

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลองเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ครั้งนี้มีดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง สำนักงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

1.1.4 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

1.2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ในแต่ละกองสำนัก แตกต่างกัน

1.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัย

ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

1.2.4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

1.2.5 ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 376 คน ประกอบด้วยหน่วยงานในส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 194 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่มีจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลารับราชการ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

ในส่วน of แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษสำนักพัฒนาระบบบริหาร เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้ศึกษาได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 30 ตัวอย่าง พบว่าได้ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามเท่ากับ .9707

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 6 มีนาคม 2555 ถึงวันที่ 19 เมษายน 2555 เป็นเวลา 45 วัน โดยขออนุญาตหน่วยงานโดยทำหนังสือจากสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง รวม 14 กอง/สำนัก จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 194 คน ส่งเพื่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 233 ฉบับ พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยติดตามอีกครั้งด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละกอง/สำนักช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 194 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ One Sample t-test, F-test (One way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ส่วนที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ

## 1.4 ผลการวิจัย

### 1.4.1 ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน (ร้อยละ 82.0) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 44.8) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 55.2)

สถานภาพการสมรส ส่วนใหญ่โสด (ร้อยละ 67.5) อัตรารายเดือน ที่ได้รับส่วนใหญ่ 10,000-15,000 บาท (ร้อยละ 38.7) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 40.7) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 48.5) และส่วนใหญ่สังกัดกองคลัง (ร้อยละ 17.0)

#### 1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

##### 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55 รองลงมาคือ การให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.43 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.41 แผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร/ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในสำนักงานปลัดฯ มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระบบสารสนเทศในสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมและความทันสมัย เพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.31 กระบวนการทำงานของสำนักงานปลัดฯ ในปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรและผู้รับบริการได้รวดเร็ว ค่าเฉลี่ย 3.26 สำนักงานปลัดฯ มีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 3.25 สำนักงานปลัดฯ ให้เกษตรกรและผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.23 และงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรร มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักงานปลัดฯ ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

##### 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.60 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.56 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.53 การกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.51 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.50 สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.49 ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีความชัดเจน และสำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.47 และการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดฯ มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ

### 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และต่อเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.50 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.47 สำนักงานปลัดฯ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้หน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ย 3.46 สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.43 สำนักงานปลัดฯ ได้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ดี มีค่าเฉลี่ย 3.42 สำนักงานปลัดฯ มีผลการปฏิบัติราชการที่ดีกว่าหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน และสำนักงานปลัดฯ มีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.41 และผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำเพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สำนักงานปลัดฯ มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างยุติธรรม และเสมอภาค ค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมาคือสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับความเสมอภาค เท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับสำนักงานปลัดฯ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 3.36 สำนักงานปลัดฯ สามารถสรุปความคิดเห็นร่วมกันของฝ่ายต่างๆ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับสำนักงานปลัดฯ มีการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่ 3.35 สำนักงานปลัดฯ มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสำนักงานปลัดฯ สามารถให้บริการภายในระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.34

สำนักงานปลัดฯ มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.21 และสำนักงานปลัดฯ มีการใช้ทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 3.18 ตามลำดับ

#### 4) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดฯ สะดวกขึ้นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือมีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ด้านระบบสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.51 สำนักงานปลัดฯ ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.48 ระบบสารสนเทศของสำนักงานปลัดฯ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.43 และการรับเรื่องราวจึงทุกข์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดฯ ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.38 ตามลำดับ

#### 5) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.22 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 รองลงมาคือข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความพึงพอใจและภูมิใจต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ภาพรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.37 รองลงมาคือ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.34 มีความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร ค่าเฉลี่ย 3.31 สำนักงานปลัดฯ มีนโยบายที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.29 ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ได้รับโอกาสในการศึกษาฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ค่าเฉลี่ย 3.27 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ เท่ากับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน และเท่ากับข้าราชการสำนักงานปลัดฯ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา งานในหน้าที่รับผิดชอบมีความท้าทายและน่าสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24 มีการมอบหมายงานให้ตรงความรู้ ความสามารถ และความถนัด มีค่าเฉลี่ย 3.23 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความรักและผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.21 ข้าราชการสำนักงานปลัดฯ มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 3.20 สำนักงานปลัดฯ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ค่าเฉลี่ย 3.19 มีความอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา และ มี

อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.16 การได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.15 มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 3.13 มีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.12 เงินเดือนมีความเหมาะสมต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.10 ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการทำงานค่าเฉลี่ย 3.06 และสำนักงานปลัดฯ ได้กำหนดเส้นทางโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ค่าเฉลี่ย 3.04 ตามลำดับ

#### 6) ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่การปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับการปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.44 ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และการปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.39 รองลงมาคือการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และจรรยาวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.36 มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 3.34 มีความตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ค่าเฉลี่ย 3.31 มีความพร้อมรับการตรวจสอบ ค่าเฉลี่ย 3.30 การปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค การมีความพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข และการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ที่ 3.29 การบริหารทรัพยากร งบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า ค่าเฉลี่ย 3.23และมีการปฏิบัติงานในเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.13 ตามลำดับ

#### 7) ปัจจัยด้านสมรรถนะ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 รองลงมาคือข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ค่าเฉลี่ย 3.46 และข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.39 และข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.23 ตามลำดับ

#### 1.4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือ การดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ ค่าเฉลี่ย 3.41 และการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.40 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ การขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมาคือการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ย 3.22 การติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร ค่าเฉลี่ย 3.06 และการติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืม ค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ

(2) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบายมีความพึงพอใจต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ ค่าเฉลี่ย 3.35 และการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มีค่าเฉลี่ย 3.27 ตามลำดับ

(3) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.41 รองลงมาคือ การดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.40 และข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.38 และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ค่าเฉลี่ย 3.31 ตามลำดับ

(4) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อมิติด้านด้านการพัฒนาองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24 เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุน



การปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ค่าเฉลี่ย 3.25 การบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ย 3.19 และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น ค่าเฉลี่ย 3.16 ตามลำดับ

#### 1.4.2 การทดสอบสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 70

สรุปได้ว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่า ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกองสำนักแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

(1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองกลาง มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองกลาง = 3.31 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ น้อยกว่า กองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน และสำนักตรวจราชการ (ค่าเฉลี่ยของกองการเจ้าหน้าที่ = 3.13 ค่าเฉลี่ยของกองเกษตรสารนิเทศ = 3.51 ค่าเฉลี่ยของกองคลัง = 3.49 ค่าเฉลี่ยของกองนโยบาย ฯ = 3.51)

(3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองเกษตรสารนิเทศ มากกว่าสำนักกฎหมาย มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองเกษตรสารนิเทศ = 3.51 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองคลังมากกว่าสำนักกฎหมาย สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ และสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองคลัง = 3.49 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ = 3.20 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(5) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน มากกว่าสำนักกฎหมาย และสำนักพัฒนาระบบ

บริหาร (ค่าเฉลี่ยของกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน = 3.51 ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(6) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักกฎหมายน้อยกว่าสำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจราชการ สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ และสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร (ค่าเฉลี่ยของสำนักกฎหมาย = 2.91 ค่าเฉลี่ยของสำนักการเกษตรต่างประเทศ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจราชการ = 3.56 ค่าเฉลี่ยของสำนักบริหารกองทุนฯ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร 3.42)

(7) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักการเกษตรต่างประเทศมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักการเกษตรต่างประเทศ = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(8) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักตรวจราชการมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักตรวจราชการ = 3.56 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(9) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักบริหารกองทุน = 3.40 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

(10) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักฝนหลวงและการบินเกษตรมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร (ค่าเฉลี่ยของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร = 3.42 ค่าเฉลี่ยของสำนักพัฒนาระบบบริหาร = 2.79)

3) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ร้อยละ 32.50

4) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ร้อยละ 35.6

5) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางได้ร้อยละ 37.7

#### 1.4.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์

##### 1) ข้อสรุปจากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(1) จุดแข็งเป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์/แผนงาน/โครงการที่ชัดเจน บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ การอยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง มีหน่วยงานสนับสนุนในระดับภูมิภาค มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี/การทำงานเป็นทีม

(2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การขาดความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน การสื่อสาร/การประสานภายในองค์กรที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การยึดระเบียบปฏิบัติแบบเดิม/ขาดการปรับตัว การจัดสรรงบประมาณ ค่าเช่า และการกำหนดบทบาท/ภารกิจหน้าที่ไม่ชัดเจน

(3) โอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้ประสบความสำเร็จ คือ รัฐมีนโยบายสนับสนุนด้านเกษตรที่ชัดเจน ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนด้านทุนการศึกษา และการฝึกอบรม

(4) อุปสรรคในปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ การเมืองแทรกแซงการบริหารงานของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เกษตรกรไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านเกษตร และขาดการประสานความร่วมมือระดับกรม

(5) แนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น คือ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ งบประมาณ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล แผนงาน/โครงการ ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยี ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ ความร่วมมือ ด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านสมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริการ

2) *ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง*

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 3 คน สรุปได้ดังนี้

(1) จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าการใกล้ชิดฝ่ายบริหารทำให้สามารถรับทราบนโยบายที่ชัดเจนและรวดเร็ว อีกทั้งทั้งฝ่ายบริหารสามารถติดตามและเร่งรัดการ

ปฏิบัติงานได้โดยตรง และการมีหน่วยงานกระจายอยู่ในระดับภูมิภาคเป็นส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้คล่องตัวและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง รวมถึงการมีหน่วยงานสถาบันเกษตรกรที่ให้บริการด้านการฝึกอบรมทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งทำให้มีแหล่งพัฒนาบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านองค์ความรู้และด้านงบประมาณ

(2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าเป็นเรื่องการกำกับดูแลสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังขาดผู้บริหารที่เป็นส่วนเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูง คือ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวงฯ ผู้ตรวจราชการมาสู่ระดับกองสำนักกอง/สำนัก และในส่วนของด้านบุคลากรนั้นยังขาดการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การถูกแทรกแซงในเรื่องการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง มีระบบอุปถัมภ์สูงทำให้ได้ผู้บริหารที่ขาดทักษะทางด้านการบริหารงาน และส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และการมีช่องว่างเรื่องอายุระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ทำให้การทำงานเป็นทีมยังไม่ดีเท่าที่ควร

(3) โอกาสที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการเกษตรส่งผลให้ได้รับความสนใจและร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงภาคประชาชนเป็นอย่างดี รวมถึงนโยบายอื่นเช่น เรื่องประชามติอาเซียนซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สนองตอบต่อนโยบายเหล่านั้น

(4) อุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และความผันผวน แปรปรวนของเศรษฐกิจ สภาพอากาศ การชุมนุมเรียกร้องของกลุ่มเกษตรกร รวมถึงการเกิดภัยธรรมชาติต่างๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการของสำนักงานปลัดฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรโดยตรง

(5) แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีความเห็นว่าการสำนักงานปลัดฯ ต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานและอำนวยความสะดวกในทุกด้านอย่างแท้จริง ทั้งการประชาสัมพันธ์ การบริการ สารสนเทศ ศูนย์กลางเชิงนโยบายของกระทรวงฯ เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานของหน่วยงานต่างๆ ได้ และในส่วนของด้านบุคลากรควรมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) และนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อแก้ปัญหาระบบอุปถัมภ์ และลดช่องว่างระหว่างข้าราชการรุ่นเก่าและข้าราชการรุ่นใหม่ด้วยระบบการสอนงาน

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

### 2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70”

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ดังตารางที่ 4.17) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบและแนวทางการดำเนินงานตามแผนงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2554 สามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 84.304 (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: 2555) ซึ่งสามารถอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากกว่าร้อยละ 70 แยกตามมิติแต่ละด้าน ได้ดังนี้

#### 2.1.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

1) ประเด็นการติดตามการชำระหนี้เงินต้นจากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน และประเด็นการติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระคืนเงินของกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ใช้กลไกคณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ทั้งส่วนกลาง ส่วนจังหวัด และส่วนอำเภอเป็นผู้พิจารณาอนุมัติเงินกู้ตามวงเงินที่ได้รับมอบอำนาจ รวมทั้งให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นผู้วิเคราะห์ด้านเงินกู้ และเป็นผู้ชำระหนี้คืนจากลูกหนี้กองทุนฯ และมอบหมายให้สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้ติดตามเกษตรกร และให้ความช่วยเหลือในการทำแผนฟื้นฟูอาชีพเพื่อช่วยให้เกษตรกรสามารถชำระหนี้กองทุนได้ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวสำนักงานปลัดฯ ได้ใช้หลักการกระจายอำนาจให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน และสอดคล้องกับหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ (อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์, 2553:18-19) คือ หลักการกระจายอำนาจ ที่ว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานปกครองอื่น และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

2) *ประเด็นการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรให้เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้* เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ใช้กลไกอาสาสมัครเกษตรและสหกรณ์ระดับตำบล เป็นเครือข่ายในการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่กับเกษตรกร โดยให้อาสาสมัครเกษตรและสหกรณ์ เป็นผู้ประชาสัมพันธ์งานของกระทรวงเกษตรฯ ถ่ายทอดความรู้และประสานงานการติดตาม โครงการต่างๆ ที่สำนักงานเกษตรและสหกรณ์มอบหมายและให้ข้อเสนอแนะแก่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์, 2553: 18-19) คือหลักการมีส่วนร่วม โดยกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

3) *ประเด็นการอำนวยการและบริหารจัดการหน่วยงานภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์* โดยในประเด็นนี้จะครอบคลุมในเรื่องการพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนบูรณาการในส่วนภูมิภาค การอำนวยการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการด้านการเกษตร ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ทำหน้าที่สนับสนุนผู้บริหารในการอำนวยการ กำกับดูแลและสนับสนุนการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ของกอง/สำนัก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดผลสัมฤทธิ์ 1) การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดฯ ได้สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ซึ่งในปี 2554 จำนวน 10 หลักสูตร 11 รุ่น 602 คน (รวมหน่วยงานส่วนภูมิภาค) การให้ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของสื่อวีดิทัศน์ ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด แมคเคลแลน (อ้างในสำนักงานก.พ., 2548: 1-3) ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence โดยเขาได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเชาว์ปัญญาและความรู้อย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะทำงานได้ผลงาน

สูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (competency) ต่างหากที่จะชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง 2) การจัดทำแผนบูรณาการในส่วนภูมิภาคนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการกำหนดแนวทางในส่วนภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2554 โดยมีมอบหมายให้สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด 76 จังหวัด ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการเกษตร แผนบูรณาการงาน/โครงการต่างๆ ที่สำคัญ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และจังหวัด รวมทั้งให้มีการประสาน ดำเนินงาน ติดตาม ประมวลผลงาน/โครงการต่างๆ เพื่อให้มีการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการงาน/โครงการต่างๆ ตามแผนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวสำนักงานปลัดฯ ได้ใช้หลักการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคดำเนินการ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน 3) การอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการด้านการเกษตร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรฯ ได้ดำเนินงานด้านการบริหารงานสารบรรณ การบริหารงบประมาณ งานพัสดุและบริหารการเบิกจ่าย การดำเนินการตามระบบ GFMS การบริหารบุคคล การดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงฯ ซึ่งมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ประการหนึ่งคือการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

4) *ประเด็นการดำเนินงานด้านภารกิจเกษตรต่างประเทศ* เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินกิจกรรมพัฒนาความร่วมมือและขยายการดำเนินงานด้านการเกษตรต่างประเทศ และมีหน่วยงานที่ดำเนินการภารกิจด้านการต่างประเทศเพื่อรับผิดชอบ โดยเฉพาะ คือสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ 7 ประเทศ 9 แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตร ณ ประเทศอิตาลี สหรัฐอเมริกา จีน ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย อินโดนีเซีย เบลเยียม และฝ่ายการเกษตร ณ สถานกงสุลกศกรวาทโจว และนครลอสแอนเจลิส โดยดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ ติดตาม เผยแพร่ และรายงานข้อมูลด้านการเกษตรและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวด้านการเกษตร ประชุมและเจรจาความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศ พร้อมทั้งผลักดันการขยายตลาดสินค้าเกษตร ซึ่งการมีหน่วยงานเฉพาะเพื่อดำเนินการนี้สอดคล้องแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ



ภาครัฐแนวใหม่ประการหนึ่งที่ว่าปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลง และเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating)

5) *ประเด็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง* เนื่องจาก สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ดำเนินการสืบค้นและรวบรวมองค์ความรู้และภูมิปัญญา รวมทั้งนวัตกรรมด้านการเกษตรของศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้านที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยได้รวบรวมและศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดขององค์ความรู้และภูมิปัญญา รวมทั้งนวัตกรรมที่โดดเด่นเพื่อนำมาจำแนกหัวข้อที่เหมาะสมตามรายภูมิภาค ตามแนวทางการพัฒนาการเกษตรแบบยั่งยืน ดังนี้ 1) รูปแบบการทำเกษตรแบบยั่งยืน 2) การผลิตทางการเกษตรอย่างยั่งยืน 3) สารกำจัดศัตรูพืช 4) การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร 5) ผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในครัวเรือน 6) พลังงานทดแทน 7) สมุนไพรและยารักษาโรค 8) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 9) นวัตกรรมทางการเกษตร ซึ่งได้จัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่แก่เกษตรกรเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านเครือข่ายศูนย์ปราชญ์ชาวบ้านซึ่งศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน สามารถชักนำให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติทั้งในการประกอบอาชีพ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแบบอย่างของปราชญ์ชาวบ้าน โดยเครือข่ายศูนย์ปราชญ์ชาวบ้านเป็นหน่วยงานภาคเอกชน จึงสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โอเวน อี อิวจ์ (อ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจจากการที่องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่การใช้หลักทดสอบตลาด (Market test) ในการดำเนินงาน เช่น การจ้างเหมาเอกชน (Contract out)

6) *ประเด็นการขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ* ในประเด็นนี้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบ่งเขตตรวจราชการเป็นทั้งหมด 18 เขต ครอบคลุม 76 จังหวัด มีผู้ตรวจราชการจำนวน 11 คน ซึ่งผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ติดตามงาน โครงการสำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของสำนักปลัดฯ จำนวน 6 โครงการ คือ โครงการศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชน โครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการน้ำเพื่อการเกษตร การติดตามการแก้ปัญหาภัยธรรมชาติ และสภาพเกษตรกรแห่งชาติ โดยมีสำนักตรวจราชการเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงาน ในระหว่างการตรวจราชการผู้ตรวจราชการจะได้นำข้อเสนอแนะแก่หน่วยรับตรวจ และติดตามการสนองตอบจากหน่วยงานเหล่านั้น ซึ่งการที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ คือผู้ตรวจราชการกระทรวงฯ ให้ความสำคัญในการติดตามดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง

ซึ่งสอดคล้องกับกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543: 40-44) ที่กล่าวถึงปัจจัยผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนว่า “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน” และยังสอดคล้องกับกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โอเวน อี ฮิวจ์ (อ้างในพีญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

### 2.1.2 มิติด้านคุณภาพการบริการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

#### 1) ประเด็นผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานปลัดฯ

และประเด็นผู้กำหนดนโยบายมีความความพึงพอใจต่อการทำงานสนับสนุนของสำนักงานปลัดฯ เนื่องมาสำนักงานปลัดฯ ได้เพิ่มช่องทางในการบริการประชาชนโดยนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางด้านการเกษตรผ่านทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชน รวมถึงระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ ซึ่งทำให้ประชาชนมีช่องทางเข้าถึงข้อมูล ซึ่งจากผลการวิจัยในด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ข้อประสบความสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์ให้แก่ประชาชนอยู่พบว่าอยู่ในระดับมาก รวมทั้งได้นำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการซึ่งทำให้สามารถตอบสนองผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารได้เป็นอย่างดีทำให้ผู้รับบริการและผู้กำหนดนโยบายเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 2) ที่ว่าการนำเอารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้จึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญที่รัฐบาลได้เจตนาจัดทำขึ้นเพื่อให้ภาครัฐสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการทำธุรกรรมต่างๆ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนให้มีบริการที่มีความรวดเร็ว เทียบตรง แม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้แก่ประชาชน หน่วยงานต่างๆ ตลอดจนการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของพนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุน ลดกำลังคน ลดเวลาในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ในการเดินทางและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ความรวดเร็ว และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

## 2) ประเด็นการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงาน และรายงานข้อบกพร่องที่ตรวจพบโดยตรงต่อปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นมาตรการสำคัญในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ว่าการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

### 2.1.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

#### 1) ประเด็นการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ เนื่องจากสำนักงาน

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดให้แต่ละกอง/สำนัก จัดทำมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการในกิจกรรมหลัก ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการทำงาน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจที่ได้รับบริการตามกำหนดระยะเวลา ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อำนวยการในเทศกคดี บุนนชัยพันธุ์, 2553: 18-19) ในเรื่องหลักการตอบสนองเพราะเป็นการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

#### 2) ประเด็นการเบิกจ่ายงบประมาณ และประเด็นการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย

ผลผลิตต่ำกว่าเกณฑ์ เนื่องมาจากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในการนำส่งผลสำเร็จของเป้าหมายของหน่วยงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้วัดความสำเร็จของผลผลิต พร้อมทั้งมีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณไปยังกอง/สำนักอย่างทั่วถึง และมีการติดตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารระดับสูงผ่านการประชุมร่วมกับผู้อำนวยการกอง/สำนัก รวมทั้งให้ความสำคัญการปรับปรุงข้อมูลงบประมาณและการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ซึ่งการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ คริสโตเฟอร์ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการเสริมสร้างวินัยใน

การใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ต้องมุ่งเน้นสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต และโอเวน อี ฮิวจ์ (อ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐจากที่กำหนดไว้คลุมเครือขาดความชัดเจนไปสู่ความเป็นธรรมและสามารถวัดได้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นหลักสำคัญ คือ ความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3) *ประเด็นการควบคุมภายใน* เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติและกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นและสำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อช่วยป้องกันและลดความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ความเสียหาย การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดและมีการสื่อสารให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการควบคุม เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การมอบหมายและกระจายอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงาน และรายงานข้อบกพร่องที่ตรวจพบโดยตรงต่อปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานในประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิด การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ กพร. ทั้งหลักประสิทธิผล หลักการรับผิดชอบ และหลักการมีส่วนร่วม รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

4) *ประเด็นการดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ* ในประเด็นนี้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มอบหมายให้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านกฎหมายโดยตรงคือสำนักกฎหมาย ซึ่งได้ดำเนินการร่างพิจารณา ตรวจสอบกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งตอบข้อหารือ และให้ความเห็นเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง จัดทำและดำเนินการตาม

แผนพัฒนากฎหมาย ดำเนินการเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นด้านกฎหมาย ดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540 และอื่นๆที่เกี่ยวข้องในด้านกฎหมาย ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นด้านกฎหมาย ทำให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมายของสำนักงานปลัดมีผลสัมฤทธิ์จากการวิจัยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างในเทศกคดี บุญยรัตพันธุ์, 2553: 18-19) คือหลักการมีส่วนร่วม โดยกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

#### 2.1.4 มิติด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งประกอบด้วยประเด็น

##### 1) ประเด็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) อย่างจริงจัง โดยสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวด 1 หมวด 2 หมวด 4 และ หมวด 6 ในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 – 2554 และในปีงบประมาณ 2554 ได้ดำเนินการในหมวด 3 เพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งทุกกอง/สำนักในสังกัดร่วมดำเนินงานอย่างจริงจัง ซึ่งการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เปลี่ยนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว / เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (corporate image)

##### 2) ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากสำนักงานปลัดฯ ได้สนับสนุนการพัฒนาคณากรด้วยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการใหม่ กระทั่งการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาและตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งในปี 2554 มีจำนวน 10 หลักสูตร 11 รุ่น 602 คน (รวมหน่วยงานส่วนภูมิภาค) รวมทั้งการให้ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ การพัฒนาคณากรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของสื่อวีดิทัศน์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะทำให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับ

แนวคิดของเดวิด แมคเคลเลน (อ้างในสำนักงานก.พ., 2548: 1-3) ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence โดยเขาได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเชาว์ปัญญาและความรู้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะทำงานได้ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (competency) ต่างหากที่จะชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง

3) *ประเด็นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน* สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการดำเนินการวางแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2552-2556) ส่งเสริมการปฏิบัติร่วมกับส่วนราชการในสังกัดกระทรวงฯ ทั้ง 14 กรม ให้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ ตามแผนแม่บทดังกล่าวเกิดเป็นรูปธรรม เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ลดความซ้ำซ้อนในการจัดสรรงบประมาณ และเกิดการบูรณาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง นอกจากนี้ สำนักงานปลัดฯ โดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การบริหาร การควบคุมการวิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และระบบรับเรื่องราวจังหวัด โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image) และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย มีมาตรการสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

4) *ประเด็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น* ในประเด็นนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีนโยบายและมาตรการ/โครงการ เพื่อรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล และส่งเสริมผลักดันการดำเนินงานที่มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการดำเนินการที่จะช่วยยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของเกษตรกร 2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการให้บริการที่มีความรวดเร็ว สะดวก ทันสมัย โปร่งใส และสุจริต โดยนำเทคโนโลยีที่

ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านองค์การ โดย ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยของสำนักงาน และส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ โดยมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินงานในประเด็นนี้สอดคล้องตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลายๆ ประการ เช่น สอดคล้องกับ โจนาธาน และคณะ(อ้างใน ทศพร สิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฟดเดอริค เฮอร์ชเบอร์ก (อ้างใน ลัดดา กุลนันทน์ 2544: 18) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยค้ำจุนจุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทึงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์การแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น

**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก แตกต่างกัน จากการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนัก แตกต่างกัน ดังนี้**

กองกลางมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

กองการเจ้าหน้าที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง น้อยกว่ากองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน และสำนักตรวจราชการ

กองเกษตรสารนิเทศมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนักกฎหมาย และสำนักพัฒนาระบบบริหาร

กองคลังมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่า สำนักกฎหมาย สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ และ สำนักพัฒนาระบบบริหาร

กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืนมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนัก กฎหมาย และสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักกฎหมายมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางน้อยกว่าสำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจ ราชการ สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ และสำนักฝนหลวง และการบินเกษตร

สำนักการเกษตรต่างประเทศมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักตรวจราชการมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องราวร้องทุกข์ มีระดับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

สำนักฝนหลวงและการบินเกษตรมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมากกว่าสำนักพัฒนาระบบบริหาร

จากการพบความแตกต่างของแต่ละกอง/สำนัก ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ส่วนกลาง พบว่ากอง/สำนักที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักตรวจราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 รองลงมาคือ กองเกษตรสารนิเทศ และกอง นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ซึ่งเหตุผลที่ทำให้ สำนักตรวจราชการ กองเกษตรสารนิเทศ และกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและ เกษตรกรรมยั่งยืนมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงเกิดจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

**2.2.1 สำนักตรวจราชการ** เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการ ของผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็นหน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และมีค่าสูงสุด ทั้งนี้รายงานผลการประเมินของสำนักงาน



ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบและแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2554 แยกรายกอง/สำนัก ที่ระบุว่าสำนักตรวจราชการมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการสูงที่สุดเมื่อเทียบกับกอง/สำนักอื่น โดยสามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 96.16 (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: 2555) และการมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงนั้นเกิดจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

### 1) ผู้บริหารให้การสนับสนุน

เนื่องจากสำนักตรวจราชการนั้นมีผู้บริหารคือผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ ที่ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการปฏิบัติงานของข้าราชการนั้นต้องตอบสนองโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงทำให้ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ อาจกล่าวได้ว่าสำนักตรวจราชการนั้นมีผู้บริหารใน 2 ระดับคือผู้บริหารระดับกอง/สำนักคือผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการ และผู้บริหารระดับสูงคือผู้ตรวจราชการกระทรวง ที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติราชการ และมีระบบตรวจสอบการปฏิบัติราชการและการให้รางวัลตอบแทนผลงานผ่านการประเมินปรับเปลี่ยนเงินเดือนของข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 151-152) ที่กล่าวถึงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตอนหนึ่งไว้ว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จของทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543: 40-44) ที่กล่าวถึงปัจจัยผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนว่า “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน” และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โอเวน อี ฮิวจ์ (ฮ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย, 2549) ที่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

### 2) ความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักตรวจราชการนั้นมีการใช้ระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเช่นระบบงานสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ ระบบรับเรื่องร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น เหมือนกับกอง/สำนักอื่น แต่มีข้อแตกต่างตรงที่ความพร้อมของอุปกรณ์พื้นฐานที่ได้รับการสนับสนุนและระบบการรายงานผลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่รวดเร็วจากหน่วยงานส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับภารกิจด้านการตรวจราชการ จึงทำให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นด้วย ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุน การปฏิบัติงานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตันและคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย มีมาตรการสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็น องค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของ ประชาชน

**2.2.2 กองเกษตรสารนิเทศ** เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการ ประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็น หน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากกองเกษตรสารนิเทศได้ ดำเนินการตามพันธกิจด้วยการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของ สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ผ่านช่องทางสื่อ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ และสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะสิ่งพิมพ์ได้จัด จ้างภาคเอกชนเป็นผู้ผลิต ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าเน้นการแปรสภาพ กิจการของรัฐให้เป็นเอกชน และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการ ประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง และการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุน และ ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

**2.2.3 กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน** เป็นหน่วยงาน หลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบเกษตรกรรมยั่งยืน ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจาก ผลการวิจัยพบว่าเป็นหน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากเทคโนโลยี เพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ได้มีโครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบเกษตรกรรมยั่งยืน ภายได้โครงการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผลจาก

การวิจัยดังกล่าวของนโยบายฯ ได้นำไปปรับปรุงการดำเนินงานซึ่งการดำเนินงานของกองนโยบายฯ นั้นได้มอบอำนาจให้สำนักเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้ดำเนินงาน และในส่วนของกองนโยบายจะทำหน้าที่ในลักษณะที่เลี้ยงคือให้คำแนะนำและติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในภูมิภาคคือเกษตรและสหกรณ์จังหวัดดำเนินการแทนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของโจนาธาน บอสตัน และคณะ(อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552: 450-451) ที่ว่าลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระ และความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

**2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ จำนวน 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management –RBM) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานสามารถแบ่งตัวแปรอิสระออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้**

**2.3.1 ตัวแปรอิสระ** ที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง จำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมี ดังนี้

1) การพบการความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยตัวแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และภารกิจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักจรรยาบรรณ โดยอธิบายความผันแปรของ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ถึงร้อยละ 30.8 ซึ่งกล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 หลัก เป็นสิ่งที่ช่วยให้หน่วยงานมีการบริหารที่โปร่งใส ให้ความสำคัญต่อประชาชน มีการกระจายอำนาจ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน สนองตอบความต้องการ

ด้วยหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปด้วยความเสมอภาค อย่างมีภาระรับผิดชอบ อยู่บนพื้นฐานของหลักนิติธรรม และมุ่งเน้นฉันทามติ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ประโยชน์สุขของประชาชน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งสืบเนื่องมาจาก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นส่วนกลาง และผลักดันในผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลให้หน่วยงานราชการนำไปปฏิบัติเพิ่มเติมเป็น 10 หลัก คือหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของกรณีการ พระนครศรี ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั่นคือเมื่อหน่วยงานมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพิ่มมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางนั้น เพราะหากข้าราชการมีการปฏิบัติราชการโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และภารกิจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักฉันทามติ ย่อมจะเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและผู้รับบริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชีวิตกลับมาถึงผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการที่ข้าราชการปฏิบัติอยู่ได้

2) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมาจากปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ใน

การปฏิบัติงาน โดยอธิบายความผันแปรของ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.3 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีสมรรถนะสูงขึ้น จะช่วยให้การปฏิบัติงานมี ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด แมคเคลแลน (อ้างในสำนักงาน.พ., 2548: 1-3) ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence โดยเขาได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเข้าวิปัญญและความรู้เช่นเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะ ทำงานได้ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (competency) ต่างหากที่จะ ชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสายลม ปิ่นรัตน์ (2551) ที่ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยสายลม ปิ่นรัตน์ ได้สรุปไว้ตอน หนึ่งว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ บุคลากรจะต้องให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ยึด หลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยเฉพาะด้านความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานนั้น หาก บุคลากรมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติก็จะสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและทำให้ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจได้มากขึ้น

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางนั้น เพราะความรู้ความชำนาญในงานหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้สามารถ ปฏิบัติงานได้มีอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการได้มากขึ้น

3) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งเป็นตัว แปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง/ฐานะ ความมั่นคงใน งาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอธิบายความ ผันแปรของ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.6 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ส่วนกลางมีแรงจูงใจสูงขึ้น จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฟดเดอร์ริค เฮอร์ชเบอร์ก (อ้างใน ลัดดา กุลนานันท์ 2544: 18)

ประกอบด้วย ปัจจัยจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยค้ำจุนจุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น และสอดคล้องกับทฤษฎีแรงใจใจไฟสัณฤทธิ์ของ แมคคิลแลนด์ (อ้างในพะยอม วงศ์สารศรี, 2530: 226) ที่ว่าการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงใจไฟสัณฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) (อ้างในกรณิการ์ พรณะศรี, 2550: 87) ที่ว่า ความต้องการนั้นจะเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมมนุษย์ให้ขึ้นไปตามความต้องการได้ แต่เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมอีกต่อไป โดยความต้องการขั้นสูงกว่าจะทำหน้าที่เป็นพลังกระตุ้นแทนต่อไป ดังนั้น ความต้องการขั้นสูงนี้จะเป็นพลังกระตุ้นไม่ได้เลย ถ้าความต้องการขั้นต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาการตอบสนองความต้องการของคนสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นจนถึงความต้องการสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตไม่มีใครยินดีกับความต้องการขั้นพื้นฐานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษานี้ของวิมลรัตน์ บุญรอด (2549) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ พบว่าปัจจัยจิตใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ โดยสรุปไว้ตอนหนึ่งว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น คือ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงาน ยกย่องทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้ง สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

จึงสรุปได้ว่าการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงใจใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เป็นเพราะการสร้างขวัญและกำลังใจหรือแรงใจใจ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ข้าราชการทุกระดับต้องการและปัจจัยต่างๆดังกล่าวนี้จะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการทุกระดับมีความหวัง และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

**2.3.2 ตัวแปรอิสระที่ไม่อาจนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง** จำนวน 4 ตัวแปรคือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ดังนี้

1) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง นั้น น่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการบริหารราชการโดยเน้นผลการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

2) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง นั้น น่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าทุกกอง/สำนักของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อยู่แล้ว ทั้งการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงาน รวมทั้งนำเทคนิค SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนั้นจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

3) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง นั้น น่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าทุกกอง/สำนักของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว รวมทั้งมีการสนับสนุนการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้บุคลากรอย่างต่อเนื่องและบุคลากรส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้งานด้านคอมพิวเตอร์ได้ดีอยู่แล้ว จึงทำให้ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

##### 3.1.1 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

1) *หลักประสิทธิผล (Effectiveness)* หน่วยงานควรจะกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบให้มากยิ่งขึ้น

2) *หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)* หน่วยงานควรมีออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ดี ส่งเสริมการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

3) *หลักการตอบสนอง (Responsiveness)* ควรสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างให้ครอบคลุมทุกกลุ่มมากยิ่งขึ้น

4) *หลักการรับผิดชอบ (Accountability)* ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ชัดเจน และส่งเสริมให้มีการสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะเพิ่มมากขึ้น

5) *หลักความโปร่งใส (Transparency)* ควรมีแนวทางในการตรวจสอบข้อมูลที่ชัดเจน จริงจังและต่อเนื่อง รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถรับรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้ เพิ่มมากยิ่งขึ้น



6) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** ควรส่งเสริมและกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการให้ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนามากยิ่งขึ้น

7) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** ควรมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจให้แก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาค ดำเนินการแทนโดยอิสระให้มากยิ่งขึ้น

8) **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** เจ้าหน้าที่ควรใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากยิ่งขึ้น

9) **หลักความเสมอภาค (Equity)** ในการปฏิบัติงาน หรือให้บริการใดๆ เจ้าหน้าที่ควรปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักความเสมอภาคให้มากยิ่งขึ้น

10) **หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)** ควรมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนให้มากยิ่งขึ้นในการหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

### 3.1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

1) **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ที่ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางควรได้รับการพัฒนามี ดังนี้

(1) **ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์** ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงสนับสนุนให้ข้าราชการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายให้มากยิ่งขึ้น

(2) **ด้านการบริการที่ดี** ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีการบริหารที่ดี มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น

(3) **ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ** ควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนข้าราชการให้มี การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้มากยิ่งขึ้น

(4) **ด้านจริยธรรม** ควรมีการสร้างสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงหลักแนวทางในวิชาชีพแก่ข้าราชการทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการมี

ความตื่นตัวและเห็นความสำคัญทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนให้มากยิ่งขึ้น

(5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารควรมอบหมายงานหรือภารกิจที่สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานให้มากยิ่งขึ้น

2) *สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)* ควรมีการส่งเสริมให้จัดทำประกาศใช้สมรรถนะประจำกลุ่มงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ข้าราชการได้ทราบว่าในตำแหน่งของตนเองนั้นจะต้องมีสมรรถนะในด้านใดบ้าง และควรกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการนำระบบการประเมินสมรรถนะมาใช้ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือปรับตำแหน่ง และควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจน เพื่อที่ข้าราชการจะได้ทราบและพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตรงตามกลุ่มงานและระดับที่ต้องการให้มากยิ่งขึ้น

### 3.1.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

1) *ลักษณะงาน* ผู้บังคับบัญชาควรมีการกำหนดงานที่เสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น

2) *การยอมรับนับถือ* ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดระบบการยกย่อง ชมเชย อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มการประกาศ หรือประชาสัมพันธ์บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้มากขึ้น

3) *ความก้าวหน้า* หน่วยงานควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งควรมีการจัดทำและนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อให้บุคลากรมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน

4) *ความรับผิดชอบ* ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานแต่ละงานให้ชัดเจนเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การติดตามต่อการทำงานใส่ใจต่องานทำได้ง่ายขึ้น และการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อนกัน

5) *ความสำเร็จ* ควรกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ครอบคลุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

6) *ความต้องการที่จะมีอำนาจ* ในบางกิจกรรมที่มีการทำงานในลักษณะเป็นทีม ควรมอบหมายหรือกำหนดผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่มีอำนาจในการตัดสินใจให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

7) *ความต้องการที่จะผูกพัน* ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม หรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยจัดกิจกรรมร่วมกันเพิ่มมากขึ้น

8) *ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ* ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร มีความพยายามในการปฏิบัติงานแต่ละงานให้ประสบความสำเร็จเพิ่มมากยิ่งขึ้น

9) *เงินเดือน* ควรมีระบบการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน เป็น ธรรม และตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น

10) *การปกครองบังคับบัญชา* ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ควรใช้หลักความ ยุติธรรมและเสมอภาคในการปกครองเพิ่มมากขึ้น

11) *ตำแหน่ง/ฐานะ* ควรสร้างความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจในงานให้กับ ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

12) *ความมั่นคงในงาน* ควรส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยยึดหลักจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และเพิ่มการอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกองค์กรให้มากขึ้น

13) *สภาพการทำงาน* ควรสร้างสิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีบรรยากาศในการ ทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตรให้มากยิ่งขึ้น

14) *นโยบายและการบริหาร* ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปกำหนดแผน กระจายงาน มอบหมายงาน และจัดระบบงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

15) *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล* ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างความ สัมพันธ์ ความสนิทสนม ใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้มากยิ่งขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค เพื่อให้เห็นถึง ความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ของทั้งสองพื้นที่ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและ กำหนดนโยบายการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเอื้อประโยชน์ต่อกัน

3.2.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จ ในการนำนโยบายการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ และนำมาจัดระดับความสำเร็จของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่ง ต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วนได้อย่างทันที่