็นตัวชี้วัดว่าบุคลากรแต่ละคน ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับใด เพื่อที่องค์การจะได้มีวิธีการปรับปรุง พัฒนาให้มีความเหมาะสมกับ

ความสามารถของแต่ละบุคคลนั้น ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่างๆในองค์การด้วย ซึ่งการที่องค์การจะมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องเกิดจากความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ดี กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย เมื่อปัจจัยในการดำเนินการต่างๆอยู่ในระดับที่ดี ก็จะส่งผลให้องค์การอยู่ในสถานภาพที่ดีเช่นกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการนำตัวแบบที่มีความครอบคลุมกับลักษณะบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลชุมพลบุรี มากที่สุด จึงได้นำแนวคิดทางการประเมินสถานภาพองค์การตามตัวแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award) มาเป็นแนวทางในการวิจัยและได้ใช้ตัวบ่งชี้จากตัวแบบอื่นๆ ที่มีตัวบ่งชี้ที่เหมือนกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดัง มาทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดการประเมินสถานภาพองค์การตามตัวแบบ PMQA ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ดังนี้

การประเมินสถานภาพองค์การ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างเครื่องมือประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี โดยมีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีระเบียบวิธีในการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยปริมาณ และใช้เทคนิคเดลฟาย โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยไว้ 2 ขั้นตอนดังนี้

3.1.1 การวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยมีขั้นตอนการวิจัยคือ

1) วิเคราะห์เนื้อหาด้วย เกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (Public management quality award) เพื่อสร้างคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นครั้งที่ 1 เพื่อได้ข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1

2) ผู้วิจัยนำคำถามที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อจัดเป็นคำถามในขั้นที่ 2 โดยการนำ ผลจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบแรกมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่าห้าระดับคือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

3) สร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับและมีข้อความเช่นเดียวกันกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทุกประการ แต่เพิ่มค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำ แหน่งคะแนนคำ ตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละบุคคล

4) ผู้วิจัยนำผลการให้ค่าคะแนนของเครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์การโดยผู้ทรงคุณวุฒินำมาวิเคราะห์เชิงสถิติ เพื่อหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามจนสามารถได้เครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

5) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการเทศบาลตำบลชุมพลบุรี เพื่อสอบถามเชิงลึกถึงสถานภาพการบริหาร ปัญหา อุปสรรค ตามแนวคำถามที่จัดทำขึ้น

3.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การประเมินการให้คะแนนข้อคำถามในแบบประเมินสถานภาพองค์การ โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ให้ความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามในเครื่องมือการปะเมินสถานภาพองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นทั้ง 7 ด้าน

3.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างเครื่องมือ ด้วยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้าน เกณฑ์รางวัลคุณภาพ, ด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, และผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลที่จะนำเครื่องมือคือแบบสอบถามไปประเมินรวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เนื่องจากเป็นสถานบันที่มีความเชี่ยวชาญในด้านรางวัลคุณภาพ เช่น TQA ,PMQA และ TQM เป็นต้น และเป็นสถานบันที่ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการสร้างเครื่องมือประเมินองค์กรภาครัฐ PMQA ขึ้นมา

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ปลัดเทศบาลปฏิบัติงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น) คือนายกัมปนาท บุตโต ปลัดเทศบาลตำบลสตึก อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับผู้บริหาร จำนวน 1 คนคือ นายสกุลชัย สีเขียว รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว เนื่องจากจากเป็นผู้บริหารรซึ่งมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างดี

4) ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรปครองส่วนท้องถิ่น คือ นายบุญจันทร์ สุวรรณสังโส ประธานสภาสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว เนื่องจากเป็นผู้มีความเข้าใจในระดับปฏิบัติงานและเป็นตัวแทนของสมากชิกสภา ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนภายในเขตรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5) ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ปลัดเทศบาลปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลชุมพลบุรี) เนื่องจากมีความชำนาญและเข้าใจในเทศบาลตำบลชุมพลบุรีเป็นอย่างดี สามารถที่สื่อสารภาษาหรือประเด็นคำถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจในประเด็นคำถามเป็นอย่างดี

3.2.2 ประชากรที่วิจัยบุคลากรภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรีและผู้มารับบริการ จำนวน 103 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ได้แก่

3.3.1 แบบประเมินสถานภาพองค์การที่พัฒนาขึ้นจากเครื่องมือการวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

3.3.2 แบบประเมิน ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1) ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไป

2) ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีประมาณค่าห้าระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

3.4 การตรวจสอบเครื่องมือ

3.4.1 การพัฒนาเครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 3.1.1

3.4.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีการจัดระดับคะแนนตามระดับคะแนนของลิเคร์ท โดยจะนำไปทำการทดสอบแบบสอบถาม (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกัน จำนวน 30 ชุด แล้วนำผลที่ได้มาหาเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาพรวม และรายข้อ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งผลการทดสอบเครื่องมือในภาพรวม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ($\alpha = 0.87$)

3.5 วิธีการเก็บข้อมูล

3.5.1 การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งขันตอนการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1) การเก็บข้อมูลข้อคำถามเทคนิคเดลฟาย ซึ่งผู้วิจัยทำข้อคำถามขึ้น แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบเพื่อหาความเหมาะสมของคำถาม จำนวน 3 รอบ คือ

รอบที่ 1 ผู้วิจัยสร้างคำถามจากวัตถุประสงค์การวิจัยการทบทวนวรรณกรรม ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านให้น้ำหนักเพื่อความเหมาะสมของคำถาม

รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 1 จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มาปรับแก้สร้างเป็นคำถามใหม่แล้ว ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านให้น้ำหนักคะแนนเพื่อความเหมาะสมของคำถาม

รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชียวชาญทั้ง 5 ท่าน มาปรับแก้แล้วสร้างเป็นคำถามใหม่รอบที่ 3 ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านให้น้ำหนักคะแนนเพื่อความเหมาะสมของคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ปรับปรุงแล้วสร้างเป็นแบบสอบถามการวิจัย

2) การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ทดสอบกับเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามจากเทคนิคเดลฟาย ไปสอบถามกับผู้บริหาร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ทำงานที่เทศบาลตำบลชุมพลบุรี เมื่อเก็บแบบสอบถามได้ครบแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีทางสถิติเฉพาะรอบที่ 2 และรอบที่ 3

2) สถิติที่ใช้ได้แก่ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

1. ค่ามัธยฐาน (Median): ใช้สูตร

$$\text{มัธยฐาน} = L + I\left[\frac{N/2 - F1}{F2}\right]$$

L	=	ขีดจำ กัดล่างที่แท้จริงของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน
I	=	อันตรภาคชั้น
N	=	จำ นวนความถี่หรือจำ นวนผู้เชี่ยวชาญ
F1	=	ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดก่อนถึงชั้นที่มัธยฐานตกอยู่
F2	=	ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interguartile Range) (Bereson and Levine 1989: 60) ใช้สูตร

I.R.	=	Q3 - Q1
I.R.	=	ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์หรือการกระจายของคำ ตอบ
Q1	=	ควอไทล์ที่ 1
Q3	=	ควอไทล์ที่ 3
Q1	=	$L+I\left[\frac{N/4 - F1}{F2}\right]$

$$Q3 = L+I\left[\frac{3N/4 - F1}{F2}\right]$$

การหาค่า Q3 และ Q1 จะใช้สูตรเดียวกันกับการหาค่ามัธยฐาน การหาค่า Q1 แทนค่า N/2 ด้วย N/4 และการหาค่า Q3 แทนค่า N/2 ด้วย 3N/4

3.6.2 การแปลผลคะแนนความเหมาะสมของแบบสอบถาม ใช้เกณฑ์ดังนี้

1) น้ำหนักคะแนนกำ หนดไว้ดังนี้

5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง เหมาะสมมาก

3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

2) ค่ามัธยฐาน ใช้เกณฑ์ในการแปลผลดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง ข้อความนั้นสมควรใช้เป็นแบบประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นสมควรใช้เป็นแบบประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีที่มีความเหมาะสมมาก

2.50-3.49 หมายถึง ข้อความนั้นสมควรใช้เป็นแบบประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีที่มีความเหมาะสมปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นสมควรใช้เป็นแบบประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีที่มีความเหมาะสมน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ข้อความนั้นสมควรใช้เป็นแบบประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุดข้อความที่จะนำไปเป็นเกณฑ์ ต้องมีค่ามัธยฐานเท่ากับ หรือมากกว่า 3.50

3) การประเมินภาพรวม ใช้เกณฑ์ในการแปลผล 3 ระดับ ดังนี้ คือ เหมาะสมมาก 3.40 - 5.00 เหมาะสม 1.60 - 3.39 และควรแก้ไข 0.01 - 1.59

4) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

พิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00-1.50 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

พิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.51 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

3.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามการประเมินสถานภาพองค์การ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.6.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่ามัชฌิมเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยสูตร เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการพื้นฐาน

3.6.2.2 การแปลผลใช้เกณฑ์ดังนี้

1) น้ำหนักคะแนนกำหนดเกณฑ์เหมือนกับน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

2) ค่ามัชฌิมเลขคณิตใช้เกณฑ์ในการแปลผลดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง มีระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง มีระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงที่สุด

2.50 - 3.49 หมายถึง มีระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงที่สุด

1.50 - 2.49 หมายถึง มีระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงที่สุด

1.00 - 1.49 หมายถึง มีระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA)
2. เพื่อประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

จากผลจากการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA)

ในการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) เพื่อนำมาตั้งเป็นประเด็นคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คะแนนความเหมาะและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นคำถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลของประเด็นคำถามทั้ง 3 รอบทราบได้มีผลดังนี้

ชุดข้อคำถาม (การพัฒนาครั้งที่1)

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

ตาราง 4.1 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการนำองค์กร)

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ</u> 1.1 ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน	3.4	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
1.2 การสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงาน	3.2	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
1.3 การสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ในหน่วยงาน	3.4	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
1.4 การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ ในหน่วยงาน	3	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
<u>การกำกับดูแลตนเองที่ดี</u> 1.5 ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานด้านการเงิน	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
1.6 ความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ	3.2	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
<u>การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ</u> 1.7 มีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
1.8 มีการนำผลทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
<u>ความรับผิดชอบต่อสังคม</u> 1.9 การดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม	3.4	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
1.10 มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การและสังคม	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
1.11 มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมและเตรียมการเชิงรุก	2.8	น้อย	0.0	สอดคล้อง
1.12 มีแนวทางการปฏิบัติงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	2.8	น้อย	0.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.1 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการนำองค์กร) (ต่อ)

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</u> 1.13 การกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้	2.8	น้อย	0.0	สอดคล้อง
1.14 การกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย	2.8	น้อย	0.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.1 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการนำองค์กรสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.2 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับ ปานกลาง $\overline{X}$ 3.05 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการนำองค์กรคือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ตาราง 4.2 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ความสอดคล้อง	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์</u> 2.1 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ถูกต้องตามกระบวนการฯ เช่น มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
2.2 มีการนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผน	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
2.3 บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน	3	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.2 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ความสอดคล้อง	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> 2.4 มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตามแนวทางของทางราชการ	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
2.5 มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการ	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
2.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
<u>การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ</u> 2.7 โครงการต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
2.8 โครงการต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
2.9 มีการปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	2.8	น้อย	0.0	สอดคล้อง
2.10 มีการจัดสรรทรัพยากรให้ดำเนินการในโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
2.11 โครงการในแผนปฏิบัติการได้ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
2.12 ในแผนปฏิบัติการได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง
<u>การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</u> 2.13 มีผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาที่สามารถนำมาเปรียบเทียบความสำเร็จของงานในปีปัจจุบันได้	2.8	น้อย	0.5	สอดคล้อง

จากตาราง 4.2 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการวางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกันค่าเฉลี่ยของค่าพิสัยควอไทล์ 0.42 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับ น้อย $\overline{X}$ 2.84 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการวางแผนกลยุทธ์คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง 4.3 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 3.1 มีการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบันและผู้รับบริการในอนาคต	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
3.2 มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการ	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
3.3 มีการนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาบริการใหม่ ๆ	3	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
3.4 มีการนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการทำงาน	3.4	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
<u>การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 3.5 หน่วยงานได้จัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ	2.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
3.6 มีการกำหนดกลไกและผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาข้อมูลการขอรับบริการ หรือร้องเรียนจากผู้รับบริการ	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
3.7 มีการกำหนดวิธีการให้บริการที่เหมาะสม	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.3 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
3.8 มีการกำหนดวิธีการติดตามวิธีการให้บริการเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม	2.8	น้อย	**0.0**	สอดคล้อง
3.9 มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงการติดตามเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข	3	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
3.10 มีการปรับปรุงแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อของผู้รับบริการที่เหมาะสมและทันสมัย	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง

จากตาราง 4.3 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องกัน ค่าเฉลี่ยค่าพิสัยควอไทล์ 0.42 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง $\overline{X}$ 3.16 โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ตาราง 4.4 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การวัดผลการดำเนินการ</u>				
4.1 มีการการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.2	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
4.2 มีการคัดเลือกและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจทางการบริหาร	3.2	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
4.3 มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงาน	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
<u>การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ</u>				
4.4 มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
4.5 มีการสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
<u>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ</u>				
4.6 มีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ง่าย	3.2	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
4.7 มีอุปกรณ์สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย	3.2	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.4 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การจัดการความรู้</u> 4.8 มีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่น มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล มีเวทีถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากร	3.6	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
4.9 มีการจัดทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและเหมาะสมกับงาน	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
4.10 มีการจัดฝึกอบรมและเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานมาบรรยาย เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้	3	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.4 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ สอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.6 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง $\overline{X}$ 3.16 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ตาราง 4.5 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การจัดและบริหารงาน</u> 5.1 มีการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่กำหนดในแผนกลยุทธ์	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
5.2 มีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กร	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
5.3 มีการจัดอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กร	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
5.4 การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานได้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงาน	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
5.5 มีการสื่อสารการแนวทางและทิศทางนโยบายของหน่วยงานให้แก่บุคลากร	2.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
<u>ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</u> 5.6 มีการกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
5.7 ได้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงงาน	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
5.8 ได้มีการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.5 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</u> ได้มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
5.9 มีการสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรตามตำแหน่งงาน	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
5.10 มีการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
5.11 มีการจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร	3.4	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
<u>การพัฒนาบุคลากร</u> 5.12 มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อการพัฒนาและดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
5.13 มีการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่	3	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
<u>การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</u> 5.14 การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่	3.6	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
<u>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> 5.15 การส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยในหน่วยงาน	3.2	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
5.16 การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน	3.6	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.5 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร</u> 5.17 การจัดหาและให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากร	3.2	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
5.18 การกำหนดตัวชี้วัดที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.2	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
5.19 การนำผลการประเมินมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงงาน	2.8	น้อย	0.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.2 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.37 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง $\overline{X}$ 3.17 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

ตาราง 4.6 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (การจัดการกระบวนการ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความสอดคล้อง
<u>กระบวนการที่สร้างคุณค่า</u> 6.1 การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
6.2 การวิเคราะห์และออกแบบเส้นทางการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการ	3.4	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
6.3 การนำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ไปปฏิบัติ	3.2	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
6.4 ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่าย	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
6.5 ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำ และความสูญเสีย	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
6.6 มีการนำแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.6 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการจัดการกระบวนการสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.41โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง $\overline{X}$ 3.20 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการจัดการกระบวนการ คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ตาราง 4.7 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 1 (ผลลัพธ์การดำเนินงาน)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความสอดคล้อง
มิติด้านประสิทธิผล				
7.1 มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ				
7.2 มีผลการสำรวจที่ชี้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง
7.3 มีข้อเสนอที่มีคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
7.4 มีผลสำรวจที่แสดงถึงความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้นำของหน่วยงาน	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
7.5 มีผลการดำเนินงานทั้งด้านขอบเขตของงาน ขนาดของงาน และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ				
7.6 มีผลการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและชุมชน	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
7.7 มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรร	3	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
7.8 มีผลงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบด้านการเงิน	3.4	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
7.9 มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
มิติด้านการพัฒนาองค์กร				
7.10 มีผลการดำเนินงานที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร	3.2	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
7.11 มีผลการดำเนินงานที่แสดงถึงความพึงพอใจของบุคลากร	3.4	ปานกลาง	1.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.7 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านผลลัพธ์การดำเนินงานสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.45โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง $\overline{X}$ 3.20 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

2. ชุดข้อคำถาม (การพัฒนาครั้งที่ 2)

ด้านการนำองค์กร

ตาราง 4.8 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการนำองค์กร)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
1. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ				
1.1 ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการบริหารงาน ของหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	4	มาก	1.0	สอดคล้อง
1.2. การสร้างนโยบายให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
1.3 การสร้างนโยบายให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
1.4 การสร้างนโยบายให้เกิดการเรียนรู้ ในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี				
2.5 ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานด้านการเงินโดยผู้บริหารระดับสูง	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2.6 ความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.8 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการนำองค์กร) (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคำถาม		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
3. มีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ				
3.1 มีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ	4.4	มาก	1.0	สอดคล้อง
3.2 มีการนำผลทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม				
4.1 การดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
4.2 การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การและ สังคม	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
4.3 การกำหนดวิธีปฏิบัติงานภายในชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
4.4 การปฏิบัติงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
5. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม				
5.1 การกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างความโปร่งใสตรวจสอบได้	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
5.2 การทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	มาก	0.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.8 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการนำองค์กรสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.21 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับ มาก $\overline{X}$ 4.02 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการนำองค์กรคือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ตาราง 4.9 ตารางแสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการวางแผนกลยุทธ์)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์</u> 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
<u>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> 1. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการ	4.2	มาก	0.0	สอดคล้อง
3. การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
<u>การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ</u> 1. โครงการต่างๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	4	มาก	0.5	สอดคล้อง
2. การปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	3.8	มาก	0.5	สอดคล้อง
3. การจัดสรรทรัพยากรให้ดำเนินการในโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
4. การปรับแผนปฏิบัติการสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
5. แผนด้านบุคลากรสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.9 ตารางแสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการวางแผนกลยุทธ์) (ต่อ)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</u> 1. ผลการดำเนินงานตามแผนได้มาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานในอดีตและ หรือเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า	4	มาก	0.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.9 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการวางแผนกลยุทธ์ ค่าพิสัยควอไทล์ 0.25 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับ มาก $\overline{X}$ 4.06 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการวางแผนกลยุทธ์คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง 4.10 ตารางแสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 1. การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบันและผู้รับบริการในอนาคต	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การสำรวจความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
3. การนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
4. การนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการทำงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
<u>การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 1. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การกำหนดกลไกและผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาข้อมูลการขอรับบริการ หรือร้องเรียนจากผู้รับบริการ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
3. การกำหนดวิธีการให้บริการที่เหมาะสม	4	มาก	1.0	สอดคล้อง
4. การกำหนดวิธีการติดตามวิธีการให้บริการเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
5. กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงการติดตามเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
6. การปรับปรุงแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อของผู้รับบริการที่เหมาะสมและทันสมัย	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง

จากตาราง 4.10 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นคำถามสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.20 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก $\overline{X}$ 4.00 โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมีความเห็นแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

ตาราง 4.11 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>การวัดผลการดำเนินการ</u> 1. การการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
2. การคัดเลือกและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจทางการบริหาร	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
3. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
<u>การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ</u> 1. การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
2. การสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง

ตาราง 4.11 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ</u> 1. ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4	มาก	1.0	สอดคล้อง
2. อุปกรณ์สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย	4	มาก		สอดคล้อง
<u>การจัดการความรู้</u> 1. การจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่น มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล มีเวที ถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากร	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
2. การสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและเหมาะสมกับงาน	4.4	มาก	0.5	สอดคล้อง
3. การจัดฝึกอบรมและเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานมาบรรยายเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง

จากตาราง 4.11 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นคำถามสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.44 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก $\overline{X}$ 3.98 โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมีความเห็นแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

ตาราง 4.12 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความสอดคล้อง
1. การจัดและบริหารงาน				
1. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่กำหนดในแผนกลยุทธ์	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กร	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
3. การจัดอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กร	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
4. การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานได้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
5. การสื่อสารการค่านิยมและวัฒนธรรมนโยบายของหน่วยงานให้แก่บุคลากร	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร				
6. การกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
7. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
8.การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
3. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน				
1. การกำหนดคุณลักษณะและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรตามตำแหน่งงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
3. การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
4. การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง

ตาราง 4.12 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล) (ต่อ)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความสอดคล้อง
4. การพัฒนาบุคลากร 1. การสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการพัฒนาและดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
5. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 1. การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 1. การส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยในหน่วยงาน	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
2. การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
7. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร		มาก	0.0	สอดคล้อง
1. การจัดหาและให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากร	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การกำหนดตัวชี้วัดที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
3. การนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.12 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.16 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก $\overline{X}$ 4.03 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

ด้านการจัดการกระบวนการ

ตาราง 4.13 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2 (ด้านการจัดการกระบวนการ)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile) 3-1	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
<u>กระบวนการที่สร้างคุณค่า</u> 1. การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. การวิเคราะห์และออกแบบเส้นทางการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการ	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
3. การนำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ไปปฏิบัติ	4	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง
4. ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่าย	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
5. ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำ และความสูญเสีย	3.8	ปานกลาง	0.5	สอดคล้อง
6. การนำบทเรียนที่ได้จากแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน	4	ปานกลาง	0.0	สอดคล้อง

จากตาราง 4.13 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านการจัดการกระบวนการ สอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.25 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก $\overline{X}$ 3.90 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านการจัดการกระบวนการ คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

ตาราง 4.14 แสดงระดับความเหมาะสมของข้อคำถามรอบที่ 2(ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน)

รายการประเมิน	ผลการประเมิน		ระดับความสอดคล้อง (Quartile)	
	Mdn	ระดับ	Q	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ
1. มิติด้านประสิทธิผล 1. มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 1. ผลการสำรวจที่ชี้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
2.คุณค่าขององค์กรจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
3.ผลสำรวจที่แสดงถึงความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้นำของหน่วยงาน	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง
4. ผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้บริหารทั้งด้านขอบเขตของงาน ขนาดของงาน และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 1. ผลการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและชุมชน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรร	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
3. ผลงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบด้านการเงิน	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
4. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร 1. ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร	4	มาก	0.0	สอดคล้อง
2. ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงความพึงพอใจของบุคลากร	4.2	มาก	0.5	สอดคล้อง

จากตาราง 4.14 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือคือแบบสอบถามด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน สอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ 0.13 โดยความเหมาะสมของแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก $\overline{X}$ 4.05 โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นคำถามในด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน คือ ปรับเกณฑ์ประเด็นคำถามให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้จริง

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรี สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คนมีความเห็นในประเด็นคำถามเป็นไปในทางเดียวกัน คือ สอดคล้องกัน ทำให้ผู้วิจัยได้เครื่องมือสำหรับประเมินสถานภาพองค์กรในรอบที่ 1 แล้วสร้างเครื่องมือใหม่ในรอบที่ 2 ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญจากนั้นนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ได้ให้คะแนนและช่วยปรับแต่งแบบสอบถามซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คนได้มีความเห็นสอดคล้องกันระดับความเหมาะสมของแบบสอบถามในรอบที่สองอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ปรับแต่งเพียงปรับข้อความปรับภาษาของประเด็นคำถามให้เข้าใจง่าย จากนั้นผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือคือแบบสอบถามที่ปรับแต่งจากรอบที่ 2 ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านได้ตรวจสอบความเหมาะสม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 มีความเห็นสอดคล้องกันคือแบบสอบถามมีความเหมาะสมมากที่สุดไม่ต้องปรับแต่งอะไรอีกทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้เครื่องมือนำไปประเมินสถานภาพองค์การ

4.2 ประเมินสถานภาพองค์การ

เมื่อได้ผลการวิจัยที่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานภาพองค์การแล้ว ได้นำไปใช้เป็นเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ในการประเมินสถานภาพองค์การ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลกับกับบุคลากรที่ทำงานในเทศบาลตำบลชุมพลบุรี จำนวน 103 คน ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้อมูลด้านเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานตาม และ ภูมิลำเนาของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง 4.2.1

ตาราง 4.2.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

N = 103

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
		n = 103	**100.0**
เพศ			
ชาย		70	68.00
หญิง		33	32.00
	รวม	**103**	**100.00**
อายุ			
ต่ำกว่า 30 ปี		18	17.5
31-40 ปี		32	31.1
41-50 ปี		45	43.7
51-60 ปี		2	1.9
61 ปีขึ้นไป		6	5.8
	รวม	**103**	**100.0**
ระดับการศึกษา			
ประถมศึกศึกษา		15	14.6
มัธยมศึกษา 3		13	12.6
มัธยมศึกษา 6		22	21.4
อนุปริญญา		6	5.8
ปริญญาตรี		41	39.8
สูงกว่าปริญญาตรี		3	2.9
อื่น ๆ		3	2.9
	รวม	**103**	**100.0**

ตาราง 4.2.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

N = 103

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน) n = 103	ร้อยละ 100.0
หน่วยงาน			
ฝ่ายนิติบัญญัติ		17	16.5
ฝ่ายบริหาร		6	5.8
สำนักปลัดเทศบาล		24	23.3
กองคลัง		8	7.8
กองวิชาการและแผนงาน		3	2.9
กองประปา		5	4.9
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม		13	12.6
กองการศึกษา		12	11.7
กองสวัสดิการและสังคม		2	1.9
กองช่าง		9	8.7
ไม่ระบุหน่วยงาน		4	3.9
	รวม	**103**	**100.00**
ระยะเวลาปฏิบัติงาน			
ยังไม่ถึง 2 ปี		57	55.3
3-5 ปี		34	33.0
6-8 ปี		3	2.9
9-10 ปี		9	8.7
10 ปี ขึ้นไป		0	0
	รวม	**103**	**100.00**
ภูมิลำเนา			
อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์		88	85.4
นอกเขตอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์		2	1.9
ต่างจังหวัด		13	12.6
	รวม	**103**	**100.00**

จากตาราง 4.2.1 สามารถอธิบายข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเทศบาลตำบลชุมพลบุรีได้ดังต่อไปนี้

1. เพศ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 103 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเป็นเพศชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 68.0 เพศหญิง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0

2. อายุ ประชากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 43.7 รองลงมา ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 ช่วงอายุ 20-30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 ช่วงอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และน้อยที่สุดคือ ในช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

3. การศึกษา ประชากรส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมา คือระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.6 อนุปริญญา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และ สูงกว่า ปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

4. หน่วยงาน ประชากร ส่วนใหญ่ปฏิบัติในสังกัด สำนักปลัดเทศบาล จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมาทำงานฝ่าย นิติบัญญัติ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 12.6 กองการศึกษา 11.7 กองช่าง 8.7 กองคลัง ร้อยละ 7.8 ฝ่ายบริหาร ร้อยละ 5.8 กองประปา 4.9 ไม่ระบุหน่วยงาน ร้อยละ 3.9 กองวิชาการและแผนงาน ร้อยละ และกองสวัสดิการและสังคม ร้อยละ 2.9

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากสุด คือ 0-2 ปีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 รองลงมาระยะเวลาปฏิบัติงาน 3-5 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 9-10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 และน้อยสุด 6-8 ปี จำนวน 3 คน ร้อยละ 2.9

6. ภูมิลำเนาของประชากรที่ใช้ในการศึกษา พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในอำเภอชุมพลบุรีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 85.4 รองลงมาอาศัยอยู่นอกเขตอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 และต่างจังหวัด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.6

ตอนที่ 2 สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

ตอนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์สถานภาพองค์การของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตามเครื่องมือที่พัฒนามาจาก รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ Public Management Quality Award (PMQA) ตามตาราง 4.2.2

ตาราง 4.2.2 แสดงระดับสถานภาพการบริหารของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการนำองค์กร

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ</u> 1. ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	3.93	0.58	สูง
2. การสร้างนโยบายให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	3.94	0.83	สูง
3. การสร้างนโยบายให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	3.81	0.75	สูง
4. การสร้างนโยบายให้เกิดการเรียนรู้ ในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง	3.80	0.61	สูง
<u>การกำกับดูแลตนเองที่ดี</u> 1. ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานด้านการเงินโดยผู้บริหารระดับสูง	3.57	0.73	สูง
2. ความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ	3.70	0.69	สูง
<u>การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ</u> 1. มีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ	3.48	0.76	ปานกลาง
2. มีการนำผลทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.62	0.67	สูง
<u>ความรับผิดชอบต่อสังคม</u> 1. การให้ความสำคัญต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม	3.77	0.75	สูง
2. การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การและสังคม	3.69	0.71	สูง

ตาราง 4.2.2 แสดงระดับสถานภาพการบริหารของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการนำองค์กร (ต่อ)

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
3. การกำหนดวิธีปฏิบัติงานภายในชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย	3.75	0.72	สูง
4. การปฏิบัติงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	3.79	0.73	สูง
<u>การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</u> 1. การกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้	3.67	0.73	สูง
2. การทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.62	0.66	สูง

จากตาราง 4.2.2 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$ = 3.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างนโยบายให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.94 รองลงมาคือความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการบริหารงาน ของหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง($\overline{x}$) เท่ากับ 3.93 การสร้างนโยบายให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.81 การสร้างนโยบายให้เกิดการเรียนรู้ ในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.80 การปฏิบัติงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.79 การดำเนินงานในโครงการต่างๆ ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.77 การกำหนดวิธีปฏิบัติงานภายในชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.75 ความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.70 การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การและสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.69 การกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.67 มีการนำผลทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.62 การทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมต่อผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.62 ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานด้านการเงิน โดยผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.57 และด้านที่น้อยที่สุดคือด้านการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{x}$) เท่ากับ3.48

ตาราง 4.2.3 ตารางแสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์</u> 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจน	3.69	0.62	สูง
2. การนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	3.57	0.68	สูง
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์	3.57	0.68	สูง
<u>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> 1. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	3.65	0.69	สูง
2. การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการ	3.89	0.72	สูง
3. การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน	3.62	0.65	สูง
<u>การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ</u>	3.58	0.83	สูง
1. โครงการต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.79	0.69	สูง
2. การปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	3.77	0.60	สูง
3. การจัดสรรทรัพยากรให้ดำเนินการในโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์	3.65	0.63	สูง
4. การปรับแผนปฏิบัติการสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	3.63	0.64	สูง

ตาราง 4.2.3 ตารางแสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี (ต่อ)

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
5. แผนด้านบุคลากรสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ	3.64	0.68	สูง
<u>การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</u> 1. ผลการดำเนินงานตามแผนได้มาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานในอดีตและหรือเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า	3.82	0.73	สูง

จากตาราง 4.2.3 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$ = 3.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.89 รองลงมาคือด้านผลการดำเนินงานตามแผน ได้มาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานในอดีตและหรือเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีกว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.82 ด้านโครงการต่างๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.79 ด้านปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.77 การจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.69 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.65 การจัดสรรทรัพยากรให้ดำเนินการในโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.65 แผนด้านบุคลากรสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.64 การปรับแผนปฏิบัติการสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ3.63 การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.62 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.58 และน้อยสุดคือการนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.57 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ3.57

ตาราง 4.2.4 แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 1. การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบันและผู้รับบริการในอนาคต	3.65	0.65	สูง
2. การสำรวจความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการ	3.75	0.67	สูง
3. การนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ	3.70	0.68	สูง
4. การนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการทำงาน	3.66	0.63	สูง
<u>การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 1. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ	3.90	0.63	สูง
2. การกำหนดกลไกและผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาข้อมูลการขอรับบริการ หรือร้องเรียนจากผู้รับบริการ	3.76	0.64	สูง
3. การกำหนดวิธีการติดต่อประสานงานกับผู้รับบริการที่เหมาะสม	3.67	0.73	สูง
4. การกำหนดวิธีการติดตามวิธีการให้บริการติดต่อประสานงานกับผู้รับบริการเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม	3.52	0.826	สูง
5. กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงการติดตามเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข	3.62	0.65	สูง
6. การปรับปรุงแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อของผู้รับบริการที่เหมาะสมและทันสมัย	3.80	0.59	สูง

จากตาราง 4.2.4 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$ = 3.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.90 รองลงมาคือการปรับปรุงแนวทางในการสร้างความ สัมพันธ์และช่องทางติดต่อของผู้รับบริการที่เหมาะสมและทันสมัย มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.80 การกำหนดกลไกและผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาข้อมูลการขอรับบริการ หรือร้องเรียนจากผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.76 การสำรวจความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการ 3.75 การกำหนดวิธีการให้บริการที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.67 การนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.66 การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบันและผู้รับบริการในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.65 และน้อยสุดคือการกำหนดวิธีการติดตามวิธีการให้บริการ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.52

ตาราง 4.2.5 แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>การวัดผลการดำเนินการ</u> 1. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.85	0.49	สูง
2. การคัดเลือกและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจทางการบริหาร	3.66	0.58	สูง
3. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงาน	3.52	0.68	สูง
<u>การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ</u> 1. การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ	3.58	0.60	สูง
2. การสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.61	0.61	สูง

ตาราง 4.2.5 แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ</u> 1. ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ง่าย	3.55	0.68	สูง
2. อุปกรณ์สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย	3.31	0.74	ปานกลาง
<u>การจัดการความรู้</u> 1. การจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่น มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล มีเวที ถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากร	3.62	0.79	สูง
2. การสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและเหมาะสมกับงาน	3.52	0.88	สูง
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียน ประสบการณ์ ระหว่างในองค์กรต่างองค์กร	3.68	0.65	สูง

จากตาราง 4.2.5 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$ = 3.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการเลือก และรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.85 รองลงมาคือการจัดฝึกอบรมและเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานมาบรรยายเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.68 การคัดเลือกและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจทางการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.66 การจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่น มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล มีเวที ถ่ายทอดความรู้แก่ บุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.62 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.61 การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.58 ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ง่ายมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.55 การสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและเหมาะสมกับงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.52 การจัดทำ

ฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.52 และน้อยสุดคืออุปกรณ์สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่ายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.31

ตาราง 4.2.6 แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>การจัดและบริหารงาน</u> 1. การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงสร้างองค์กรกับภารกิจที่กำหนดในแผนกลยุทธ์	3.70	0.68	สูง
2. การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กร	3.34	0.69	ปานกลาง
3. การจัดอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กร	3.51	0.63	สูง
4. การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานได้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงาน	3.38	0.81	ปานกลาง
5. การสื่อสารการค่านิยมและวัฒนธรรมนโยบายของหน่วยงานให้แก่บุคลากร	3.49	0.65	สูง
<u>ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</u> 6. การกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.59	0.77	สูง
7. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงงาน	3.30	0.65	ปานกลาง
8. การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	3.45	0.82	ปานกลาง

ตาราง 4.2.6 แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</u> 1.การกำหนดคุณลักษณะและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง	3.56	0.68	สูง
2.การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรตามตำแหน่งงาน	3.58	0.70	สูง
3.การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ	3.57	0.73	สูง
4.การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร	3.56	0.74	สูง
<u>การพัฒนาบุคลากร</u> 1.การสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการพัฒนาและดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	3.62	0.75	สูง
2. การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่	3.61	0.68	สูง
<u>การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</u> 1.การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่	3.66	0.67	สูง
<u>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> 1.การส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยในหน่วยงาน	3.60	0.63	สูง
2. การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน	3.61	0.73	สูง
<u>การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร</u> 1. การจัดหาและให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากร	3.67	0.67	สูง
2. การกำหนดตัวชี้วัดที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.69	0.63	สูง
3.การนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงงาน	3.60	0.61	สูง

จากตาราง 4.2.6 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$ = 3.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่กำหนดในแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย

สูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.70 รองลงมาคือการกำหนดตัวชี้วัดที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.69 การจัดหาและให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากรสูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.67 การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.66 การสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการพัฒนา และดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.62 การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.61 การส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.60 การนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.60 การกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.59 การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรตามตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.58 การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.57 การกำหนดคุณลักษณะและทักษะของงานแต่ละตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.56 การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.56 การจัดอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.51 การสื่อสารการค่านิยมและวัฒนธรรมนโยบายของหน่วยงานให้แก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.49 การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจมีค่าเฉลี่ยปานกลางอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.45 การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานได้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยปานกลางอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.38 การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กรมีค่าเฉลี่ยปานกลางอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.34 และ น้อยสุดคือการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานมีค่าเฉลี่ยปานกลางอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.30

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูง ยกเว้นข้อ 1.2 ด้านการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กรพบว่ามีสถานภาพการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.31)

ข้อ 1.4 ด้านการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานได้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงานพบว่ามีสถานภาพการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.38)

ข้อ 2.2 ด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการ พัฒนาและปรับปรุงงานพบว่ามีสถานภาพการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.30)

ข้อ 2.3 ด้านการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจพบว่ามีสถานภาพการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 45)

ตาราง 4.2.7 แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านการจัดการกระบวนการ

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
<u>กระบวนการที่สร้างคุณค่า</u> 1. การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ	3.66	0.58	สูง
2. การวิเคราะห์และออกแบบเส้นทางการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการ	3.69	0.69	สูง
3. การนำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่สามารถปฏิบัติจริง	3.56	0.65	สูง
4. ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่าย	3.71	0.58	สูง
5. ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำ และความสูญเสีย	3.65	0.55	สูง
6. การนำบทเรียนที่ได้จากแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน	3.67	0.54	สูง

จากตาราง 4.2.7 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านการจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.65) **เมื่อ**พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ ช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่ายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.71 การวิเคราะห์และออกแบบเส้นทางการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.69 การนำบทเรียนที่ได้จากแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายใน และระหว่างหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.67 การนำบทเรียนที่ได้จากแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.67 การปฏิบัติตามแนวทาง

การปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดข้อผิดพลาดทำงานซ้ำและความสูญเสียมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.65 และน้อยสุดคือการนำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\overline{x}$) เท่ากับ 3.56

ตาราง 4.2.8 แสดงระดับสถานภาพการบริหาร ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

รายการประเมิน	ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงาน		
	$\overline{X}$	SD	ระดับ
มิติด้านประสิทธิผล			
1. มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.71	0.67	สูง
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ			
1. ผลการสำรวจที่ชี้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.66	0.65	สูง
2. ผลด้านคุณค่าขององค์กรจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.64	0.57	สูง
3. ผลสำรวจที่แสดงถึงความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้นำของหน่วยงาน	3.71	0.58	สูง
4. ผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้บริหารทั้งด้านขอบเขตของงาน ขนาดของงาน และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น	3.61	0.70	สูง
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ			
1. ผลการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและชุมชน	3.60	0.67	สูง
2. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรร	3.46	0.66	ปานกลาง
3. ผลงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบด้านการเงิน	3.52	0.68	สูง
4. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย	3.44	0.69	ปานกลาง
มิติด้านการพัฒนาองค์กร			
1. ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร	3.61	0.61	สูง
2. ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงความพึงพอใจของบุคลากร	3.64	0.60	สูง

จากตาราง 4.2.8 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน อยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.60) **เมื่อ**พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.71 ผลสำรวจที่แสดงถึงความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้นำของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.71 รองลงมาคือผลการสำรวจที่ชี้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.66 คุณค่าขององค์กรจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.64 ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงความพึงพอใจของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.64 ผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้บริหารทั้งด้านขอบเขตของงาน ขนาดของงานและประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.61 ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.61 ผลการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและชุมชนมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.60 ผลงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.52 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรรมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.46 และน้อยสุดการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.44

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงยกเว้น

ข้อ 3.2 ด้านผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรร พบว่าระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.46)

ข้อ 3.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายระดับสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.46)

ตาราง 4.2.9 ตารางแสดงสถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ทั้ง 7 ด้าน

รายการประเมิน	**ระดับสถานภาพ**	
การนำองค์กร	3.72	สูง
การวางแผนกลยุทธ์	3.70	สูง
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.70	สูง
การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.59	สูง
การมุ่งเน้นทรัพยากร	3.55	สูง
การจัดการกระบวนการ	3.65	สูง
ผลลัพธ์การดำเนินงาน	3.60	สูง

จากตาราง 4.2.9 เมื่อพิจารณาโดยภายรวมในแต่ละด้านพบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลชุมพลบุรี อยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.64)

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า โดยด้านการนำองค์กรสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา ด้านการวางแผนกลยุทธ์และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.70) ด้านการจัดการกระบวนการ ($\bar{x}$ = 3.65) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 33.60) ด้านการวัด วิเคราะห์ละการจัดการความรู้ ($\bar{x}$ = 33.59) และน้อยสุดคือ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.55)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ (84-85) สรุปได้ดังนี้

คำถามข้อที่ 85 ความเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 3.09 เห็นว่าประชาชนขาดความร่วมมือในกิจกรรมของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี
2) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 5.15 เห็นว่าประชาชนภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ส่วนน้อยจะมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีสวนร่วมในการร่วมแก้ไขปัญหา
3) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 15.45 เห็นว่างบประมาณสนับสนุนในแต่ละด้านไม่เพียงพอที่จะบริหารตามแผนและนโยบายอย่างแท้จริง
4) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 2.06 เห็นว่าประชาชนภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังขาดความสามัคคี ขาดการร่วมกลุ่ม ทำให้หลายโครงการ ที่เทศบาลจะดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ
5) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 2.06 เห็นว่าไม่มีงบประมาณในการให้บุคลากรไปศึกษาต่อเพื่อมาพัฒนาองค์กร
6) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 4.21 เห็นว่าระบบ ICT ภายในหน่วยงานยังไม่เพียงพอกับบุคลกรเนื่องจากมีงบประมาณจำกัด

คำถามข้อที่ 86 ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ได้อย่างไร? ผลการศึกษา พบ แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 3.09 เห็นว่าควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของเทศบาล
2) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 3.09 เห็นว่าควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของเทศบาล
3) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 2.06 เห็นว่าควรจัดให้มีทุนการศึกษาให้กับบุคลากรในการศึกษาต่อ
4) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 2.06 เห็นว่าควรเพิ่มรางวัลและแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร
5) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 3.09 เห็นว่าควรประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
6) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 4.21 เห็นว่าควรจัดหาระบบ ict ให้บุคลากรอย่างเพียงพอ
7) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 2.06 เห็นว่า ควรเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดภายในชุมชน เช่น จัดกิจกรรมกีฬาสร้างความสามัคคี รณรงค์ไม่ให้ขัดแย้งกันทางการเมือง
8) ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 4.21 เห็นว่า ส่วนกลางควรตั้งงบประมาณให้มากกว่านี้และให้ครอบคลุมในหลาย ๆ ด้าน ไม่ใช่จำกัดแต่ละด้าน

บทที่ 5
อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามแนวคิด การบริหารการจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

2. ประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

จากผลการวิจัยในบทที่ 4 สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

5.1 พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

ในการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วสร้างเป็นประเด็นคำถาม ผลจากการตรวจสอบและการให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ประเด็นข้อคำถาม ในหมวดต่างๆ ในรอบที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (ค่าเฉลี่ยค่าพิสัยควอไทล์ 0.41) โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของประเด็นคำถาม ในระดับเหมาะสมปานกลาง ($\bar{x}$ 3.11) จากนั้นผู้วิจัยได้แก้ประเด็นคำถามตามน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อและตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมมาแล้ว สร้างเป็นประเด็นคำถามในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบและให้ของเสนอแนะ ซึ่งผลในรอบที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไปในทางเดียวกันมี(ค่าเฉลี่ยค่าพิสัยควอไทล์ 0.23) ในระดับความเหมาะสมมาก ($\bar{x}$ 4.02) จากนั้นผู้วิจัยได้แก้ประเด็นคำถาม ตามน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อและตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมมาแล้วสร้างเป็นประเด็นคำถามในรอบที่ 3 ซึ่งผลในรอบที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไปในทางเดียวกันมีความเห็นว่าประเด็นคำถามมีความเหมาะสม ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{x}$ 5.00) โดยผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้แก้ไขหรือปรับแต่งแบบสอบถาม ทำให้ผู้วิจัยได้เครื่องมือที่มีแนวคำถามที่สามารถนำไปวัดกับกลุ่มเป้าหมายได้ และมีความเข้าใจที่สอดคล้องกับเนื้อหาของแบบสอบถาม ดังได้แสดงเป็นผลการวิจัย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นเพื่อผู้รับบริการ ด้านข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน และด้านผลการดำเนินงาน

5.2 ประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีผลการวิจัย ดังนี้

ผลการประเมินสถานภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามเครื่องมือแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ปรากฏว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ 3.64) เนื่องจาก เทศบาลตำบลชุมพลบุรีให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นเพื่อผู้รับบริการ ด้านข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน และด้านผลการดำเนินงาน ซึ่งงานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิกานต์ ถาวรยุติการต์ (2550: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิด Malcolm Baldrige กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี พบว่า การปฏิบัติงานมีการดำเนินการตามแนวคิดการบริหาร เพื่อคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในระดับมากและปริญญา ระลึก (2542: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารองค์กรขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อบทบาทและหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขประจำสถานีอนามัย จังหวัดศรีสะเกษ มุ่งศึกษาปัจจัยโครงสร้าง ระบบและกลยุทธ์การดำเนินงานพบว่า หากโครงสร้างการบริหารดีมีความเหมาะสมจะส่งผลให้บทบาทด้านการวางแผนดีขึ้น ด้านระบบบริหารพบว่าหากระบบดี มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บทบาทด้านการจัดการข้อมูลดีขึ้น ซึ่งทั้งหมดได้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยประกอบทุกๆ ด้านขององค์การและได้ผลการวิจัยที่อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยที่พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีคุณลักษณะที่ดีได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวม 3.72 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการสร้างนโยบายให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการบริหารงานของหน่วยงาน มีการสร้างนโยบายให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงาน มีการสร้างนโยบายให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ในหน่วยงาน มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานด้านการเงิน และด้านความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศมีการทบทวนผลการดำเนินงาน แล้วนำผลทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นผู้บริหารยังได้ดำเนินงานในโครงการต่างๆ โดยได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมมีการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การและสังคม โดยการกำหนดวิธีปฏิบัติงานภายในชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย มีการปฏิบัติงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนมีการทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างความโปร่งใสตรวจสอบได้ จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า ผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะผู้นำเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีภาวะผู้นำสูง รู้จักวางตัวทำให้เป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารให้กับหัวหน้ากองแต่ละกองได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้น ผู้นำระดับสูงยังมีการปฏิสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับชุมชนส่วนราชการ และผู้บริหารระดับสูงภายในอำเภอชุมพลบุรี เช่น นายอำเภอชุมพลบุรี หั้วหน้าสถานีตำรวจ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอำเภอชุมพลบุรี และนายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นๆ เป็นต้น ส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ดำเนินกิจกรรม และโครงการต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิดภาพและประสิทธิผล

ด้านการวางแผนกลยุทธ์พบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.70 จะเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างที่มีกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจน เช่น การออกทำประชาคมในพื้นที่การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังมีประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการ มีการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน อยู่ในระดับสูงโครงการต่างๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถนำไป ปฏิบัติได้และปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้นเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังมีการจัดสรรทรัพยากรให้ดำเนินการในโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์มีการการปรับแผนปฏิบัติการ ที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน และแผนด้านบุคลากรสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ มีผลการดำเนินงานตามแผนได้มาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานในอดีต และหรือเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกและปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อสถานการอยู่เป็นประจำ โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้มีจุดเน้น คือให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเห็นได้จากการออกทำประชาคมภายในชุมชน หรือการนำข้อมูล จปฐ และ กชช2 ค. มาวิเคราะห์แล้วจัดทำแผน นอกจากนั้นยังประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ประชาชนได้ทราบผ่านทาง Website ของเทศบาล ทำให้ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ยรวม 3.70 จะเห็นได้ว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบันและผู้รับบริการในอนาคตและสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ แล้วนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาบริการใหม่ๆ เช่น นำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุง และการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ โดยมีการกำหนดกลไกและผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาข้อมูลการขอรับบริการ หรือร้องเรียนจาก

ผู้รับบริการ เพื่อกำหนดวิธีการให้บริการที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข นอกจากนั้นเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังมีการปรับปรุงแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อของผู้รับบริการที่เหมาะสมและทันสมัย

ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุดจิต จันทรปะทิน (2524: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนของกรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาว่า หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ที่มีบทบาทสำคัญในปัจจุบันก็คือเขต เพราะเขตเป็นแหล่งให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้วย และเขตเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนมีหน้าที่นำบริการต่างๆ ที่มีอยู่ตามอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครออกสู่ประชาชนให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการขอรับบริการในด้านต่างๆ มากที่สุด แต่ในทางปฏิบัติกลับปรากฏว่าประชาชนโดยทั่วไปยังเห็นว่า การให้บริการแก่ประชาชนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสาเหตุใหญ่ๆ 3 ประการ กล่าวคือด้านการบริหารงานของเขต ประสบปัญหาในกระบวนการบริหาร เช่น การขาดการวางแผน ขาดการเร่งรัดติดตามผลการปฏิบัติงาน การประสานงาน ระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป ปัญหาระบบงาน ฯลฯ เป็นต้นซึ่งขัดกับเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เน้น ผู้รับบริการเป็นสำคัญ เช่น การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ จากการทำประชาคม การมี One stop service การมีเจ้าหน้าที่คอยให้ความสะดวกกับผู้มารับบริการตรงจุดประชาสัมพันธ์ การมี Website ที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงาน กับผู้รับบริการ นอกจากนั้นยังมีกล่องรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริการของเทศบาล จึงส่งผลให้ผลการประเมินสถานภาพของเทศบาลมีผลอยู่ในระดับสูงด้านตัวข้าราชการประสบปัญหาใหญ่ๆ เช่น ปัญหาเรื่องความรับผิดชอบ ความมีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถของข้าราชการ ปัญหาเรื่องทัศนคติเก่าๆ ที่ยังมีอยู่ของราชการ ฯลฯ เป็นต้นซึ่งขัดกับเทศตำบลชุมพลบุรี ที่มีบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีความตั้งใจ มีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดียิ่ง ซึ่งมีสิ่งที่บ่งชี้ คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาในเขตเทศบาลจึงทำให้เกิดความปฏิสัมพันธ์ ร่วมทำกิจกรรม ต่าง ๆ ภายในชุมชน เป็นอย่าง และไม่สอดคล้องกับนิพนธ์ คำภา (2518: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ศึกษาเฉพาะกรณีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนระดับอำเภอ พบว่า ปัญหาอุปสรรค์ที่ทำให้การบริการแก่ประชาชนในระดับอำเภอ ไม่มีประสิทธิภาพได้แก่ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ท่าที่ทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงานของข้าราชการ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ จำนวนประชากรในเขตการปกครองมีมากเกินไป การปฏิบัติงานของนายอำเภอ ที่ไม่สนใจเรื่องการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ เปลี่ยน

ทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ เพิ่มวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และให้นายอำเภอสนใจเกี่ยวกับการบริการในระดับอำเภอมากขึ้น

ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในองค์กรพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับที่สูง จะเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจทางการบริหารเพื่อจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้น ยังสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานอีกด้วย นอกจากนั้นในด้านความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ พบว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ง่ายแต่ด้านอุปกรณ์สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่ายยังคงต้องพัฒนาให้สูงขึ้นเพราะพบว่ามีสถานภาพการบริหารที่อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวม 3.31 ส่วนในด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน พบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่น มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล มีเวทีถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรด้านการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศ ที่ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและเหมาะสมกับงานและมีการจัดฝึกอบรม และเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานมาบรรยายเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้อยู่เป็นประจำ จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า สาเหตุที่ทำให้สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีอยู่ในระดับสูง เนื่องจากเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น มีการรวบรวมเก็บข้อมูลจากหมู่บ้านภายในเขตเทศบาล ในด้านต่างๆ จัดทำขึ้นเป็นรูปเล่มหนังสือ การจัดเก็บข้อมูลด้านความจำเป็นพื้นฐาน จปฐ ทุกปี จัดเก็บข้อมูล กชช 2 ค ระดับหมู่บ้านทุกปี ซึ่งข้อมูลต่างๆ ได้นำเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ง่ายต่อการเข้าถึง เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์นอกจากนั้นยังสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล พบว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.55 จะเห็นได้ว่าในด้านนี้เทศบาลตำบลมีบางประเด็นที่มีสถานภาพการบริหารที่ดีอยู่แล้ว และมีบางประเด็นที่จะต้องพัฒนาให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ เทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับสูงแต่ยังคงต้องพัฒนาทางด้านการจัดโครงสร้างองค์กร และระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กรเพราะจากการศึกษาพบว่ามีระดับสถานภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง **ค่าเฉลี่ย 3.34** ส่วนด้านการจัดอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

ยังมีระดับการบริหารงานที่ดีอยู่ แต่จะต้องพัฒนาในส่วนของการให้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงานเพราะจากการศึกษาพบว่า ในส่วนนี้มีระดับสถานภาพอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38 นอกจากนั้นยังพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรียังมีการสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมนโยบายของหน่วยงานให้แก่บุคลากร โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี แต่เทศบาลตำบลชุมพลบุรี ยังต้องพัฒนาในด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานและการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจกับบุคลากรในหน่วยงาน เพราะจากการศึกษาพบว่า มีสถานภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.37 จากการสอบถามเพิ่มเติมประจำ และในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชุดเจน โดยแบ่งงานออกเป็นกองงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ได้ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานอื่นเป็นประจำ ซึ่งการอบรมส่วนมากจะเป็นการอบรมในเชิงปฏิบัติการ เช่น อบรมเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ อบรมการจัดเก็บข้อมูล จปฐ นอกจากนั้นยังมีการพาบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อนำมาพัฒนาหน่วยงาน จึงทำให้สถานภาพในด้านทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับสูง ในส่วนปัญหาเรื่องการส่งบุคลากรไปเรียนต่อพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีขาดงบประมาณในด้านนี้ นอกจากนั้นยังพบว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง โดยใช้วิธีการสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรตามตำแหน่งงานและการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ โดยการจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากรเพื่อสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อการพัฒนาและดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ มีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยในหน่วยงานมีการปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานให้จูงใจต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหา และให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากรและกำหนดตัวชี้วัด ที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงงาน

ด้านการจัดการกระบวนการพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.65 ซึ่งเห็นได้ว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ เช่น มีการวิเคราะห์และออกแบบเส้นทางการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการได้ นอกจากนั้น ยังนำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ไปปฏิบัติ ทำให้ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่ายลด ข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำ และความสูญเสีย นอกจากนั้นยังมีการนำบทเรียนที่ได้

จากแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงานอีกด้วย จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า เทศบาลมีการปรับปรุงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างดี ซึ่งมีวิธีการขั้นตอนคือ มีการบันทึกข้อผิดผลาดในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม เพื่อประกอบการดำเนินงานในปีงบประมาณต่อๆ ไป

ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ **ธานี ทรงศิริเดช (2550)** ที่ศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรทั้ง หลายก้าวไปสู่ความสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง. การเตรียมความพร้องของทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการ การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและการเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.60 ซึ่งเห็นได้ว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสังเกตได้จาก ผลการสำรวจที่ชี้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคุณค่าขององค์กร จากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในระดับดี และผลการสำรวจที่แสดงถึงความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้นำของหน่วยงานด้านผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้บริหารทั้งด้านขอบเขตของงาน ขนาดของงานและประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้น ผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและชุมชน แต่มีบางประเด็นที่จะต้องพัฒนาให้สูงขึ้น เช่น ผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย ยังคงต้องพัฒนาให้สูงขึ้นเพราะจากการศึกษาพบว่ามีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.45

นอกจากนั้นผลการศึกษาจากแบบสอบถามแบบปลายเปิดและการสอบถามกับบุคลากรภายในหน่วยงานยังพบในส่วนของปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี กล่าวคือ ประชาชนขาดความร่วมมือในกิจกรรมของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ส่วนน้อยจะมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีสวนร่วมในการร่วมแก้ไขปัญหา นอกจากนั้น ประชาชนภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังขาดความสามัคคี ขาดการร่วมกลุ่ม ทำให้หลายโครงการที่เทศบาลจะดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ แนวทางแก้ไขคือควรประชาสัมพันธ์แผนงาน หรือโครงการให้ประชาชนได้ทราบอย่างทั่วถึงควรประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและงบประมาณสนับสนุนในแต่ละด้านไม่เพียงพอที่จะบริหารตามแผนและนโยบายอย่างแท้จริง

เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณภายในหน่วยงาน เช่นไม่มีงบประมาณในการให้บุคลากรไปศึกษาต่อเพื่อมาพัฒนาองค์กร และงบประมาณในด้าน ICT ที่ทันสมัย ภายในหน่วยงานยังไม่เพียงพอกับปริมาณงานและบุคลกรเนื่องจากมีงบประมาณจำกัด แนวทางแก้ไขคือ ควรจัดหาระบบ ICT ให้บุคลากรอย่างเพียงพอ ควรให้มีการอบรมความรู้ด้าน ICT ในระดับสูงเป็นประจำ ควรจัดให้มีทุนการศึกษาให้กับบุคลากรในการศึกษาต่อควรเพิ่มรางวัลและแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร

เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน มาวิเคราะห์ในภาพรวมจะพบว่า สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีลักษณะการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีค่าเฉลี่ยรวม 3.64 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำมีนโยบายที่มุ่งเน้นการให้บริการกับประชาชนอย่างชัดเจน ซึ่งตรงตามภารกิจหลักของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์การมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้เกิดขึ้นและยังไม่ละเลยด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การ สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน ส่งผลให้เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ดี สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจขององค์การ และจากนโยบายที่มุ่งเน้นผู้รับบริการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เทศบาลตำบลชุมพลบุรีเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลทางราชการที่ควรได้ทราบและการมีส่วนร่วม ด้านการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้เพราะเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน มีการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่ดีภายในองค์กร ประกอบกับการจัดการกระบวนการทำงานที่ดี นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีขององค์กรเป็นที่ยอมรับ ในด้านการบริหารจัดการภายในเขตจังหวัดสุรินทร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ที่มา: http://www.thaiedresearch.org) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลของการวิจัยได้ข้อสรุปที่จะเป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนฯ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการ มีภาวะผู้นำ เป็นตัวผลักดันที่สำคัญ ด้านองค์ประกอบ ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์ และการวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกระบวนการ เป้าหมายซึ่งหมายถึง ผลงานของโรงเรียนโดยเน้นในเรื่องคุณภาพของนักเรียน และความพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และด้านขั้นตอน และวิธีดำเนินงาน ประกอบด้วยการเตรียมการดำเนินงานและการวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการสรุปผลการดำเนินงาน

การประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี โดยใช้เครื่องมือที่พัฒนามาจากแนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐ PMQA ทั้ง 7 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคล ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์การปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมกับการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีเพราะทำให้ทราบว่าเทศบาลมีภาพการบริหารด้านการ นำองค์กรสูงที่สุด คือมีค่าเฉลี่ยระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา ด้านการวางแผนกลยุทธ์และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = 3.70) ด้านการจัดการกระบวนการอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = 3.65) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 33.60) ด้านการวัด วิเคราะห์ละการจัดการความรู้อยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 33.59) และน้อยสุดคือ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.55)

บทที่ 6
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การ เทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินเทศบาลตำบลชุมพลบุรี โดยพัฒนาเครื่องมือจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ PMAQ ซึ่งใช้สำหรับประเมินกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการระดับจังหวัด พัฒนาให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการใช้วิธีการพัฒนาเครื่องมือคือใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งวิธีการคือใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ช่วยกันสร้างเครื่องมือ จำนวน 3 รอบ ในการช่วยสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินสถานภาพองค์การ เมื่อได้เครื่องมือแล้วจึงนำเครื่องมือคือแบบสอบถามศึกษาถึงสถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีเพื่อวิเคราะห์หา จุดอ่อนและจุดแข็งของเทศบาลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีและผู้มารับบริการ จำนวน 103 คน ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมดของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีในการศึกษา โดยได้รับความร่วมมือตอบแบบสอบถามคืนจากเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ จำนวน 103 คน หรือร้อยละ 100

การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ วิเคราะห์เนื้อหาด้วย เกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (Public management quality award) เพื่อสร้างคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นครั้งที่ 1 เพื่อได้ข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำคำถามที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อจัดเป็นคำถามในขั้นที่ 2 โดยการนำ ผลจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบแรกมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่าห้าระดับคือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด เพื่อสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับ และมีข้อความเช่นเดียวกันกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทุกประการ ผู้วิจัยนำผลการให้ค่าคะแนนของเครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์การโดยผู้ทรงคุณวุฒินำมาวิเคราะห์เชิงสถิติ เพื่อหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามจนสามารถได้เครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถาม

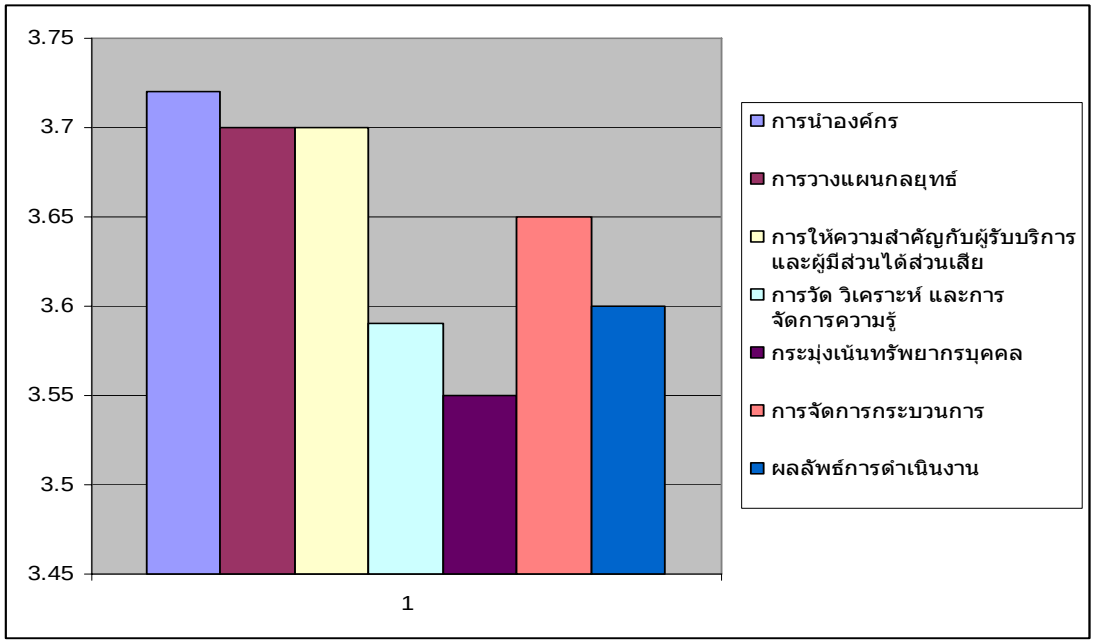
ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อย แล้วไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Pre-test) กับบุคลากรจำนวน 30 ราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Coefficient Alpha Cronbach Method) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น 0.87 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ เพราะว่าในการหาความเชื่อมั่นตามวิธีการของ Cranach นั้น จะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป โดยผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าสถิติประเภท ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) นำเสนอรูปแบบคำอธิบายและตาราง หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามกับบุคลากรที่ทำงานอยู่ภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรีซึ่งแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นสถานภาพขององค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 83 และเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า

ด้านลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลชุมพลบุรีและประชาชนผู้รับบริการ เพศ พบว่า เพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเป็นเพศชาย จำนวน 70 คน ร้อยละ 68.0 เพศหญิง จำนวน 33 คน ร้อยละ 32.0 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 43.7 ระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาตรีร้อยละ 39.8 ประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์น้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 55.3

ด้านสถานภาพขององค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ผลปรากฏว่าอยู่ในระดับสูง โดยทั้ง 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.64) หากพิจารณาในแต่ละด้านจะเห็นได้จากกราฟ 1

กราฟ 1 สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ทั้ง 7 ด้าน



เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเรียงลำดับด้าน ที่มีสถานภาพการบริหารสูงสุดลงไปพบว่า ด้านการนำองค์กรสูงที่สุด ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา ด้านการวางแผนกลยุทธ์และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}$ = 3.70) ด้านการจัดการกระบวนการ ($\bar{x}$ = 3.65) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 33.60) ด้านการวัด วิเคราะห์ละการจัดการความรู้ ($\bar{x}$ = 33.59) และด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร 3.55

ผลจากการศึกษาข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ และเจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรี เป็นหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชนภายในท้องถิ่นเกือบจะทุกด้าน เช่น ด้านสาธารณูปโภค ด้านการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น ฉะนั้นเทศบาลตำบลชุมพลบุรี จึงต้องมีการการนำวิธีการหรือหลักการใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กรในแต่ละด้าน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกว่ายุคโลกาภิวัฒน์ต่อไป อีกทั้งยังเน้นหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ คุณธรรม ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ไปอีกด้วย จากการสอบถามและการศึกษาข้อมูลภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรี พบว่า ด้านการนำองค์กร เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีผู้นำและคณะผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพทั้งคุณวุฒิ และความน่าเชื่อถือจากบุคลกรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จะเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการประชุมผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน นอกจากนั้นยังมีการเชิญผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ เช่น เชิญผู้บริหารสถานศึกษา เชิญหัวหน้าสถานีตำรวจ เชิญผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมพลบุรี เป็นต้น มาเพื่อประชุมปรึกษาหารือในการ

กำหนดทิศทาง กำหนดนโยบาย และทำโครงการต่างๆ ในการบริหารงานของเทศบาล ด้านการวางแผนกลยุทธ์พบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานและดำเนินงานอย่างชัดเจน และมีการเชิญผู้นำ ผู้บริหาร หน่วยงานราชการภายในท้องที่มาร่วมวางแผนกลยุทธ์ด้วย นอกจากนั้นยังมีการทำประชาคมภายในท้องที่เพื่อหาแนวในการพัฒนาเขตพื้นที่ให้บริการ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการสำรวจความต้องการของประชาชนในพื้นที่บริการอยู่เป็นประจำ เช่น การทำประชาคมในหมู่บ้านและมีการเชิญผู้นำในชุมชนเข้ามาเสนอปัญหาและช่วยแก้ปัญหาภายในเทศบาลนอกจากนั้นยังมีบริการแบบ One Stop Service มีการทำบัตรสนเท่ มีกล่องรับเรื่องราวร้องทุกข์ เน้นการให้บริการแก่ประชาชนเป็นหลัก รวดเร็ว เสมอภาค ลดขั้นตอน โปร่งใส ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นหลักความซื่อสัตย์มีธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้และเน้นการประสารงานภายในองค์การ ด้านการเน้นทรัพยากรบุคคลเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในหน่วยงานแสดงศักยภาพและความสามารถได้อย่างเต็มที่ เช่น การส่งเข้าอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานตามโครงการต่างๆ มีการพาบุคลากรในหน่วยงานไปศึกษาดูงานต่างหน่วยงาน และต่างสถานที่เป็นประจำส่วนในด้านการให้ทุนศึกษาต่อกับบุคลากรนั้น ยังเป็นปัญหาเนื่องจากมีความจำกัดในเรื่องงบประมาณกล่าวคืองบประมาณไม่เพียงพอและทั่วถึงด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเช่น การรวบรวมข้อมูล จปฐ,ข้อมูลจาก กชช2 ค, นอกจากนั้นยังมีการจัดทำเว็ปไซต์ ซึ่งใช้ในการติดต่อ รวบรวม และจัดเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีด้านการจัดการกระบวนการทำงาน เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการรวบรวมข้อมูลการทำโครงการ และการปฏิบัติงานในครั้งที่ผ่านมา เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการลดกระบวนการทำงานให้น้อยลง กล่าวคือ สะดวก รวดเร็ว ไม่เน้นวิธีการ เน้นผลลัพท์ของงาน ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีผลงานที่บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์, ตามโครงการและตัวที่เทศบาลได้กำหนดขึ้น และในด้านปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีแยกเป็นปัญหา พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรมีจำนวนน้อยไม่เต็มตามอัตราตำแหน่ง ทำให้มีการปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่วาง ขาดความชำนาญในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อย จึงทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงัก ล่าช้าในบางช่วง เพราะต้องมีการรับบุคลากรเข้ามาแทนและต้องมีการสอนงานกันใหม่อยู่เสมอ ปัญหา อุปสรรคภายนอกเทศบาลตำบลชุมพลบุรีพบว่า ปัญหาด้านภูมิประเทศ เนื่องจากเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตั้งอยู่บริเวณเขตตัวอำเภอชุมพลบุรีซึ่งในพื้นที่ดังกล่าวสามารถที่จะแยกกลุ่มประชาชนออกเป็น 4 กลุ่มอาชีพด้วยกัน กล่าวคือ กลุ่มผู้ประกอบการค้าขายและเจ้าของกิจการ, กลุ่มข้าราชการที่อาศัยและทำงานภายในตัวอำเภอ, กลุ่มเกษตรกรรม, ซึ่งจากการมีกลุ่มหลายกลุ่มอยู่รวมกันทำให้เกิดปัญหาที่ไม่เหมือนกัน

ตัวอย่างเช่นถ้ามีนโยบายที่มุ่งให้บริการกับเกษตรกรรม ก็ทำให้กลุ่มที่เหลือไม่ได้ประโยชน์ไปด้วย เป็นต้นนอกจากนั้นยังทำให้เป็นการยากสำหรับการรวมกลุ่มทุกกลุ่มเข้าด้วยกันทำให้ประชาชนขาดความร่วมมือหรือจับกลุ่มในการร่วมแก้ปัญหาภายในชุมชน

6.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

6.2.1 การนำเครื่องมือไปประเมินองค์กร

จากการพัฒนาเครื่องมือประเมินสถานภาพองค์กร ทำให้ได้เครื่องมือคือแบบสำหรับประเมินองค์กรซึ่งมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรี หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นควรนำเครื่องมือที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปประเมินสถานภาพองค์กรของตนเอง เพื่อจะทำให้ทราบสถานภาพที่แท้จริงขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร

6.2.2 การนำผลการประเมินสถานภาพองค์กรไปใช้

ผลจากการวิจัยพบว่า สถานภาพการบริจากผลการศึกษาพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานที่ดี อยู่ในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีสิ่งหน่วยงานควรต้องพัฒนาและรักษาคุณภาพการดำเนินงานไว้ให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน โดยให้เกิดความพึงพอใจทั้งบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของงานแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีจุดแข็งในหลาย ๆ ด้าน เหมาะที่จะเป็นต้นแบบ (Best Practice) ให้กับเทศบาลตำบลอื่น ๆ ในหลายด้าน

2. จัดหาทุนสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลย่างต่อเนื่อง เพราะจากการศึกษาพบว่า สถานภาพองค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรีด้านทรัพยากรบุคคล ถึงแม้ว่าจะมีสถานภาพการบริหารงานที่อยู่ในระดับสูงแต่หากเทียบกับด้านอื่นๆ ยังมีสถานภาพการบริหารงานที่อยู่ในระดับสูงน้อยที่สุด ซึ่งสาเหตุมาจากปัจจัยหลายด้าน เช่น การขาดงบประมาณในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เช่น งบประมาณส่งไปศึกษาต่อ งบประมาณให้รางวัลกระตุ้นหรือจูงให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ เป็นต้น ดังนั้นการการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและมีระบบวินัย ที่เป็นไปในเชิงบวกให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นประโยชน์อย่างมาก

นอกจากนั้นยังพบว่า ปัญหาหนึ่งที่องค์การพบคือ ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานแทนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ต้องสอนงานกันบ่อยๆ และทำให้การดำเนินงานล่าช้าบ้าง การจัดทำคู่มือในการทำงานจึงเป็นประโยชน์มาก

3. มีการจัดกิจกรรม หรือ รวมกลุ่มให้กับประชาชนภายในเขตท้องที่

นอกจากนั้นยังพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีตั้งอยู่บริเวณเขตตัวอำเภอชุมพลบุรี ซึ่งในพื้นที่ดังกล่าวสามารถที่จะแยกกลุ่มประชาชนออกเป็น 4 กลุ่มอาชีพด้วยกัน กล่าวคือ กลุ่มผู้ประกอบการค้าขายและเจ้าของกิจการ, กลุ่มข้าราชการที่อาศัยและทำงานภายในตัวอำเภอ, กลุ่มเกษตรกรรม, ซึ่งจากการมีกลุ่มหลายกลุ่มอยู่รวมกัน ทำให้เกิดปัญหาที่ไม่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น ถ้ามีนโยบายที่มุ่งให้บริการกับเกษตรกรรมก็ทำให้กลุ่มที่เหลือไม่ได้ประโยชน์ไปด้วย เป็นต้น นอกจากนั้น ยังทำให้เป็นการยากสำหรับการรวมกลุ่มทุกกลุ่มเข้าด้วยกันทำให้ประชาชนขาดความร่วมมือหรือจับกลุ่มในการร่วมแก้ปัญหาภายในชุมชน จากปัญหาดังกล่าว เทศบาลควรมีวิธีการในการสร้างความสามัคคีภายในชุมชน เช่น การรวมกลุ่ม, การสร้างกิจกรรมที่ทำให้ประชาชนเกิดความคุ้นเคยต่อกัน เช่น การจัดให้มีกีฬาหน่วยงาน การจัดกีฬาชุมชน และหรือ การรวมจัดตั้งกลุ่มต่างๆ ขึ้น ภายในเทศบาล

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

6.3.1 ข้อเสนอแนะในการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินสถานภาพองค์การ

1. ควรนำเครื่องมือทางด้านรางวัลคุณภาพอื่นแถบๆ เช่น MBNQA ของสหรัฐอเมริกา EFQM รางวัลของประเทศแถบยุโรป TAQ รางวัลคุณภาพของประเทศไทย เป็นต้น มาพัฒนาให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ในกระบวนการพัฒนาเครื่องมือ ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากขึ้น และเน้นผู้ที่มีคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพราะจะทำให้เครื่องมือสำหรับประเมินองค์กรมีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปใช้ได้จริง

3. ควรพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สถานตำรวจ เป็นต้น

6.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาการประเมินสถานภาพองค์กร

1. ควรประเมินสถานภาพโดยละเอียดในแต่ละด้าน

2. ควรเลือกหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่เทศบาลเพื่อจะได้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างหน่วยงาน

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบสถานภาพของหน่วยงานเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นเพื่อที่จะได้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละหน่วยงานแล้วนำวิเคราะห์พัฒนาทั้งสองหน่วยงาน

4. ควรเพิ่มจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัย

ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

THE DEVELOPMENT OF A RESEARCH TOOL FOR ANALYZING THE STATUS OF CHUMPHONBUREE MUNICIPALITY SURIN PROVICE THAILAND

ปิยะพงษ์ ประจวบบุญ 5037854 SHPA/M

ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D., ศิริพร แย้มนิล, Ph.D., ภูษิตา อินทรประสงค์, Ph.D.

บทสรุปแบบสมบูรณ์

1. บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพราะถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบทั้งในด้านลบและด้านบวก หากองค์กรใดสามารถปรับตัวเข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ปัญหาในการทำงานต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลงและโอกาสที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จย่อมจะมีมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ปัญหาต่างๆ ย่อมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นเมื่อกระแสโลกาภิวัตน์กลายเป็นทั้งวิกฤตและโอกาส องค์กรภาครัฐทุกๆ องค์กร รวมไปถึงองค์กรปกครองปกครองส่วนท้องถิ่นที่ถือว่า เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อม โดยการพยายามหาแนวทางรูปแบบและเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรของตนให้พัฒนาและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การปรับตัวให้เข้ากับกระแสดังกล่าวนั้น ในส่วนของภาครัฐได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546 - 2550) โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการ

ทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยมีเป้าหมายคือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาระบบราชการโดยมีเป้าหมาย เพื่อศึกษาและพัฒนาคุณภาพของระบบการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่า เป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล

การประเมินสถานภาพองค์การ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **Public Sector Management Quality Award** (PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) และประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาจากการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในระดับโลกเป็นเครื่องมือหนึ่งที่รัฐบาลนำมาใช้ เพื่อที่จะทำให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยสำนักงาน ก.พ.ร.ได้ให้ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดได้ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อประเมินตนเองเพื่อที่จะทำให้ส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการให้ได้คุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วยส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่นๆ โดยการนำเสนอแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่าง

ให้แก่ส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน เทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์จัดตั้งขึ้นโดยประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 แต่เดิมเป็นสุขาภิบาลชุมพลบุรี และได้เปลี่ยนแปลงเป็นเทศบาลตำบลชุมพลบุรีเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542[1] ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ทำหน้าที่ให้บริการประชาชนที่อาศัยอยู่ภายในตำบลชุมพลบุรี ซึ่งเป็นชุมชนเมือง และมีความยากลำบากในการให้บริการ ประชากรได้รับผลกระทบจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทาย เพื่อที่จะให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพและพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญก้าวหน้าดียิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **Public Sector Management Quality Award** (PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) และประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA) เพื่อปรับเกณฑ์ตัวชี้วัดต่างๆ ให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วนำมา ประเมินสถานภาพของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีจึงเป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้ทราบถึงสถานภาพที่แท้จริงของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีในแต่ละด้านว่าอยู่ในระดับใด ผลจากการประเมินสถานภาพของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีจะช่วยให้เทศบาลตำบลชุมพลบุรี นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล และใช้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานต่อไป

1.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1) เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

2) เพื่อประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

1.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ได้เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับวิเคราะห์องค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

2) สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาเทศบาลตำบลชุมพลบุรีอย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

[1] แผนพัฒนาสามปี เทศบาลตำบลชุมพลบุรี พ.ศ.2551-2553 หน้า 4

2. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่สำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตามแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินสถานภาพองค์กร ซึ่งมีสาระสำคัญที่จะนำเสนอดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการองค์กร เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม หลายหน่วยงานทั่วโลกได้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพราะประสิทธิภาพจะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานสูง แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐ เริ่มคิดค้นขึ้นเมื่อปี 1951 ซึ่งเป็นปีที่ญี่ปุ่นแพ้สงครามโลกครั้งที่สอง ได้เกิดเศรษฐกิจตกต่ำอย่างมาก ทำการค้าขายกับต่างประเทศไม่ได้ สินค้าที่ผลิตก็ไม่มีคุณภาพ Edward Deming ชาวอเมริกัน เป็นผู้นำระบบคุณภาพไปใช้ในโรงงานที่ญี่ปุ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ผลสำเร็จของการนำระบบคุณภาพมาใช้ให้ได้มีการคิดรางวัลด้านคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นมีชื่อเรียกว่า Deming Prize หลังจากนั้น ประเทศต่างๆ ได้เริ่มตื่นตัวที่จะนำระบบคุณภาพแบบญี่ปุ่นมาใช้บ้าง ในปี 1984 ประเทศแคนาดาให้รางวัล Canada Award แต่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จักมากนัก ต่อมาปี 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้นำแนวคิดระบบคุณภาพมาใช้ และได้พบว่าหน่วยงานที่มีคุณภาพจะมีองค์ประกอบบางอย่างเหมือนๆ กัน ระบบรางวัลคุณภาพที่สหรัฐอเมริกานำมาใช้ ทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและมีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลกคือรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) นอกจากนี้ยังมีประเทศอื่นที่ได้นำระบบคุณภาพมาใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่ประเทศออสเตรเลีย สิงคโปร์ กลุ่มสหภาพยุโรป ซึ่งครั้งแรกๆ จะทำกันในหมู่ธุรกิจเอกชนเท่านั้น สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกที่ให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพในองค์กรภาครัฐ โดยเริ่มใช้กับด้านการศึกษาและการสาธารณสุข จนประสบความสำเร็จ (http://gis.mot.go.th/motfgds/doc/pmqa/pmqa.pdf)

ประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ มาใช้กับภาคธุรกิจเอกชนก่อน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกามาปรับใช้โดยในปี 2001 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) ให้กับภาคธุรกิจเอกชน และรางวัล Public Sector Management Quality Award (PMQA) เป็นรางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาปรับปรุงเป็นเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ องค์กรภาครัฐที่ได้รางวัล PMQA แล้วก็สามารถพัฒนาคุณภาพเพื่อเข้าสู่รางวัล TQA หรือ MBNQA จาก

ประเทศสหรัฐอเมริกาต่อไป เกฑณ์คุณภาพของ PMQA ถือเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (www.prachinonline.com/learn/learnnuke/courses/VC0002/pmqa.doc)

2.2 แนวคิดที่ใช้ในการประเมินสถานภาพองค์กร

แนวคิดในการวิเคราะห์สถานภาพองค์กรมีหลายแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดซึ่งมีเกณฑ์องค์ประกอบที่ใกล้เคียง และเหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ กรอบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) ดังมีรายละเอียดองค์ประกอบและตัวชี้วัด ดังนี้

เกณฑ์ที่ 1 การนำองค์กร ได้แก่ การสร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็ง โดยไม่ให้ความสำคัญเพียงผู้หนึ่งผู้ใดเท่านั้น ผู้บริหารมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มอย่างเป็นประจำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้องค์กรบรรลุค่านิยมที่ต้องการ และการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรมาช่วยในการวางแผนและตัดสินใจ

เกณฑ์ที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ โดยใช้เทคนิค SWOT การใช้เวลา 1-2 เดือน ในการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนงานระยะยาว กระบวนการวางแผนมุ่งเน้นที่การคิดกลยุทธ์ไม่ใช่การทำเอกสาร การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน มีการระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เชื่อมโยงเป้าหมายกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ในการแข่งขันและการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้เพื่อใช้สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน นิยามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เพื่อสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร สื่อสารแผนงานกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจ ถึงบทบาทที่ต้องปฏิบัติตามแผนงาน มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ เมื่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไป

เกณฑ์ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน ใช้วิธีการที่หลากหลายในการระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดลำดับความสำคัญ การประเมินและปรับปรุงในการพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง มีการวิจัยเพื่อระบุถึงความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต คัดเลือกคนที่ดี ฉลาด มีไหวพริบที่สุดในการติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ผลตอบแทน การฝึกอบรมและอำนาจการตัดสินใจ กำหนดมาตรฐานในการให้บริการที่สามารถวัดได้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน ต้องมีช่องทางในการติดต่อที่สะดวกและหลากหลายให้กับผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย มีการติดตามและแก้ไขกับทุกข้อร้องเรียนได้อย่างรวดเร็ว รวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นได้ และเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการวัดคุณค่าและความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นเดียวกับการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ใช้วิธีการที่เป็นระบบในการสร้างความจงรักภักดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคุณค่าต่อองค์กร

เกณฑ์ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ ตัวชี้วัดมีความเชื่อมโยงกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร จำนวนของตัวชี้วัดที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการทบทวนต้องมีไม่เกิน 20 ตัว สร้างความสมดุลระหว่างมุมมองของทุกตัววัด ที่มีการเก็บและทบทวน มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เกี่ยวกับการแข่งขัน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและเป็นผล ใช้เวลาในการมุ่งเน้นตัวชี้วัดไปสู่ความ สำเร็จในอนาคตพอๆ กับตัวชี้วัดของผลงาน สื่อสารข้อมูลผลการดำเนินการที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้กราฟ รูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจได้ง่าย ให้ทั่วทั้งองค์กร ใช้ซอฟท์แวร์ที่มีขายอยู่ทั่วไป หรือมีการออกแบบ ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ใช้ระบบการสื่อสารภายในผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสื่อสารข้อมูลผลการดำเนินการให้แก่ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลในเวลาที่เหมาะสม มีการจัดทำมาตรฐานสำหรับวิธีการเก็บข้อมูลและการทำรายงาน เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าข้อมูลนั้นมีความถูกต้อง มีการประเมินและปรับปรุงฮาร์ดแวร์และซอฟแวร์ ที่ใช้สำหรับการเก็บข้อมูล การรายงานผล และการวิเคราะห์ อย่างสม่ำเสมอ

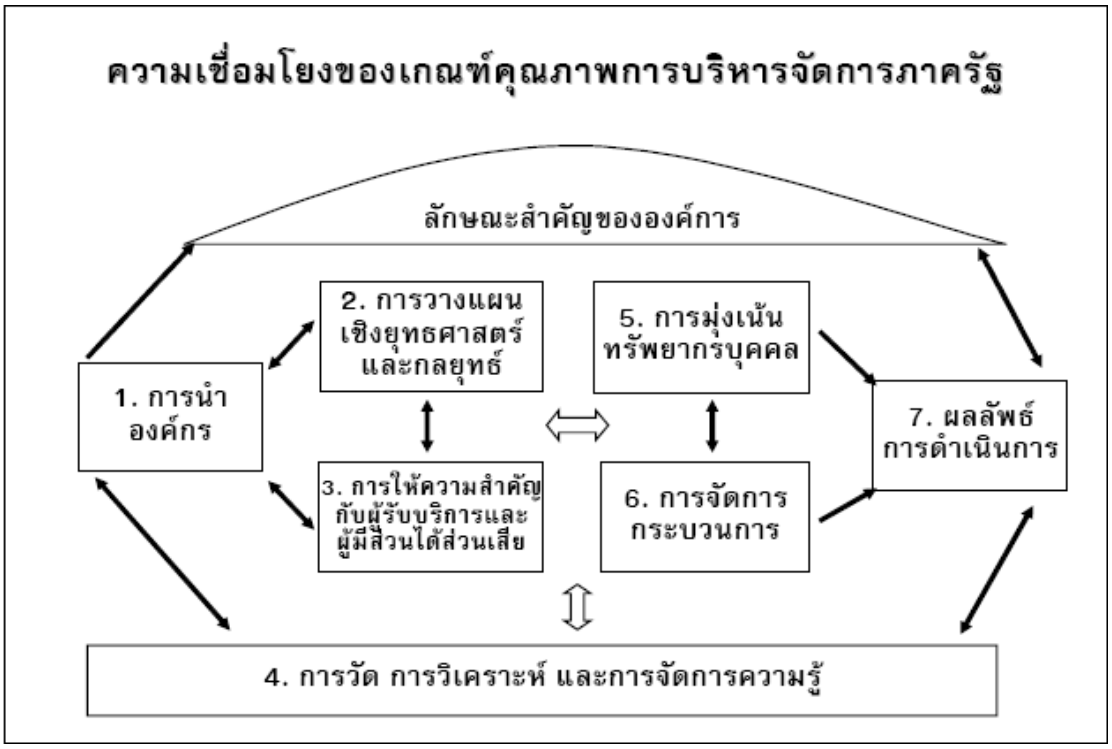
เกณฑ์ที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การออกแบบงานและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้เจ้าหน้าที่มีความจงรักภักดี และมีผลดำเนินการที่ดีมีการดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ใหม่ ได้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร มีการจัดการที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพ และมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลความต้องการจากเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรม ตลอดจนระยะเวลาในการฝึกอบรม ประเมินผลหลังการฝึกอบรม บนพื้นฐานของผู้ได้รับการอบรม และการปรับปรุงการฝึกอบรม มุ่งเน้นการทำให้เจ้าหน้าที่มีความสุขเหนือความต้องการมากกว่าสร้างความพึงพอใจ มีวิธีการในการดูแลรักษาสุขภาพและความปลอดภัยให้เจ้าหน้าที่ มีการเก็บข้อมูลความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เป็นประจำจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ สร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว

เกณฑ์ที่ 6 การจัดการกระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน และเป้าหมายในอนาคต การกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ

และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเชิงรุก การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในด้านกระบวนการจัดการและบริการ มีการติดตามและควบคุมกระบวนการ มีการบริหารความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น และมีกระบวนการสนับสนุน ตามแนวทางของรัฐ

เกณฑ์ที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งแบ่งออกเป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ มิติประสิทธิผล คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร ได้แก่ มีข้อมูลด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถอธิบายถึงผลการลดลงของข้อมูลได้อย่างชัดเจนและมีเหตุผล เชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของการปรับปรุงในด้านต่างๆ กับผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นตามเป้าหมาย ต้องได้รับการวิเคราะห์และแก้ไข

ทั้งนี้ ปรากฏภาพความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ในแผนภาพ 10



แผนภาพ 10 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.3 แนวคิดเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สภาพองค์กร

ในการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กรผู้วิจัย ได้นำเทคนิคเดลฟายมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเทคนิคเดลฟายมีความหมายและกระบวนการดังที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

จอห์นสัน (Johnson. 1993: 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจ ที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

เจนเซน (Jensen. 1996: 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟาย ว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูล

และความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จากความหมายสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ ที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นที่ผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัย จะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3. เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลายๆ รอบ ซึ่งโดยทั่ว ไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อๆ ไป จะเป็นแบบสอถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถาม โดยกลั่นกรองอย่างละเอียด รอบคอบและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรจะนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

2) การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้น สามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญจำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญเป็นต้น

3) การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้ จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามจำนวน4รอบดังนี้

3.1) การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรก โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทางไปรษณีย์ที่สอดซอง ซึ่งจ่าหน้าและปิดดวงตราไปรษณีย์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืนควรทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรกผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียด และนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

3.2) การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมา สร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อาจใช้ 5 ระดับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรือควรการแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์ เช่นเดียวกับรอบแรกและสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยาม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3.3) การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กล่าวคือ หาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่หากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามาก) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

3.4) การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนหรือวิธีการเดียวกันกับรอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความต่างกันก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิจัยเดลฟายส่วนใหญ่ สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ รูปแบบของแบบสอบถามใช้ทั้งสองประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ) เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาแบบดั้งเดิมจะเก็บข้อมูลรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบปลายปิด การเก็บข้อมูลในรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นกว้างๆ จากผู้เชี่ยวชาญสำหรับแบบสอบถามในรอบที่สอง พัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรกโดยนำความคิดเห็นทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดมาตรประมาณค่าแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญ หรือคาดการณ์แนวโน้มในแต่ละข้อการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้น จะมีการนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาคำนวณค่าสถิติ ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแบบสอบถามคือการเลือกค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) หรือความถี่ ร้อยละ เป็นต้น การให้ข้อมูลย้อนกลับในกระบวนการเดลฟายมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับรู้ระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปรวมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความแต่ละข้อ ข้อมูลย้อนกลับนี้ จะนำเสนอด้วยค่าสถิติ ค่าสถิติที่

นำเสนอจะประกอบด้วยข้อมูล 2 กลุ่ม กลุ่มแรกประกอบด้วยค่าสถิติ 2 ส่วน คือค่าสถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยสรุปรวมซึ่งอาจแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม หรือร้อยละเพื่อแสดงความคิดของคนส่วนใหญ่ ค่าสถิติส่วนที่สองคือ ค่าสถิติที่แสดงการกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดของผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่พบบ่อยได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์หรือการแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มคำตอบ กลุ่มที่สอง เป็นตัวเลขที่แสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้องหรือความแตกต่างของความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกับความคิดเห็นของกลุ่ม

3. ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ วิเคราะห์เนื้อหาด้วย เกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (Public management quality award) เพื่อสร้างคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นครั้งที่ 1 เพื่อได้ข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำคำถามที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อจัดเป็นคำถามในขั้นที่ 2 โดยการนำผลจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบแรกมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่าห้าระดับคือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด เพื่อสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับและมีข้อความเช่นเดียวกันกับแบบสอบถามใน รอบที่ 2 ทุกประการ ผู้วิจัยนำผลการให้ค่าคะแนนของเครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์การโดยผู้ทรงคุณวุฒินำมาวิเคราะห์เชิงสถิติ เพื่อหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามจนสามารถได้เครื่องมือการประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Pre-test) กับบุคลากรจำนวน 30 ราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Coefficient Alpha Cronbach Method) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น 0.87 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือเพราะว่าในการหาความเชื่อมั่นตามวิธีการของ Cranach นั้นจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป โดยผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าสถิติประเภท ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) นำเสนอรูปแบบคำอธิบายและตาราง หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถาม

กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ภายในเทศบาลตำบลชุมพลบุรีซึ่งแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นสถานภาพขององค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 83 และเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ PMAQ สามารถนำมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

4.1 เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

1) เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

ในการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์กรผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วสร้างเป็นประเด็นคำถาม ผลจากการตรวจสอบและการให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ประเด็นข้อคำถาม ในหมวดต่างๆ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ โดยในรอบที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของประเด็นคำถาม ในระดับเหมาะสมปานกลาง ($\bar{x}$ 3.11) จากนั้นผู้วิจัยได้แก้ประเด็นคำถามตามน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อและตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมมาแล้วสร้างเป็นประเด็นคำถามในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบและให้ของเสนอแนะ ซึ่งผลในรอบที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไปในทางเดียวกันมี ในระดับความเหมาะสมมาก ($\bar{x}$ 4.02) จากนั้นผู้วิจัยได้แก้ประเด็นคำถามตามน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อและตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมมาแล้วสร้างเป็นประเด็นคำถามในรอบที่ 3 ซึ่งผลในรอบที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไปในทางเดียวกันมีความเห็นว่าประเด็นคำถามมีความเหมาะสมในระดับความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{x}$ 5.00) โดยผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้แก้ไขหรือปรับแต่งแบบสอบถามทำให้ผู้วิจัยได้เครื่องมือที่มีแนวคำถามที่สามารถนำไปวัดกับกลุ่มเป้าหมายได้ และมีความเข้าใจที่สอดคล้องกับเนื้อหาของแบบสอบถาม ดังได้แสดงเป็นผลการวิจัย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผน

กลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นเพื่อผู้รับบริการ ด้านข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

ประเมินสถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีผลการวิจัย ดังนี้

ผลการประเมินสถานภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีตามเครื่องมือแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ปรากฏว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้านมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ 3.64) หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีคุณลักษณะที่ดีได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวม 3.72 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการสร้างนโยบายให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการบริหารงานของหน่วยงาน มีการสร้างนโยบายให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงาน มีการสร้างนโยบายให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ในหน่วยงาน มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานด้านการเงิน และด้านความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศมีการทบทวนผลการดำเนินงาน แล้วนำผลทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นผู้บริหารยังได้ดำเนินงานในโครงการต่างๆ โดยได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมมีการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การและสังคม โดยการกำหนดวิธีปฏิบัติงานภายในชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย มีการปฏิบัติงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนมีการทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างความโปร่งใสตรวจสอบได้ จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า ผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะผู้นำเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีภาวะผู้นำสูง รู้จักวางตัวทำให้เป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารให้กับหัวหน้ากองแต่ละกองได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถภายใต้ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้นผู้นำระดับสูงยังมีการปฏิสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับชุมชนส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูงภายในอำเภอชุมพลบุรี เช่น นายอำเภอชุมพลบุรี หัวหน้าสถานีตำรวจ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอำเภอชุมพลบุรี และนายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นๆ เป็นต้น ส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านการวางแผนกลยุทธ์พบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูง**ค่าเฉลี่ย 3.70** จะเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างที่มีกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจน เช่น การออกทำประชาคมในพื้นที่การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วน

ร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังมีประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการ มีการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมดุล ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงโครงการต่างๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถนำไป ปฏิบัติได้และปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้นเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังมีการจัดสรรทรัพยากรให้ดำเนินการในโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ มีการการปรับแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน และแผนด้านบุคลากรสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ มีผลการดำเนินงานตามแผนได้มาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ กับผลงานในอดีตและหรือเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกและปรับเปลี่ยน เพื่อให้ทันต่อสถานการอยู่เป็นประจำ โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้มีจุดเน้น คือให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเห็นได้จากการออกทำประชาคมภายในชุมชน หรือการนำข้อมูล จปฐ และ กชช2 ค. มาวิเคราะห์แล้วจัดทำแผน นอกจากนั้นยังประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ประชาชนได้ทราบผ่านทาง Website ของเทศบาล ทำให้ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ยรวม 3.70 จะเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบันและผู้รับบริการในอนาคตและสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ แล้วนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาบริการใหม่ๆ เช่น นำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ โดยมีการกำหนดกลไกและผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาข้อมูลการขอรับบริการ หรือร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อกำหนดวิธีการให้บริการที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข นอกจากนั้นเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังมีการปรับปรุงแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อของผู้รับบริการที่เหมาะสมและทันสมัย มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ จากการทำประชาคม มีเจ้าหน้าที่คอยให้ความสะดวกกับผู้มารับบริการตรงจุดประชาสัมพันธ์ การมี Website ที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงาน กับผู้รับบริการ นอกจากนั้นยังมีกล่องรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริการของเทศบาล จึงส่งผลให้ผลการประเมินสถานภาพของเทศบาลมีผลอยู่ในระดับสูง

ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในองค์กรพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับที่สูง จะเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการเลือกและ

รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจทางการบริหารเพื่อจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานอีกด้วย นอกจากนั้น ในด้านความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ง่ายแต่ด้านอุปกรณ์สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่ายยังคงต้องพัฒนาให้สูงขึ้นเพราะพบว่ามีสถานภาพการบริหารที่อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวม 3.31 ส่วนในด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่น มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล มีเวที ถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรด้านการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและเหมาะสมกับงาน และมีการจัดฝึกอบรมและเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานมาบรรยายเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้อยู่เป็นประจำ จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า สาเหตุที่ทำให้สถานภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรีอยู่ในระดับสูง เนื่องจากเทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น มีการรวบรวมเก็บข้อมูลจากหมู่บ้านภายในเขตเทศบาล ในด้านต่างๆ จัดทำขึ้นเป็นรูปเล่มหนังสือ การจัดเก็บข้อมูลด้านความจำเป็นพื้นฐาน จปฐ ทุกปี จัดเก็บข้อมูลกชช 2 ค ระดับหมู่บ้านทุกปี ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ได้นำเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ง่ายต่อการเข้าถึง เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์นอกจากนั้นยังสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.55 จะเห็นได้ว่า ในด้านนี้เทศบาลตำบลมีบางประเด็นที่มีสถานภาพการบริหารที่ดีอยู่แล้วและมีบางประเด็นที่จะต้องพัฒนาให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ เทศบาลตำบลชุมพลบุรี มีการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับสูงแต่ยังคงต้องพัฒนาทางด้านการจัดโครงสร้างองค์กร และระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กรเพราะจากการศึกษาพบว่ามีระดับสถานภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง **ค่าเฉลี่ย 3.34** ส่วนด้านการจัดอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลัง ที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังมีระดับการบริหารงานที่ดีอยู่ แต่จะต้องพัฒนาในส่วนของการให้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศ เพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงาน เพราะจากการศึกษาพบว่า ในส่วนนี้มีระดับสถานภาพอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38 นอกจากนั้นยังพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรียังมีการสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมนโยบายของหน่วยงานให้แก่บุคลากร โดยมีระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของบุคลากร และกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี แต่เทศบาลตำบลชุมพลบุรียังต้องพัฒนาในด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานและการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจกับบุคลากรในหน่วยงาน เพราะจากการศึกษาพบว่ามีสถานภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.37 จากการสอบถามเพิ่มเติมประจำ และในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชุดเจน โดยแบ่งงานออกเป็นกองงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ได้ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานอื่นเป็นประจำ ซึ่งการอบรมส่วนมากจะเป็นการอบรมในเชิงปฏิบัติการ เช่น อบรมเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ อบรมการจัดเก็บข้อมูล จปฐ นอกจากนั้นยังมีการพาบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อนำมาพัฒนาหน่วยงาน จึงทำให้สถานภาพในด้านทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับสูง ในส่วนปัญหาเรื่องการส่งบุคลากรไปเรียนต่อพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีขาดงบประมาณในด้านนี้ นอกจากนั้นยังพบว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง โดยใช้วิธีการสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรตามตำแหน่งงานและการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญโดยการจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร เพื่อสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการพัฒนาและ ดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ มีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยในหน่วยงานมีการปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานให้จูงใจต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากรและกำหนดตัวชี้วัดที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงงาน

ด้านการจัดการกระบวนการพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.65 ซึ่งเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีการปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ เช่น มีการวิเคราะห์และออกแบบเส้นทางการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการได้ นอกจากนั้นยังนำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ ไปปฏิบัติทำให้ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่ายลด ข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำ และความสูญเสีย นอกจากนั้นยังมีการนำบทเรียนที่ได้จากแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงานอีกด้วย จากการสอบถามเพิ่มเติม หรือในแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า เทศบาลมีการปรับปรุงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างดี ซึ่งมีวิธีการขั้นตอนคือ มีการ

บันทึกข้อผิดผลาดในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม เพื่อประกอบการดำเนินงานในปีงบประมาณต่อๆ ไป

ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.60 ซึ่งเห็นได้ว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน สังเกตได้จากผลการสำรวจที่ชี้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคุณค่าขององค์กรจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่อยู่ในระดับดี และผลการสำรวจที่แสดงถึงความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้นำ ของหน่วยงานด้านผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้บริหารทั้งด้านขอบเขตของงาน ขนาดของงาน และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลชุมพลบุรียังสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและชุมชน แต่มีบางประเด็นที่จะต้องพัฒนาให้สูงขึ้น เช่น ผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย ยังคงต้องพัฒนาให้สูงขึ้น เพราะจากการศึกษาพบว่า มีสถานภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.45

5. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.1 การนำเครื่องมือไปประเมินองค์กร

จากการพัฒนาเครื่องมือประเมินสถานภาพองค์กร ทำให้ได้เครื่องมือคือแบบสำหรับประเมินองค์กรซึ่งมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าเทศบาลตำบลชุมพลบุรี หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นควรนำเครื่องมือที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปประเมินสถานภาพองค์กรของตนเอง เพื่อจะทำให้ทราบสถานภาพที่แท้จริงขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร

5.2 การนำผลการประเมินสถานภาพองค์กรไปใช้

ผลจากการวิจัยพบว่า สถานภาพการบริจากผลการศึกษาพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีสถานภาพการบริหารงานที่ดี อยู่ในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีสิ่งหน่วยงานควรต้องพัฒนาและรักษาคุณภาพการดำเนินงานไว้ให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน โดยให้เกิดความพึงพอใจทั้งบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ดังนี้

1) ดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของงานแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากเทศบาลตำบลชุมพลบุรีมีจุดแข็งในหลายๆ ด้าน เหมาะที่จะเป็นต้นแบบ (Best Practice) ให้กับเทศบาลตำบลอื่นๆ ในหลายด้าน

2) จัดหาทุนสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลย่างต่อเนื่อง เพราะจากการศึกษาพบว่าสถานภาพองค์กรเทศบาลตำบลชุมพลบุรีด้านทรัพยากรบุคคล ถึงแม้ว่าจะมีสถานภาพการบริหารงานที่อยู่ในระดับสูงแต่หากเทียบกับด้านอื่นๆ ยังมีสถานภาพการบริหารงานที่อยู่ในระดับสูงน้อยที่สุด ซึ่งสาเหตุมาจากปัจจัยหลายด้าน เช่น การขาดงบประมาณในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เช่น งบประมาณส่งไปศึกษาต่อ งบประมาณให้รางวัลกระตุ้นหรือจูงให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเป็นต้น ดังนั้นการการจัดตั้งกองทุน เพื่อพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและมีระบบวินัยที่เป็นไปในเชิงบวกให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นประโยชน์อย่างมาก

นอกจากนั้นยังพบว่า ปัญหาหนึ่งที่องค์การพบคือ ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานแทนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ต้องสอนงานกันบ่อยๆ และทำให้การดำเนินงานล่าช้าบ้าง การจัดทำคู่มือในการทำงานจึงเป็นประโยชน์มาก

3) มีการจัดกิจกรรม หรือ รวมกลุ่มให้กับประชาชนภายในเขตท้องที่ เพราะจากการศึกษาพบว่า เทศบาลตำบลชุมพลบุรีตั้งอยู่บริเวณเขตตัวอำเภอชุมพลบุรี ซึ่งในพื้นที่ดังกล่าวสามารถที่จะแยกกลุ่มประชาชนออกเป็น 4 กลุ่มอาชีพด้วยกัน กล่าวคือ กลุ่มผู้ประกอบการค้าขายและเจ้าของกิจการ ,กลุ่มข้าราชการที่อาศัยและทำงานภายในตัวอำเภอ,กลุ่มเกษตรกรรม, ซึ่งจากการมีกลุ่มหลายกลุ่มอยู่รวมกันทำให้เกิดปัญหาที่ไม่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่นถ้ามีนโยบายที่มุ่งให้บริการกับเกษตรกรรมก็ทำให้กลุ่มที่เหลือไม่ได้ประโยชน์ไปด้วย เป็นต้น นอกจากนั้นยังทำให้เป็นการยากสำหรับการรวมกลุ่มทุกกลุ่มเข้าด้วยกัน ทำให้ประชาชนขาดความร่วมมือหรือจับกลุ่มในการร่วมแก้ปัญหาภายในชุมชน จากปัญหาดังกล่าว เทศบาลควรมีวิธีการในการสร้างความสามัคคีภายในชุมชนเช่น การรวมกลุ่ม,การสร้างกิจกรรมที่ทำให้ประชาชนเกิดความคุ้นเคยต่อกัน เช่น การจัดให้มีกีฬาหน่วยงาน การจัดกีฬาชุมชน และหรือ การรวมจัดตั้งกลุ่มต่างๆ ขึ้นภายในเทศบาล

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินสถานภาพองค์การ

1) ควรนำเครื่องมือทางด้านรางวัลคุณภาพอื่นแถบๆ เช่น MBNQA ของสหรัฐอเมริกา EFQM รางวัลของประเทศแถบยุโรป TAQ รางวัลคุณภาพของประเทศไทย เป็นต้นมาพัฒนาให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ในกระบวนการพัฒนาเครื่องมือ ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากขึ้น และเน้นผู้ที่มีคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพราะจะทำให้เครื่องมือสำหรับประเมินองค์กรมีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปใช้ได้จริง

3) ควรพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สถานตำรวจ เป็นต้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาการประเมินสถานภาพองค์กร

1) ควรประเมินสถานภาพโดยละเอียดในแต่ละด้าน

2) ควรเลือกหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่เทศบาล เพื่อจะได้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างหน่วยงาน

3) ควรศึกษาเปรียบเทียบสถานภาพของหน่วยงาน เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นเพื่อที่จะได้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละหน่วยงานแล้วนำวิเคราะห์พัฒนาทั้งสองหน่วยงาน

4) ควรเพิ่มจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัย

THE DEVELOPMENT OF A RESEARCH TOOL FOR ANALYZING THE STATUS OF CHUMPHONBUREE MUNICIPALLITY SURIN PROVICE THAILAND

PHIYAPHONG PRAJUBBOON 5037854 SHPA/M

M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SIRIRAT CHOONHAKHLAI, Ph.D., SIRIPORN YAMNIL, Ph.D., BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D.

EXTENDED SUMMARY

1. Introduction

Globalization challenges survival and success of private organizations and state organizations because it causes negative and positive impacts. If any organizations are able to adjust to the globalization, various working problems will decrease and they have more chances to achieve success. On the contrary, if any organizations are not able to adjust to the globalization, various problems unavoidably occur. When the globalization becomes both crisis and chances, it is necessary for all state organizations including local administrative organizations considered as the important basis for country development to adjust to environments by trying to find and apply new guidelines, models, and tools to develop their organizations for sustainable existence.

As for adjustment to such trend, the state sector reformed bureaucracy to be consistent with such environments under the Royal Decree on Criteria and Procedures for Good Governance, B.E. 2546 (2003). Office of the Public Sector Development Commission imposed Thai public sector development strategy (2003 – 2007) by imposing changes in working process and procedures to upgrade working capability and standard of state agencies to be equal to international standard based on good governance. It aimed to create benefits to people, achievement of state mission,

worthiness of state mission and reduce unnecessary working steps. People were given convenience and their need was met. And performance was always evaluated.

Public management to achieve such goals has to be done under acceptable Performance and Working Process Evaluation Criteria. Therefore, Office of the Public Sector Development Commission in cooperation with Thailand Productivity Institute had implemented the study project to upgrade public sector development standard. It aimed to study and develop public sector management system quality according to good governance. And it imposed public sector management quality criteria by using guidelines which were as efficient as international management. National Quality Award Criteria are internationally accepted guidelines which can effectively evaluate strong points and improvement chances of working process and performance of various organizations.

The organizational status was evaluated by the criteria of Public Sector Management Quality Award (PMQA) with a basis from Thailand Quality Award (TQA) and The Malcolm Baldrige National Quality Award of the United States of America (MBNQA) imposed by collection of data from the organizations with the world excellent management in order to make state agencies achieve such goals. Office of Public Sector Development Commission ordered departments and provinces to use such criteria to evaluate themselves so that they could know their defects and impose clear methods and goals of making operation plans to improve the organization. State agencies can use the criteria of the Public Sector Management Quality Award to more efficiently manage output and service to service receivers and stakeholders. This is to respond to goals of the Royal Decree on Good Governance, B.E. 2546 (2003). State agencies with excellent management have good image so they gain popularity from service receivers and stakeholders. Moreover, they have chances to encourage and support development of capability of other state agencies by presenting practice example leading to success and allowing state agencies to communicate and exchange best practices so that other state agencies can successfully apply such practices. Chumphonburi Sub-district Municipality, Chumphonburi District, Surin Province was established by the Notification of Interior Ministry on 18 July 1956. Formerly, it was Chumphonburi Public Health Department which has been

changed as Chumphonburi Sub-district Municipality on 25 May B.E. 2542[2] (1999) according to Local Administrative Organizations' Decentralization Steps and Plans Imposing Act. B.E. 2542 (1999). Chumphonburi Sub-district Municipality has to provide services to people residing in Chumphonburi Sub-district which is a urban community and it has difficulty in providing services so a lot of local people receive impacts. Therefore, it is necessary to develop and adjust to challenging environments so that the organization can exist with quality and develop community to have more progress. Development of the criteria of Public Sector Management Quality Award (PMQA) with a basis from Thailand Quality Award (TQA) and The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) to adjust various indicator criteria to context of local administrative organizations for use in evaluating status of Chumphonburi Sub-district Municipality is a method which can indicate real status of Chumphonburi Sub-district Municipality in each aspect. Chumphonburi Sub-district Municipality can use the results of evaluating the status of Chumphonburi Sub-district Municipality as a guideline to develop agency management quality to be equal to international standard and it can use such results as guideline framework to evaluate itself and agency management monitoring and evaluation norm.

1.1 Research objectives

1. To develop the tool used in analyzing the status of Chumphonburi Sub-district Municipality, Chumphonburi District, Surin Province.

2. To evaluate the status of Chumphonburi Sub-district Municipality, Chumphonburi District, Surin Province.

1.2 Benefits

1. To receive the tool suitable for analysis of Chumphonburi Sub-district Municipality.

2. To be able to correctly and suitably impose direction and goals of developing Chumphonburi Sub-district Municipality.

---

[2] 3- Year Development Plan, Chumphonburi Sub-district Municipality, B.E. 2551-2553, Page 4

2. Concept on important variables of the research

As for the research on Development of Tool used in Analyzing Status of Chumphonburi Sub-district Municipality according to the Concept of Public Sector Management Quality Award (PMQA), the researcher studied concepts, theories, and researches on evaluation of organizational status with important contents as follows;

Concept on organizational management quality development

The concept on organizational management quality development is a guideline of developing the organization to have working potential suitable for environments. Worldwide organizations use such concept as a guideline to develop the organizations to have efficiency because efficiency indicates high performance. The concept on public sector management quality development occurred in 1951. During this period, Japan was defeated in World War II, causing economy slowdown, inability to trade with other countries, and low quality products. Edward Deming, an American used quality system in factories in Japan to develop quality to be able to compete with other countries. Success of using the quality system brought about quality award of Japan called Deming Prize. After that, various countries were enthusiastic to use Japanese quality system. In 1984, Canada gave Canada Award but it was not widely known. In 1987, The United States of America used the concept on quality system and found that quality organizations would have some similar components. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) which was the quality award system used by the United States of America created considerable success and is famous worldwide. Moreover, other countries widely using the quality system were Australia, Singapore, and European Unions. Initially, the quality system was used by private businesses only. The United States of America was the first country which attached importance on quality system in the public organizations and initially used such system on education and public health until it achieved success (http://gis.mot.go.th/motfgds/doc/pmqa/pmqa.pdf).

Initially, Thailand initially used management quality criteria in the private business sector by applying techniques and process of MBNQA of the Unite States of America. In 2001, Thailand Productivity Institute gave Thailand Quality Award (TQA) to the private business sector. Public Sector Management Quality Award (PMQA) is used in the public sector. Office of Public Sector Development

Commission in cooperation with Thailand Productivity Institute improved international criteria as the public sector management quality award criteria. State organizations receiving PMQA are able to develop quality for TQA or MBNQA of the United States of America. PMQA quality criteria upgrade organizational working to be consistent with the Royal Decree on Criteria and Procedures for Good Governance. B.E. 2546 and bring about development of organization for excellence. (www.prachinonline.com/learn/learnnuke/courses/VC0002/pmqa.doc)

Concepts used in evaluation of organizational status

There were several concepts used in analyzing the organizational status. As for this research, the researcher used the concept with components similar and suitable for context of local administrative organizations, which was framework under the criteria of Public Sector Management Quality Award (PMQA) with details of components and indicators as follows;

Criterion 1. Organizational leading is to create strong leaders without attaching importance on a certain person only. Executives always interact with all important stakeholders. They create organizational culture which makes the organization meet the required value. And they use organizational performance review results to help plan and make decision.

Criterion 2. Strategic planning is to analyze working environments by using SWOT. It takes 1-2 months to plan annual working and long term plans. Planning process focuses on strategic thinking not document preparation. Vision and mission are clearly imposed. Factors of success, goals, and objectives are specified. Goals are linked with need of stakeholders. There are strategies of competition and evaluation of organization strong points and weak points. Organizational success factors are specified. Measurable goals are set for performance measurement. Strategy and operation plans are clearly defined to achieve organizational goals. Work plans are communicated with all levels of officials to understand roles which must be performed according to work plans. There is quick response in changing goals and strategy when working environments change.

Criterion 3. Attaching importance on service receivers and stakeholders is to clearly divide stakeholder groups, use several methods to stipulate need of

stakeholders and sequence importance, continuously evaluate and improve consideration of stakeholders' need, do a research to stipulate stakeholders' future need, select the cleverest persons to contact with stakeholders by giving remuneration, training, and decision-making power, impose measurable service provision standard, measure performance, provide stakeholders with diversified and convenient contact channels, follow up and quickly solve all complaints, compile all data related to stakeholders at the center so that everybody is able to use such data and stimulate improvement, compare stakeholders' satisfaction and dissatisfaction, focus on measurement of value and loyalty of stakeholders as well as measurement of satisfaction and dissatisfaction, use systematical methods to create loyalty to stakeholders valuable to the organization.

Criterion 4. Measurement, analysis, and knowledge management is as follows; Indicators link with organizational mission and strategy. Number of indicators reviewed by executives or managers should not exceed 20 indicators. Balance among perspective of all indicators collected and reviewed is created. Importance of competition information is attached. Relation between indicators which are causes and effects are created. Success indicator is focused as well as performance indicator. Modern performance data are always communicated by using graph and presentation model which are easily understood throughout the organization. Software generally sold is used or suitably designed according to organizational need. Internal communication system is used via electronic media to communicate information on performance to information users in the suitable time. Standard for data collection method and report making is made to make sure that those data are correct. Hardware and software used for data collection, result report, and analysis are always evaluated and improved.

Criterion 5. Focusing on human resources is to design officials' work and duties to encourage cooperation, initiative, and behaviors consistent with organizational values and culture, praise and suitably manage remuneration to help stimulate officials' loyalty and good performance, make new officials comply with organizational cultures, have systematic management and clear objectives, make the training plans by using information on officials' need, analyze training remuneration, evaluate after the training on a basis of training participants and improve the training, focus on making officials have happiness rather than satisfaction, provide officials

with how to take care of their health and safety, collect data on satisfaction of all levels of officials, create balance between quality of working life and family life.

Criterion 6. Process management is to analyze current need of service receivers and stakeholders and future goals, impose indicators of management process and basic need of service receivers and stakeholders, find guidelines to improve active process, compare with other organizations with excellence on service and management process, follow up and control process, manage relation with other organizations, and have support process according to state guidelines.

Criterion 7. Performance results are divided into four-dimension evaluation according to certification of official duty performance: effectiveness, quality, efficiency, and organizational development. There are data on satisfaction and dissatisfaction of service receivers and stakeholders. There is satisfaction level of service receivers and stakeholders. Decrease in data can be clearly and reasonably explained. There is linkage to indicate reasonability of improvements and performance. Performance not achieving the goals have to be analyzed and corrected. Linkage of seven criteria was shown in Chart 10

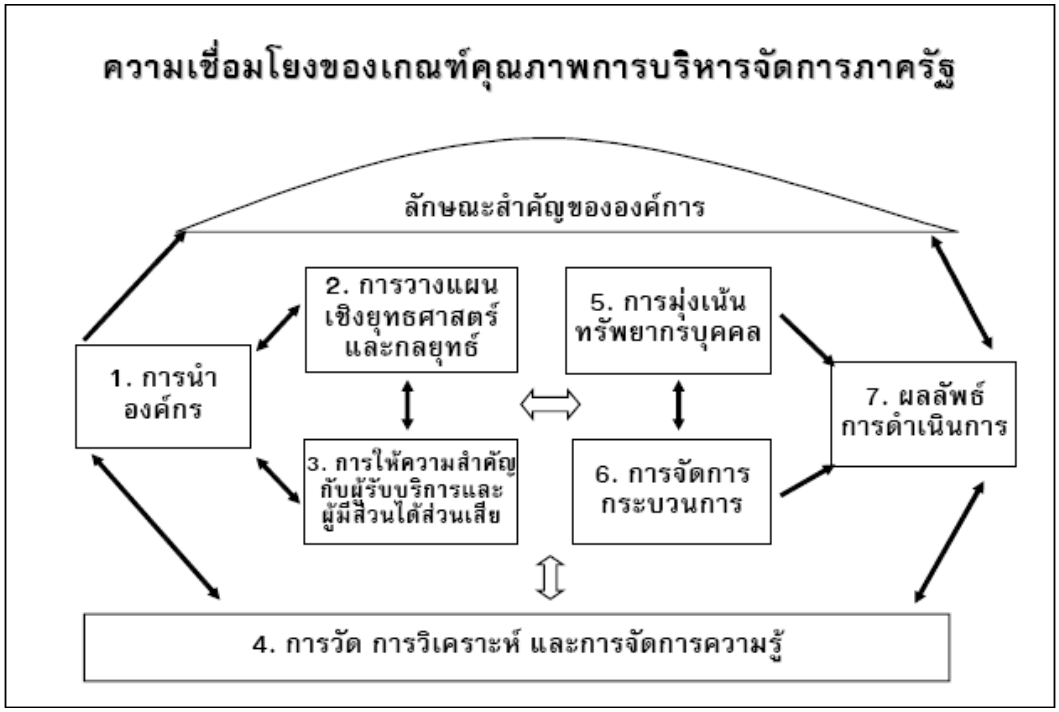


Chart 10 Linkage of Public Sector Management Quality Award Criteria

Concepts to develop the organizational status analysis tool

The researcher used Delphi Technique to develop the organizational status analysis tool. Meaning and process of Delphi Technique are as follows;

Meaning of Delphi Technique

Johnson (1993: 982) defined that Delphi Technique is a technique of compiling consideration of decision making to overcome weak point of original decision making which has to depend on a specific expert's opinion or opinion of group or resolution of the meeting.

Jensen (1996: 857) defined that Delphi Technique is a project of making details to ask people with questionnaires in order to receive data and opinion by aiming to compile consideration of decision making and create unity related to future possibility.

In conclusion, Delphi Technique is a process or tool used in systematically making decision or summarizing a certain issue without face-to-face meeting of experts by compiling and asking opinion of experts.

Characteristics of Delphi Technique

1. Delphi Technique aims to find information from experts' opinion on a certain issue by answer to the questionnaires. Therefore, experts have to answer questionnaires determined in each step by the researcher. Experts with knowledge and expertise in the studied issue can correctly and accurately answer or make decision.

2. Each expert participating in doing the research does not know that who expresses opinion and does not know each expert's opinion on each article. This is to eliminate group influence which affects self- opinion.

3. Data are obtained from questionnaires or other models without face-to-face meeting of experts. Experts have to completely answer questionnaires in every step. For correct and reliable opinion, it is necessary to use questionnaires several times. Generally, the questionnaire in Round 1 is open-ended questionnaire. After that, close-ended questionnaire with rating scale is used in the next round.

4. To enable each expert to carefully answer the questionnaires, the researcher indicated experts' similar opinion in answers of each article of the questionnaire in statistics such as mean and interquartile range. Then, the researcher

sent each expert the questionnaires to consider that whether he wanted to change answers.

5. Statistics used in analysis were initial statistics which were measures of central tendency, which comprised Mode, Median, Mean and measures of data dispersion which was Interquartile Range.

Delphi Technique's research steps are as follows;

1. Determine problems which will be studied. Problems to be studied by Delphi Technique should have yet to have correct answers and can be studied by judgment of experts in that field. Problems should lead to policy planning or forecast in the future.

2. Select experts. This step is very important because specific characteristic of Delphi Technique research is to use opinion derived from experts' answer. Reliable research results depend on capability of selected experts to give reliable data. Therefore, researchers have to think of the following factors to select experts: experts' capability, experts' cooperation, number of experts, and expert selection procedures.

3. Create the questionnaires. According to research process by Delphi Technique, experts have to answer the questionnaires for four rounds as follows;

3.1 Create the questionnaire for Round 1. Generally, the first questionnaire is the open-ended questionnaire which widely asks to cover the studied problems and to compile experts' opinion by post to give convenience to experts. The questionnaire has to be returned within two weeks. If any experts do not return the questionnaire, researchers should ask experts to return the questionnaire. As for analysis of questionnaire answers for Round 1, researchers have to compile, elaborately analyze, and synthesize opinion as the issues by removing repetitive data for creation of questionnaire in the next round.

3.2 Create the questionnaire for Round 2. Answers analyzed in the first round are used to create as the questionnaire with five-level rating scale so that each expert can attach importance on each article and give reasons on agreement or disagreement of each article in the blank at the end of sentence. Experts can correct the questionnaire and give more recommendations. The researchers have to send this

questionnaire to original experts and facilitate returning by post like the first round. As for analysis of answers derived from the questionnaire for Round 2, answers of each article are used to find Median, Mode, and Interquartile Range.

3.3 Analysis of the questionnaire in Round 3. Answers of each article derived from analysis in Round 2 are used to consider interquartile range. If interquartile range is narrow, the analyzed answers indicate similar opinion of experts. If the researchers obtain enough data, they may summarize the research results in this round. If interquartile range is wide (having considerable value), the analyzed answers indicate different opinion of experts. Then, the researchers may create new questionnaire as the questionnaire in Round 3 by having the same messages as the questionnaire in Round 2 but increasing position of Median, interquartile range, and marks indicating positions which those experts answer in the questionnaire in Round 2. Then, the researchers have to send the questionnaire to those experts to affirm old answers or change answers.

3.4 Analysis of the questionnaire in Round 4. The researchers have to follow the same steps or procedures as Round 3. If analysis results show consistent answers, interquartile range is narrow. Then, the research process can end. If all answers are different, the researchers have to create new questionnaire as the questionnaire in Round 4 by having the same messages as the questionnaire in Round 3 by using the same method again. Generally, Delphi research mostly receives research results summary from the questionnaire in Round 3. If the research is done in Round 4, the summary is similar to the Round 3.

Tools used in Delphi Technique

As for Delphi Technique, questionnaire is used as an important tool to collect data. There are two models of questionnaire: open-ended questionnaire and close-ended questionnaire with rating scale (Five-level rating scale is generally used.). As for Delphi Technique developed from the original model, the open-ended questionnaire is used to collect data in Round 1. The close-ended questionnaire is used in the next round. Data collection in Round 1 by using the open-ended questionnaire aims to compile wide opinion of experts. The questionnaire in Round 2 is developed from answers of the questionnaire in Round 1 by synthesizing and

creating all opinions of experts as the open-ended questionnaire with rating scale which has to be sent to experts to sequence importance or forecast trend of each article. As for creation of the questionnaire in Round 3, answers of each article derived from the questionnaire in Round 2 are brought to calculate statistical value. The issue which has to be considered to create the questionnaire is to select statistics used as feedback such as Median, Mode, and Interquartile Range or Frequency, Percentage. Giving feedback in the Delphi Process aims to make experts perceive expert group's opinion on message of each article. This feedback is presented with statistics which comprise two groups of data as follows; Group 1 comprises two parts of statistics. The first statistics which indicate opinion of experts are Mean, Median, Mode, or Percentage to show idea of most people. The second statistics indicate dispersion of experts' opinion to show consistence level of experts' idea. Statistics frequently found are standard deviation, quartile deviation or frequency or percentage in each answer group. Group 2 is figures which show answers of experts in the previous round to compare consistency or difference of each expert's opinion and group's opinion.

3. Research methodology

As for research methodology, the researcher analyzed contents with the criteria on Public Sector Management Quality Award to create questions for experts to express opinion in the first time so that the researcher could obtain question articles from experts in the first time. After that, the researcher analyzed experts' questions in the first time to create as questions in Step 2 by analyzing results of asking experts in Round 1 and synthesizing as the questionnaire with five-level rating scale: Most Suitable, Considerably Suitable, Moderately Suitable, Slightly Suitable, and Least Suitable to create the questionnaire in Round 3. The questionnaire in Round 3 is the questionnaire with five-level rating scale and the same messages as the questionnaire in Round 2. The researcher statistically analyzed results of scoring the organizational status evaluation tool by experts to find consistency value among questions until the researcher could obtain the tool used in evaluating the status of Chumphonburi Sub-district Municipality. After that, the researcher tested the created and corrected questionnaire with 30 employees who were not the sample group to find reliability. The researcher tried out the questionnaire with officials of other local administrative

organization. After receiving the completed questionnaire, the researcher used Coefficient Alpha Cronbach Method to test reliability of questionnaire data. The questionnaire reliability was 0.87 which showed that the questionnaire was reliable. Reliability according to Cronbach Method has to be over 0.70. The researcher used SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows). Statistics used for data analysis were Descriptive Statistics such as Percentage and Mean to present model, explanation, and tables. After that, the researcher used the perfect questionnaire to ask personnel working in Chumphonburi Sub-district Municipality. The questionnaire was divided into three parts as follows; Part 1 was questionnaire on general information of respondents. Part 2 was the questionnaire on opinion level on status of Chumphonburi Sub-district Municipality. Part 3 was the questionnaire on other opinion or recommendations of respondents. There were 83 close-ended questions and 3 open-ended questions on organizational status with seven components comprising 1) organizational leading, 2) strategic planning, 3) attaching importance on service receivers and stakeholders, 4) measurement, analysis, and knowledge management, 5) focusing on human resources, 6) process management, 7) performance results.

4. Research results and discussion

Results of analyzing data on development of the tool used in analyzing the status of Chumphonburi Sub-district Municipality according to the concept on Public Sector Management Quality Award could be analyzed according to the research objectives as follows;

4.1 To develop the tool used in analyzing the status of Chumphonburi Sub-district Municipality according to the concept on Public Sector Management Quality Award.

1) To develop the tool used in analyzing the status of Chumphonburi Sub-district Municipality, Chumphonburi District, Surin Province according to the concept on Public Sector Management Quality Award.

As for development of the tool used in analyzing the organizational status, the researcher reviewed related literatures and created as questions. According to examination and recommendations of experts, the researcher found that experts had

similar opinion on the questions as follows, As for Round 1, experts thought that the questions were moderately suitable ($\bar{x}$ 3.11). After that, the researcher corrected questions according to scores of each question and experts' more recommendation. Then, the researcher created the questions in Round 2 so that experts could examine and give recommendations. In Round 2, experts had similar opinion that the questions were considerably suitable ($\bar{x}$ 4.02). After that, the researcher corrected the questions according to scores of each question article and experts' more recommendation. Then, the researcher created the questions in Round 3. As for Round 3, experts had similar opinion that the questions were most suitable ($\bar{x}$ 5.00). Experts did not correct or adjust the questionnaire so the researcher obtained the tool with question guide which could measure the target group. Experts had consistent understanding of the questionnaire contents as shown in the research results on leadership, strategic planning, focusing on service receivers, information and analysis, focusing on human resources, working process management, and performance results.

Research results on evaluation of the status of Chumphonburi Sub-district Municipality were as follows;

Results of evaluating the working status of Chumphonburi Sub-district Municipality in every aspect according to the created questionnaire were in the high level with high mean ($\bar{x}$ 3.64). As for each aspect, the researcher found that

As for organizational leading, the researcher found that senior executives had good characteristics. They were acceptable to subordinates in the high level with the mean of 3.72. Senior executives of Chumphonburi Sub-district Municipality created the policy to bring about learning in the agency. They clearly imposed agency management goals and direction. They created the policy to bring about dispersion of decision making power in the agency. They created the policy to bring about creation of innovation and creative work in the agency. They were responsible for financial implementation and protection of national benefits. They continuously reviewed performance and improved working by using performance review. Moreover, executives implemented various projects by attaching importance on the issue which might impact on the society. They determined indicators and measures to prevent risk which might occur in the organization and the society by determining the working procedures in the community focusing on participation of several parties. They

performed duties which created strength to the community. They made personnel comply with law and ethics to stakeholders. And they determined transparent working procedures which could be examined. After additional asking or use of open-ended questionnaire, the researcher found that senior executives, especially leaders of Chumphonburi Sub-district Municipality had high leadership. They well behaved and were respected by their subordinates. They dispersed management power to chief of each division to fully work under the agency regulations. This created more efficient management. Moreover, senior executives well interacted with officials and senior executives in Chumphonburi District such as Chumphonburi District Officer, Police Station Chief, Director of Chumphon Witthayasan School, Director of Chumphonburi District Hospital, Mayor, Chairman of other Sub-district Administrative Organization. This made Chumphonburi Sub-district Municipality efficiently do various activities and projects according to the specified goals.

As for strategic planning, the researcher found that management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level with the mean of 3.70. Chumphonburi Sub-district Municipality made the strategic plans with systematic process such as holding referendum in the area, allowing personnel to participate in strategic planning. It had strategic issues and strategic goals consistent with government policy. It sequenced importance of work plans and projects. It considerably attached importance on balanced benefits of agency stakeholders. Various projects specified in operation plans had success indicators which could be used and done according to the issues specified in the strategic plans. Moreover, it allocated resources for the projects specified in the strategic plans. It adjusted the operation plans which could respond to agency changes. Personnel plan was consistent with official operation plan. Its performance was consistent with plans derived from comparing with past performance and/or comparing with other better organizations. After additional asking or use of open-ended questionnaire, the researcher found that the process of making the strategic plan of Chumphonburi Sub-district Municipality covered every issue and was adjusted to keep up with the situation. The strategic planning process attached importance on service receivers and stakeholders such as holding referendum in the community or analyzing basic necessity data (Jor Por Thor) and village basic data (Gor Chor Chor 2 Khor)and

making the plans. Moreover, the municipality made public relations on the strategic plans to people through its website. Therefore this factor had high mean.

As for attaching importance on stakeholders, the researcher found that management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level with the mean of 3.70. Chumphonburi Sub-district Municipality determined and divided present service receivers and future service receivers. Then, it surveyed need and expectation of service receivers and used the service receivers' need survey results to plan working. Moreover, the municipality developed new services. For example, it used the service receivers' need survey results to improve and develop working process to create relation with service receivers. It determined mechanism and the responsible for procuring data on application for receiving services or complaint of service receivers so that the municipality could determine suitable service provision procedures to make sure that personnel complied with the complaint managing process and the complaints were solved. Moreover, the municipality improved relation creating guidelines and modern contact channels of service receivers. It surveyed need of service receivers by holding referendum. Officials gave convenience to service receivers at the public relations area. It had website linking between the agency and service receivers. Moreover, it provided a box of opinion and recommendations on municipal services. Therefore, the municipal status was evaluated in the high level.

As for measurement, analysis, and knowledge management in the organization, the researcher found that management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level. The municipality selected and compiled data and information necessary to working. It stored data and information which could support management decision making to make database for the benefit of performance evaluation. As for data analysis, the municipality academically analyzed data for use in strategic planning. Moreover, it informed personnel about analysis results for the benefit of working. As for data availability, the researcher found that the information of the municipality was available and easily accessible. But information equipment which were reliable, safe, and easily used had to be developed because its management status was in the moderate level with the mean of 3.31. As for knowledge management in the agency, the researcher found that the municipality did knowledge management in the agency. For example, it had data searching source

and stage to transfer knowledge to personnel on communication of data and information. It organized the training and invited knowledgeable people to give lecture for personnel to have more knowledge. After additional asking or use of open-ended questionnaire, the researcher found that management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level because Chumphonburi Sub-district Municipality made database beneficial to management in various aspects. For example, the municipality collected data from the municipal villages and published as books. It yearly collected basic necessity data (Jor Por Thor) and village basic data (Gor Chor Chor 2 Khor). Various data were entered in computer program which was easily accessible and beneficial to academic analysis of data for use in strategic planning. Moreover, it informed personnel about analysis results for benefits of working.

As for focusing on human resources, the researcher found that management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level with the mean of 3.55. As for this aspect, some issues had good management status while some issues had to be developed. This meant that Chumphonburi Sub-district Municipality analyzed organizational structures according to missions specified in the strategic plans in the high level but it had to develop organization structure and working system according to organizational analysis results because its status was in the moderate level with the mean of 3.34. As for arrangement of manpower according to manpower plan consistent with analysis results, management of Chumphonburi Sub-district Municipality was good but preparation of orientation to introduce good cultures of the agency had to be provided because the study found that the status of this aspect was in the moderate level with the mean of 3.38. Moreover, the researcher found that Chumphonburi Sub-district Municipality informed personnel about agency values and policy culture by imposing personnel's performance evaluation system and imposing system and the responsible for agency performance evaluation. But Chumphonburi Sub-district Municipality had to develop report of working evaluation results to personnel. It developed and improved work and praised. It gave agency personnel rewards and motivation. The researcher found that status of this aspect was in the moderate level with the mean of 3.37. After additional asking and use of the open-ended questionnaire, the researcher found that, as for personnel management,

Chumphonburi Sub-district Municipality had clear management structures by dividing work into work division for more efficient working. As for personnel training and development, Chumphonburi Sub-district Municipality always sent personnel to participate in the training with other agencies. Most trainings were operation trainings such as training in elders' allowance, training in basic necessity data collection. Moreover, the municipality provided personnel with study tour to develop the agency. Therefore, the status on human resources was in the high level. As for the problem of sending personnel for further study, the municipality lacked budget on this aspect. Moreover, it determined work characteristics and skills of each position by using procedures of recruitment and retaining personnel according to work position. It prepared personnel to take important positions by making plans of creating job progress for personnel to survey personnel's need for development and implementation under agency need. It encouraged use of new knowledge and skills, motivated personnel to develop themselves and fully use potential, encouraged hygiene, safety, and prevention of danger in the agency, improved the buildings for procurement and provision of welfare service to personnel, determined indicators which created working satisfaction, and sequenced importance of personnel's satisfaction evaluation results for work improvement.

As for process management, the researcher found that management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level with the mean of 3.65. The municipality improved the working system and process which satisfied service receivers. For example, it analyzed and designed working route which could solve the problem on service receivers' complaint. Moreover, it brought analysis results on newly designed working process into practice. Therefore, results of complying with new practice guidelines helped reduce expenditures, mistakes, repetitive working, and loss. Moreover, the municipality disseminated and exchanged lessons derived from new practice guidelines within and between agencies. After additional asking or use of open-ended questionnaire, the researcher found that the municipality improved working procedures to be consistent with present situation by recording mistakes of working in each activity to support implementation in the next fiscal year.

As for performance results, the researcher found that management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level with the mean of 3.60. Performance of Chumphonburi Sub-district Municipality was consistent with indicators of success according to agency strategy, which could be observed from survey results which indicated satisfaction of service receivers and stakeholders and values of organization under perspective of service receivers and stakeholders. And the survey results indicated reliability of service receivers toward agency leaders on performance under executives' perspective on work scope, work size, and more service providing categories. Moreover, performance of Chumphonburi Sub-district Municipality created values to the agency and community. But some issues had to be developed. For example, performance conforming to budget and finance allocated and compliance with rules, regulation, and law had to be developed because the study found that management status on this aspect was in the moderate level with the mean of 3.45.

5. Recommendations on use of research results.

5.1 Use of the tool for organizational evaluation

After developing the organizational status evaluation tool, the researcher obtained the efficient tool for organizational evaluation. The researcher thought that Chumphonburi Sub-district Municipality or other local administrative organizations should use the tool derived from this research to evaluate their organizational status so that they can know their real status: weak point, strong point of the organization or external environments which impact on the organization.

5.2 Use of organizational status evaluation results

The research results were as follows; Management status of Chumphonburi Sub-district Municipality was in the high level. However, the agency should develop and retain working quality. Therefore, the researcher would like to give recommendations on agency development guidelines to create satisfaction to agency personnel and service receivers as follows;

1) Chumphonburi Sub-district Municipality should make working manuals of each position because it has strong point in several aspects and is suitable to be the best practice model for other sub-district municipalities.

2) Chumphonburi Sub-district Municipality should continuously find the subsidy for development of human resources. The researcher found that although the management status of Chumphonburi Sub-district Municipality on human resources was in the high level, its management status was least high when compared with other aspects due to several factors. For example, the municipality continuously lacked budget on development of human resources such as budget for further study, budget on giving reward or motivating personnel to fully perform duties. Therefore, the municipality should establish Fund for personnel development, give reward, and have positive discipline system for agency personnel to increase potential, creating efficient work according to the specified goals.

Moreover, the researcher found that a problem of this organization is that as there is frequent change in officials, there is frequent work instruction and late implementation. Therefore, making work manuals is very useful.

3) Chumphonburi Sub-district Municipality should organize activities or gather people group in the area. The researcher found that the municipality is situated in Chumphonburi District where people groups can be divided into 4 occupational groups: traders, business owners, officials living and working in the district, agricultural group. As several groups live together, there are different problems. For example, if there is policy focusing on provision of services to agriculture, the remaining groups will not receive benefits. Moreover, it is difficult to gather every group together. This makes people lack cooperation in solving problems of the community. As for such problems, the municipality should have ways to create unity in the community such as gathering groups, creating activities which make people mutually familiar. For example, it should provide agency sports, organize community sport and/or establish various groups within the municipality.

5.3 Recommendations for the next research

5.3.1 Recommendations on creation of the organizational status evaluation tool

1) Researchers should develop other quality award tools such as MBNQA of the United States of America, EFQM of European Countries, TAQ of Thailand to be consistent with context of local administrative organizations.

2) As for tools development process, researchers should invite more experts with specific expertise because the organizational evaluation tools will be reliable, efficient, effective for real use.

3) Researchers should develop tools used for analyzing other organizations or agencies such as school, hospital, police station.

5.3.2 Recommendations for the study of organizational status evaluation

1) Researchers should elaborately evaluate status in each aspect.

2) Researchers should select other agency which is not the municipality so that they can know difference among agencies.

3) Researchers should study agency status and compare with other agencies to know weak point and strong point of each agency for use in analyzing and developing both agencies.

4) Researchers should increase number of respondents to increase research reliability

บรรณานุกรม

กรมการจัดหางาน. (2550). แนะนำกรมการจัดหางาน. กรุงเทพมหานคร. กระทรวงแรงงาน.

ชนิกานต์ ถาวรยุติการต์. (2550). การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิด Malcolm Baldrige กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี. กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ชลิดา ศรมณี. (2548). เอกสารประกอบการบรรยาย. กรุงเทพมหานคร.มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธานี ทรงศิริเดช. (2550). ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปริญญา ระลึก. (2542) ปัจจัยการบริหารองค์กรขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อบทบาทและหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขประจำสถานีอนามัย จังหวัดศรีสะเกษ. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สหมิตรพริ้นติ้ง.

พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2542: 127. การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ . อุบลราชธานี. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

มยุรี เมฆกิตติกุล. (2543). การใช้ TQM เพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีกองตรวจและคุ้มครองคนหางาน กรมการจัดหางาน. กรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ.(2545). การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM,ISO 9000 และการประกันคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ.(2549). หลัก TQM และการประยุกต์ใช้. วารสารดำรงราชานุภาพ. (เมษายน – มิถุนายน 2549) : หน้า 19 – 50.

วีรชัย ตันติวีระวิทยา.(2521).ดั้นด้นหาความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ ,2547 . การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. [Online]./Available: URL:

ศศิธร เฉลยพงษ์. (2543). การประเมินการปฏิบัติงานการให้บริการปรึกษาเกี่ยวกับโรคเอดส์ของผู้ให้บริการปรึกษาในหน่วยงานสาธารณสุขของรัฐเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุขบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

สุดจิต จันทรประทิน. (2543). การศึกษาประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ.(2549).ทฤษฎีองค์การและกระบวนการจัดการ: นครปฐม. มหาวิทยาลัยมหิดล.

อรุณ รักธรรม.(2523).การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช.

อัษฎายุธ จำรูญนิรันดร์. (2543). ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคุมโรคติดต่อของสถานีอนามัยในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

Jensen, C. Delphi in Depth: Power Techniques from the Experts Berkeley. Singapore: McGraw-Hill, 1996.

Johnson Perry, L. ISO 900 Meeting the New International Standard. Singapore: McGraw-Hill, 1993.

Litwin,G.H.,&Stringer,R.A.Jr. (1968). Motivation and Organization Climate. Boston: Division of Research Harvard University Graduate School of Business Administration.

Nuntiya Hutanuwatr.(1998). STRATEGY FORMULATION THROUGH SWOT ANALYSIS : A CASE STUDY OF THREE RURAL PEOPLE BUSINESS ORGANIZATIONS IN NORTHEAST THAILAND. (PHD Thesis in Philosophy).Bangkok, Asian Institute of Technology School of Environment, Resources and Development; 1998.

Siranee Chumpong. (2003). **PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE HOSPITALS BY THE BALANCED SCORECARD.** (M.S. Thesis in Pharmacy Administration). Faculty of Graduate Studies Mahidol University; 2003.

แหล่งอ้างอิงอิเล็กทรอนิกส์

http://library.uru.ac.th ค้น (ค้นเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2551)

http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm (ค้นเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2551)

http://www.12manage.com (ค้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2551)

http://www.thaiedresearch.org (ค้นเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2551)

http://library.cmu.ac.th/web/qa/qa5349.html (ค้นเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2551)

http://www.wiesbaden.army.mi (ค้นเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2551)

http://www.riclib.nrct.go.th (ค้นเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2551)

ภาคผนวก

การวิจัย

เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาล ตำบลชุมพลบุรีอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายปิยะพงษ์ ประจวบบุญ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรีอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ตามแนวคิด รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อผลการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานภาครัฐต่อไป

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

(นายปิยะพงษ์ ประจวบบุญ)
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลทุกอย่างจะเก็บไว้เป็นความลับ ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นและความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล เฉพาะบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น สถานภาพขององค์การ เทศบาลตำบลชุมพลบุรี

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลที่เป็นจริงของท่านหรือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่างที่กำหนดถ้าเลือกตัวเลือกข้อนั้น

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ ..... ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ป.6 ☐ ม.3 ☐ ม. 6

☐ อนุปริญญา ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

☐ อื่นๆ ระบุ.....

4. ตำแหน่ง.....

5. สถานภาพ

☐ ข้าราชการประจำ ☐ ข้าราชการการเมือง ☐ พนักงานราชการ

☐ ลูกจ้างประจำ ☐ ลูกจ้างชั่วคราว

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. หน่วยงาน

☐ ฝ่ายนิติบัญญัติ ☐ ฝ่ายบริหาร ☐ สำนักปลัดเทศบาล
☐ กองคลัง ☐ กองวิชาการ และแผนงาน ☐ กองประปา
☐ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ☐ กองการศึกษา ☐ การสวัสดิการและสังคม
☐ กองช่าง ☐ อื่นๆโปรด……

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลชุมพลบุรี.....ปี/เดือน

8. ภูมิลำเนา

☐ จังหวัดสุรินทร์ อำเภอ..... ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเครื่องมือวิเคราะห์สถานภาพของเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นกี่ยวกับสถานภาพขององค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี ที่เป็นจริงที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบข้อมูลให้ครบทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับสถานภาพการบริหารงานสูงที่สุด
4 หมายถึง ระดับสถานภาพการบริหารงานสูง
3 หมายถึง ระดับสถานภาพการบริหารงานปานกลาง
2 หมายถึง ระดับสถานภาพการบริหารงานต่ำ
1 หมายถึง ระดับสถานภาพการบริหารงานต่ำที่สุด

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
<u>การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ</u> 1. ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการบริหารงาน ของหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง					
2. การสร้างนโยบายให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง					

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
3. การสร้างนโยบายให้เกิดการเรียนรู้ ในหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง					
<u>การกำกับดูแลตนเองที่ดี</u> 1. ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานด้านการเงินโดยผู้บริหารระดับสูง					
2. ความรับผิดชอบในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ					
<u>การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ</u> 1. มีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ					
2. มีการนำผลทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<u>ความรับผิดชอบต่อสังคม</u> 1. การดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม					
2. การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การและสังคม					
3. การกำหนดวิธีปฏิบัติงานภายในชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย					
4. การปฏิบัติงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน					
<u>การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</u> 1. การกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่สร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้					
2. การทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
<u>กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์</u> 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจน					
2. การนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์					
<u>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> 1.การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล					
2. การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการ					
3. การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่สมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน					
<u>การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ</u>					
1. โครงการต่างๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติได้					
2. การปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์					
3. การจัดสรรทรัพยากรให้ดำเนินการในโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์					
4. การปรับแผนปฏิบัติการสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน					
5. แผนด้านบุคลากรสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ					
<u>การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</u> 1. ผลการดำเนินงานตามแผนได้มาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานในอดีต และหรือเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า					

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
<u>ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 1. การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบันและผู้รับบริการในอนาคต					
2. การสำรวจความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการ					
3. การนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ					
4. การนำผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการทำงาน					
<u>การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> 1. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการฯ					
2. การกำหนดกลไกและผู้รับผิดชอบด้านการจัดหาข้อมูลการขอรับบริการ หรือร้องเรียนจากผู้รับบริการ					
3. การกำหนดวิธีการให้บริการที่เหมาะสม					
4. การกำหนดวิธีการติดตามวิธีการให้บริการเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม					
5. กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงการติดตามเพื่อทำให้ มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข					
6. การปรับปรุงแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อของผู้รับบริการที่เหมาะสมและทันสมัย					

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
<u>การวัดผลการดำเนินการ</u> 1. การการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
2. การคัดเลือกและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจทางการบริหาร					
3. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงาน **<u>การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ</u>** 1. การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์					
2. การสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
<u>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ</u> 1. ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน และสามารถเข้าถึงได้ง่าย					
2. อุปกรณ์สารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย					
<u>การจัดการความรู้</u> 1. การจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่น มีแหล่งค้นคว้าข้อมูล มีเวทีถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากร					
2. การสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและเหมาะสมกับงาน					
3. การจัดฝึกอบรมและเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานมาบรรยายเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้					

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
<u>การจัดและบริหารงาน</u> 1.การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่กำหนดในแผนกลยุทธ์					
2.การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานตามผลการวิเคราะห์องค์กร					
3.การจัดอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์กร					
4.การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานได้มีการจัดเตรียมอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำวัฒนธรรมที่ดีของหน่วยงาน					
5.การสื่อสารการค่านิยมและวัฒนธรรมนโยบายของหน่วยงานให้แก่บุคลากร					
<u>ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</u> 6.การกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
7.การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงงาน					
8.การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ					
<u>การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</u> 1.การกำหนดคุณลักษณะและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง					
2.การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรตามตำแหน่งงาน					
3.การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ					
4.การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร					
<u>การพัฒนาบุคลากร</u> 1.การสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการพัฒนาและดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน					
2. การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่					

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
<u>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> 1.การส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยในหน่วยงาน					
2. การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน					
<u>การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร</u>					
1. การจัดหาและให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากร					
2. การกำหนดตัวชี้วัดที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
3.การนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมากำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงงาน					

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
<u>กระบวนการที่สร้างคุณค่า</u> 1.การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ					
2.การวิเคราะห์และออกแบบเส้นทางการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการ					
3.การนำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ไปปฏิบัติ					
4.ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่าย					
5.ผลการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติใหม่ช่วยทำให้ลดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำ และความสูญเสีย					
6.การนำบทเรียนที่ได้จากแนวทางการปฏิบัติใหม่มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน					

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
	5	4	3	2	1
มิติด้านประสิทธิผล 1.มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 1.ผลการสำรวจที่ชี้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2.คุณค่าขององค์กรจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3.ผลสำรวจที่แสดงถึงความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้นำของหน่วยงาน					
4.ผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้บริหารทั้งด้านขอบเขตของงาน ขนาดของงาน และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น					
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 1.ผลการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานและชุมชน					
2.ผลการดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณและการเงินที่จัดสรร					
3.ผลงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบด้านการเงิน					
4.การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย					
มิติด้านการพัฒนาองค์กร					
1.ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร					
2.ผลการดำเนินงานที่แสดงถึงความพึงพอใจของบุคลากร					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. ความเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

……
……
……
……
……
……

2. แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารองค์การเทศบาลตำบลชุมพลบุรี

……
……
……
……
……
……

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

……
……
……
……
……
……

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายปิยะพงษ์ ประจวบบุญ
วัน เดือน ปี เกิด	14 มีนาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดสุรินทร์, ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	เปรียญธรรม 5 ประโยค, พ.ศ.2546 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ. 2543 พุทธศาสตร์บัณฑิต (ปรัชญา) มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2550 - 2553 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
ที่อยู่	61 หมู่6 หมู่บ้านโนนกลาง ตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ 32190 โทร. 082-145-3875