

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสกลนคร โดยใช้แนวคิด  
บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)



นายบัณฑิต พุทธรักษา

โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2557

# การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสกลนคร โดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำโครงการฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบโครงการ

---

(รศ. ดร.ฉัตรชัย โชติษฐียงกูร)

ประธานกรรมการ

---

(รศ. ดร.ขวัญกมล ดอนขวา)

กรรมการ(อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ)

---

(รศ. ดร.วชรภูมิ เบญจโอฬาร)

กรรมการ

---

(รศ. ร.อ. ดร.กนต์ธร ชำนิประศาสน์)

คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

บัณฑิต พุทธโสภณัฐ : การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้  
แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (DEVELOPMENT ADMINISTRATION IN SALOKBAT  
MUNICIPALITY BY USING BALANCE SCORECARD TECHNIQUE)  
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ขวัญกมล ดอนขวา

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 2) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 โดยเน้นศึกษาประชากรเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการและพนักงานจ้าง รวมจำนวน 54 คน เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลสลกบาตร และ 2) คณะกรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล รวมจำนวน 95 คน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อีกทั้งใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการทดสอบ F-test

ผลการศึกษาพบว่า ความเหมาะสมตัวชี้วัดใน 4 มิติ ได้แก่ มิติทางด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) และมิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ความเป็นไปในการนำไปปฏิบัติบางตัวชี้วัดในบางมิติยังมีข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 มิติ พบว่าอยู่ในระดับดี ด้วยค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.29-3.59

สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนักศึกษา \_\_\_\_\_

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา \_\_\_\_\_

BUNDID PHUTTHASOPHIT : DEVELOPING ADMINISTRATION IN  
SALOKBAT MUNICIPALITY BY USING BALANCE SCORECARD  
TECHNIQUE. ADVISOR : ASSOC. PROF. KWUNKAMOL DONKWA,  
Ph.D.

The objectives of this research were 1) to analyze by comparing suitability and possibility indicators of Salokbat Municipality's government service in 2015 fiscal year using Balance Scorecard Technique, 2) to assess performance in 2015 fiscal year of Salokbat Municipality by using Balance Scorecard Technique and 3) to develop administration of Salokbat Municipality in 2015 fiscal year by using Balance Scorecard Technique. The main focuses of this research were people who involved with Salokbat Municipality administration, categorized into 2 groups: 1.) A group of local administrators, administrators (government officials), government officials and employees, from which 54 samples were selected to analyze suitability and possibility of Salokbat Municipality, and 2.) A group of community committees and municipal council members, from which 95 samples were selected to assess the performance of Salokbat Municipality. A questionnaire was administered to collect data from samples. The descriptive statistics used in quantitative data analysis was based on percent, mean, and standard deviation, and the inferential statistics used in the data analysis was based of F-test.

The result showed that the suitability indicators in 4 domains: finance (Domain 1, Performance According to the DLA's Development Plan), customer (Domain 2, Service Quality), internal process (Domain 3, Government Service Performance), and learning and development (Domain 4, Organization Development); were of high level. However, the possibility of practicing some indicators in some domains was limited. Result of performance assessment in the 4 domains was of high level, with mean values between 3.29-3.59.

School of Civil Engineering

Academic Year 2014

Student's Signature \_\_\_\_\_

Advisor's Signature \_\_\_\_\_

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ขวัญกมล ดอนขวา อาจารย์ที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำปรึกษา เสนอแนะด้วยความเอาใจใส่อย่างดี มาตลอด ตลอดจนคณาจารย์ทุก ๆ ท่าน ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ และ เจ้าหน้าที่ทุก ๆ ท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการศึกษา ทำให้โครงการมหำบัณฑิตเล่มนี้สำเร็จ ลงได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ/พนักงานจ้างกรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาลตำบลสลกบาตร ทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าได้ เข้ามาศึกษาค้นคว้าหาความรู้

สุดท้ายนี้คุณประโยชน์อันพึงมีจากโครงการมหำบัณฑิตนี้ ขอมอบแด่เทศบาลตำบลสลก บาตร ผู้มอบทุนการศึกษา และผู้มีพระคุณ ประกอบด้วย บิดา มารดา ครู อาจารย์ ลุง ป้า และพี่น้อง รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

บัณฑิต พุทธิโสภณ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | ข    |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | ค    |
| สารบัญ.....  | ง    |
| สารบัญตาราง.....   | ฉ    |
| สารบัญรูปภาพ.....  | ช    |
| บทที่  |      |
| 1 บทนำ.....  | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....  | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....   | 2    |
| 1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....  | 3    |
| 1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....   | 3    |
| 1.5 ข้อตกลงเบื้องต้นของการศึกษา.....   | 3    |
| 1.6 ข้อยกเว้นของการศึกษา.....  | 4    |
| 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 4    |
| 1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....  | 4    |
| 2 ปรัชญาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 6    |
| 2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการพัฒนา.....  | 6    |
| 2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา.....  | 8    |
| 2.3 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....   | 11   |
| 2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการประเมินผล.....  | 18   |
| 2.5 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับบาลานซ์สกอ์การ์ด.....  | 20   |
| 2.6 รายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดบาลานซ์สกอ์การ์ด<br>ของเทศบาลตำบลสลกบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558 ที่จะต้อง<br>ปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>การปฏิบัติราชการ..... | 41   |
| 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดบาลานซ์สกอ์การ์ด.....  | 45   |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3   | วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 49 |
| 3.1 | วิธีการวิจัย.....   | 49 |
| 3.2 | วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 50 |
| 3.3 | เครื่องมือในการวิจัย.....   | 51 |
| 3.4 | การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือ.....   | 54 |
| 3.5 | การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 54 |
| 3.6 | การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 55 |
| 4   | ผลการวิจัย.....   | 56 |
| 4.1 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 1.....  | 56 |
| 4.2 | ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสม<br>และระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบล<br>สลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558.....                | 59 |
| 4.3 | ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (ด้านเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มประชากร<br>จากแบบสอบถามชุดที่ 1).....  | 65 |
| 4.4 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 2.....  | 66 |
| 4.5 | ผลการประเมินการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร<br>โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558.....   | 68 |
| 4.6 | ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (ด้านเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มประชากร<br>จากแบบสอบถามชุดที่ 2).....  | 72 |
| 4.7 | ผลการทดสอบสมมติฐานตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน<br>กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล มีผลต่อระดับการ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร<br>อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05..... | 73 |
| 5   | สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ.....  | 75 |
| 5.1 | สรุปผลการวิจัย.....   | 75 |
| 5.2 | อภิปรายผลการศึกษา.....  | 81 |
| 5.3 | ข้อเสนอแนะ.....   | 82 |
| 5.4 | ข้อเสนอแนะจากนักวิจัย.....  | 82 |
|     | เอกสารอ้างอิง.....  | 83 |
|     | ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสลกบาตร<br>ประจำปีงบประมาณ 2558.....  | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร |     |
| ประจำปีงบประมาณ 2558.....   | 96  |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 103 |





## สารบัญตาราง

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 2.1 รายละเอียดตัวชี้วัดตามมุมมองมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด<br>ของเทศบาลตำบลสลกบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตาม<br>กรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ.....                      | 42   |
| 3.1 จำนวนประชากรกลุ่มที่ 1.....  | 50   |
| 3.2 จำนวนประชากรกลุ่มที่ 2.....  | 50   |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 1.....   | 57   |
| 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ<br>ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาล<br>ตำบลสลกบาตร มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.).....         | 59   |
| 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ<br>ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาล<br>ตำบลสลกบาตร มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ).....                     | 61   |
| 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ<br>ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาล<br>ตำบลสลกบาตร มิติด้านกระบวนการภายใน<br>(มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)..... | 62   |
| 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ<br>ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาล<br>ตำบลสลกบาตร มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร).....               | 63   |
| 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 2.....   | 66   |
| 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล<br>ตำบลสลกบาตร มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.).....   | 68   |
| 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล<br>ตำบลสลกบาตร มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ).....  | 69   |
| 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล<br>ตำบลสลกบาตร มิติด้านกระบวนการภายใน<br>(มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการ).....   | 70   |

- 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล  
ตำบลสลกบาตร มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร).....72
- 4.11 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของรายการการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
เทศบาลตำบลสลกบาตร แยกตามตำแหน่ง.....73



## สารบัญรูปลูกภาพ

| รูปที่   | หน้า |
|--|------|
| 2.1 แบบแสดงความสัมพันธ์ของมุมมอง 4 ด้าน.....   | 22   |
| 2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ของ TOM.....   | 26   |
| 2.3 วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....                      | 31   |
| 2.4 การประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ.....  | 34   |
| 2.5 ขั้นตอนหลักการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด.....  | 36   |
| 2.6 กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของ Kaplan และ Norton.....                                | 37   |
| 2.7 รูปแบบของ Howard Rohm ในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด.....                                   | 39   |
| 2.8 หลักการทำงานของระบบราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>กับหลักแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด..... | 47   |
| 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด.....   | 48   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงและท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาประเทศทั้งมิติเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เพื่อประโยชน์สุขของคนไทยทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยที่กลุ่มหลากหลายของประชากรมีทั้งผู้ด้อยโอกาสและผู้ที่มีสถานภาพสูง แต่ละกลุ่มมีความต้องการความคาดหวัง มีขีดความสามารถแตกต่างกันมาก จึงเป็นหน้าที่ของภาคราชการที่ต้องดูแล และให้บริการอย่างเป็นธรรม ภารกิจเหล่านี้เป็นงานยากละเอียดอ่อนและซับซ้อน ภาคราชการจึงต้องมีสมรรถนะสูง ดังนั้น การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการให้อยู่ในระดับสูง จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของงานพัฒนาระบบราชการ โดยการเพิ่มขีดสมรรถนะและเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ภาคราชการได้เน้นการปรับระบบราชการสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการทำให้ราชการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากลในช่วงที่ผ่านมา การยกระดับขีดความสามารถโดยการปรับระบบการปฏิบัติราชการที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถวัดผลงานได้ โดยมีสิ่งจูงใจส่งผลให้หน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานข้าราชการมีขีดสมรรถนะสูง และมีการนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในราชการมากขึ้น ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวกและสามารถตอบสนองความต้องการประชาชนได้ดีขึ้น โดยลำดับ

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (high performance) เป็นกระบวนการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategy formulation) มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งการประเมินและบริหารความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องปรับแต่งองค์กรให้พร้อมทำงานด้วยการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดกระบวนการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างองค์กร การพัฒนาภาวะเทียบ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นการตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยวิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปของตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นรูปธรรม ซึ่งใน

ส่วนของการประเมินผลงานขององค์กรนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการเป็นเหมือนกระจกสะท้อนสภาพหรือภาวะการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ ปัจจุบันนี้มีเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลขององค์กรเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งบาลานซ์สกอร์การ์ด(Balanced Scorecard) นับได้ว่าเป็นทางเลือกหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในปัจจุบัน จะประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน (financial perspective) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) จากแนวคิดดังกล่าวจึงพัฒนา มาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลองค์กรให้เกิดการบริหารจัดการระบบการติดตาม และ ประเมินผลสำหรับใช้องค์กร (อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548)

ดังนั้น เทศบาลตำบลสลกบาตรจึงมีนโยบายดำเนินงานตามแนวทางสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดขึ้น เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐอย่างไร โดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร สำหรับการ พัฒนาให้เทศบาลตำบลสลกบาตรเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลสลกบาตร คือ “เทศบาลตำบลสลกบาตร มุ่งพัฒนาการให้บริการในเชิง รุก ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและพัฒนาสิ่งแวดล้อม แก้ไขปัญหาความยากจน โดยยึดหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง นำประโยชน์สู่ชุมชน”

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เพื่อนำเสนอรูปแบบและนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นข้อเสนอแนะสำหรับใช้ศึกษา อันนำไปสู่การแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในเทศบาลตำบลสลกบาตร เพื่อนำผลมาจากการศึกษาดังกล่าวมา พัฒนาและประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมแก่สาธารณชนต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558
- 1.2.2 เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558
- 1.2.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558

### 1.3 สมมติฐานในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ได้กำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

ตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล มีผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ณ ระดับความสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### 1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยกำหนดกรอบในการศึกษาตามแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด

1.4.1 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแปรตามหลักแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ตามมุมมองมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร

1.4.2 ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ คือ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสลกบาตร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1.4.2.1 ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการและพนักงานจ้าง รวมจำนวน 54 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร (งานการเจ้าหน้าที่, สำนักปลัดเทศบาล, 2558)

1.4.2.2 คณะกรรมการชุมชน 14 ชุมชนๆ ละ 6 คน (เป็นประธานกรรมการชุมชน 1 คน และกรรมการชุมชน 5 คน) จำนวน 84 คน และสมาชิกสภาเทศบาล 2 เขต จำนวน 11 คน รวมจำนวน 95 คน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร (งานพัฒนาชุมชน, สำนักปลัดเทศบาล, 2558)

1.4.3 พื้นที่ที่ศึกษา ได้แก่ เทศบาลตำบลสลกบาตร จังหวัดกำแพงเพชร

### 1.5 ข้อตกลงเบื้องต้นของการศึกษา

1.5.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยเก็บรวบรวมข้อมูล และขอความอนุเคราะห์ความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลสลกบาตรเท่านั้น

- 1.5.2 ข้อมูลดังกล่าวนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตรในปีต่อ ๆ ไป

## 1.6 ข้อจำกัดของการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล สลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สโตร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 เรื่องนี้เป็นการศึกษาและเก็บข้อมูล (ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557-พฤษภาคม 2558) เท่านั้น ซึ่งเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2558 ทางเทศบาลตำบลสลกบาตรจะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อรองรับการปฏิบัติราชการที่เทศบาลตำบลสลกบาตรได้ลงนามไว้ของปีงบประมาณ 2558

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

แนวคิดบาลานส์สโตร์การ์ด หมายถึง มุมมอง (perspectives) มิติต่าง ๆ 4 ด้าน คือ มุมมองมิติด้านการเงิน (financial perspectives) มุมมองมิติด้านลูกค้า (customer perspectives) มุมมองมิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspectives) และมุมมองมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspectives) (นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548)

เทศบาล หมายถึง เทศบาลตำบลสลกบาตร จังหวัดกำแพงเพชร

ผลของการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร หมายถึง ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเทศบาลที่บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร (ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557-พฤษภาคม 2558) (อ้างอิงใน แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2558)

## 1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 1.8.1 ทำให้ได้สารสนเทศถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สโตร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558
- 1.8.2 ทำให้ได้สารสนเทศถึงผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สโตร์การ์ด ในปีงบประมาณ 2558

- 1.8.3 ทำให้ได้สารสนเทศถึงรูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาล
- 1.8.4 เพื่อนำเสนอแนะและแนวทางแก้ไขดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรและหน่วยงานอื่น ในการสร้างเครือข่ายความรู้เกี่ยวกับแนวคิดแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดในการบริหารจัดการ





## บทที่ 2

### ปรัชญาวัฒนธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการพัฒนา
- 2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา
- 2.3 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการประเมินผล
- 2.5 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับบาลานส์สกอร์การ์ด
- 2.6 รายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ของเทศบาล ตำบลสลกบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2558
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด

#### 2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการพัฒนา

##### 2.1.1 ความหมายการพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายของ การพัฒนา ว่า หมายถึง ความเจริญเติบโต หรือก้าวหน้า

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การกระทำที่ดีขึ้น คือ เปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่สภาพหนึ่งที่ดีกว่า

จิตยา สุวรรณรชฎ (2527) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การพัฒนา” เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม ซึ่งได้แก่ คน กลุ่มคน การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคมด้วยการจัดสรรทรัพยากรของสังคมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2545) ได้ให้ความหมายว่า “การพัฒนา” หมายถึง การที่คนในชุมชนและสังคมโดยส่วนรวมได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงความรู้ความสามารถของตนเอง และร่วมกันเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของตน ชุมชน และสังคมให้ดีขึ้น

พระราชวรมุณี (2530) ได้ให้ความหมายและอธิบายไว้ว่า “การพัฒนา” มาจากคำภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่าเจริญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับ การพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เรียกว่า พัฒนา หรือวัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นต้น

จากความหมายทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนา คือ การสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ของสังคมจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่งที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น และต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

### 2.1.2 ลักษณะของการพัฒนา

สนธยา พลศรี (2545) กล่าวไว้ว่า เมื่อการพัฒนาถูกกำหนดความหมายจากหลายแหล่ง และหลายสาขาวิชา ทำให้ลักษณะของการพัฒนามีหลายประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

- 2.1.2.1 เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือไม่เหมาะสมอันควรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทางด้านใดเพียงด้านเดียวเท่านั้น หรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ
- 2.1.2.2 มีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและอย่างต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับ ไม่สามารถข้ามขั้นตอนหนึ่งได้
- 2.1.2.3 มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็วหรือช้า ๆ ปริมาณมากหรือน้อยก็ได้
- 2.1.2.4 เป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใครด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อไร ใช้งบประมาณไปเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดโดยไม่เตรียมการไว้ล่วงหน้า
- 2.1.2.5 เป็นวิธีการการพัฒนาเป็นมรรควิธี หรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาชนบท การพัฒนาเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชน ต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

- 2.1.2.6 เป็นปฏิบัติการ คือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริงจึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ
- 2.1.2.7 เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เพื่อประโยชน์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผน โครงการและคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองและสิ่งต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้ว จะไม่ใช่การพัฒนา แม้ว่าจะมีลักษณะอื่นๆ เหมือนกับการพัฒนาแล้วก็ตาม
- 2.1.2.8 ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจ ทำให้มนุษย์และสังคมมีความสุข เพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเอง
- 2.1.2.9 มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด คือ สามารถบอกได้ว่าลักษณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการพัฒนาหรือไม่ ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพ ปริมาณสิ่งแวดล้อม ความคงทนถาวร การประเมินผลจากผู้ที่เกี่ยวข้องว่ามีความเหมาะสมหรือพึงพอใจหรือไม่ และระดับใด เป็นต้น
- 2.1.2.10 สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนานอกจากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อมนุษย์ สังคม และสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์แล้ว รูปแบบกระบวนการ และวิธีการพัฒนาเองก็สามารถเปลี่ยนแปลงเองได้ เนื่องจากมนุษย์และสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการพัฒนา จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาใหม่ๆ จึงเกิดอยู่เสมอ

## 2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา

### 2.2.1 ความหมายของรูปแบบการพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (อ้างถึงใน นวพร ฉายเรื่องโชติ, มยุรี บุญโต 2548) ให้ความหมายของรูปแบบ ว่ามี 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียน ได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

راج (Raj, 1996) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความจำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลา ความพอเหมาะและกาลเวลาเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

Nadler (1980 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรื่อง โขติ, มยุรี บุญโต 2548) กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นการนำทฤษฎี แนวทาง และกรอบแนวคิดมาพัฒนา เพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Hauser (1980 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรื่อง โขติ, มยุรี บุญโต 2548) กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นสิ่งที่ออกแบบมา เพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

สุบรรณ พันธวิลาส และ ชัยวัฒน์ ปัญญาพงษ์ (2522) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า คือ รุปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้นได้

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) ให้คำนิยามรูปแบบหรือแบบจำลองว่า คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารให้สามารถเข้าใจง่าย และในขณะเดียวกันสามารถนำมาเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2516) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

พูลสุข หิงคานนท์ (2540) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดง โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่อง que ศึกษา

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนา หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบ que จำลองสภาพความเป็นจริง que สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้าง que ต้องนำมาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

### 2.2.2 ประเภทของรูปแบบการพัฒนา

สไตเนอร์ (Sthiner, 1988) แบ่งรูปแบบ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (ethical model or model-of) เป็นการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม รูปแบบประเภทนี้ เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบินภาพจำลอง
2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model or model-for) เป็นแบบจำลอง que สร้างขึ้นจากกรอบความคิด que ทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช้รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ que สัมพันธ์กัน

คีฟ (Keeves, 1988) แบ่งรูปแบบตามแนวคิดออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. รูปแบบคล้าย (analogue models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบจำลอง มักเป็นรูปแบบ que ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบ que นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะ que เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตจริง
2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic models) คือ เป็นรูปแบบ que ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่า que จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ
3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงสร้าง (schematic models)
4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical models) คือ เป็นรูปแบบ que กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์
5. รูปแบบทางเหตุผล (causal models) คือ เป็นรูปแบบ que มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้น que ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

### 2.3 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

กรกนก ทิพรส (2543) ได้สรุปแนวคิดการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารจัดการ เป็นงานสำคัญที่ทุกองค์กรต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีทิศทางที่ชัดเจน การจัดการจึงเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา โดยที่ ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้ได้ผลลัพธ์ (outputs) โดยการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) ให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด ซึ่งจะทำให้ความสำคัญกับวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน โดยเฉพาะความสำคัญระหว่างผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้า ที่ได้จากการแปรรูปที่ได้ส่วนสูงที่สุด ขณะที่ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามที่เป้าหมายต้องการ ซึ่งจะให้ความสนใจกับการทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

คำว่า “การจัดการ” ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Management” หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีคำที่เรามักได้ยินอีกคำหนึ่งคือ “การบริหาร” ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Administration” หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมักจะสงสัยว่าทั้งสองคำมีความหมายเหมือนกันหรือไม่ ในทางปฏิบัติเราสามารถนำทั้งสองคำนี้มาใช้แทนกันได้กันได้ เช่น การบริหารหรือการจัดการธุรกิจ (Business Administration หรือ Management) เป็นต้น แต่ทั้งสองคำก็มีความหมายที่แตกต่างกันในการใช้งานในระดับกว้าง โดยเฉพาะการดำเนินงานของราชการหรือสาธารณะตลอดจนงานบริการส่วนกลางและธุรกิจ ขณะที่การจัดการจะให้ความสนใจกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และการใช้งานระบบทั่วไปขององค์กร เช่น การจัดการผลิต การจัดการตลาด และการจัดการทางการเงิน เป็นต้น นักวิชาการหลายคน กล่าวว่า การจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) 2 คำนี้ ใช้แทนกันได้ แต่สำหรับการศึกษาวิชาการครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยใช้คำว่า “การบริหารจัดการ”

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ เป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ ที่ว่าจัดการมีลักษณะเป็นศิลป์ (Management is an Art) หมายความว่า การที่จะ ได้รับความสำเร็จนั้นต้องนำความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการศึกษาไว้ไปประยุกต์ใช้ห้วงการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารจัดการต้องใช้เทคนิค และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้น ผู้จัดการจึงเป็นผู้นำความรู้จากศาสตร์ของการบริหารจัดการมาดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรวัตถุ เพื่อให้เอื้อต่อองค์กรมากที่สุด การจัดการในลักษณะเป็นศาสตร์ (Management is a Science) เพราะมีองค์ความรู้ (body of knowledge) มีลักษณะเป็นระบบ

และหลักการ มีความก้าวหน้า คิดค้นพัฒนาไปเรื่อย ๆ ผู้บริหารที่ฉลาด เก่ง และได้รับความสำเร็จ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการและนักทฤษฎีการจัดการจำนวนมากต่างก็ได้พยายามนิยามความหมายของคำว่า การจัดการไว้ซึ่งมีทั้งคล้ายคลึงกัน และที่แตกต่างกันไปบ้างในบางประเด็น ได้แก่

1. การจัดการ เป็นกระบวนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วย การทำหน้าที่ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม
2. การจัดการ เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และประสานความพยายามของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. การจัดการเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่บุคคลเดียวไม่สามารถกระทำได้โดยลำพัง

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol and Martin,1993) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่การนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านหน้าที่ทางการบริหารต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร(organizing) การนำ(leading) และการควบคุม(controlling) ทั้งในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพอื่น ๆ ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรทางข่าวสารข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดับบริน และเอเรอแลน (กรกนก ทิพรส 2543) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านหน้าที่การบริหารต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

เดลล์ (กรกนก ทิพรส 2543) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการ หรือการบริหาร คือ ศิลปะในการดำเนินการร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ปราณี กรองทิพย์ และมังกร ปุ่มกิ่ง (2542) การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ (ผู้บริหาร) ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ประสานงานให้วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สิทธิชัย อุตระกุล (2542) อธิบายว่า การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงาน ให้แก่องค์กร โดยการตรวจสอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ธนชัย ขมจินดา (2540) ให้คำจำกัดความของการจัดการ คือ กระบวนการซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่พื้นฐาน ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ คือ ศิลปะการวางแผน สั่งการ การนำ และการควบคุม ให้บุคคลในองค์กรทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

### 2.3.2 ความสำคัญของการบริหารจัดการ

ปัจจุบันนี้ทุกองค์กรต่างยอมรับว่า การบริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีนั้น มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. กระบวนการการบริหารจัดการที่ดี จะเป็นสมองขององค์กรในการนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การวางแผนของฝ่ายจัดการที่ได้ตัดสินใจกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ อย่างใช้ดุลยพินิจพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต
2. การบริหารจัดการ เป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความตั้งใจ เต็มใจร่วมมือกัน เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ เพราะมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
3. การบริหารจัดการลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพราะได้กำหนดขอบเขตของการทำงานของสมาชิกแต่ละบุคคลไว้ได้อย่างชัดเจน
4. การบริหารจัดการ เป็นวิธีการบริหารที่พยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดของแต่ละองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### 2.3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการสมัยใหม่นั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรข้าราชการหรือองค์กรเอกชนต่างย่อมมีความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผสมผสานการใช้ทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่กำหนดไว้ คือ 4 M's คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือมีนักวิชาการแบ่งย่อยเพิ่มขึ้น



อีกคือ การตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) และนักวิชาการบางคนยังเพิ่มอีก 1 M คือขวัญ (Morale) เป็นหลัก 7 M's

พิทยา บวรวัฒนา (2541) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า POSDCORE ของ Gulick และ Urwisch ว่ามี ดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า ควรทำเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร
2. การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์กร เพื่อประสานงานหน่วยงานย่อย ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
3. การสั่งการ (directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่ง และคำแนะนำ นอกจากนี้ยังหมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร
4. การบรรจุ (staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคล เพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น
5. การประสานงาน (co-ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี
6. การรายงาน (report) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิจัย และการตรวจสอบ
7. การงบประมาณ (budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณ ในรูปของการวางแผน และการควบคุมด้านการเงินและการบัญชี

#### 2.3.4 แนวความคิดทางการบริหารจัดการ

แนวความคิดเกี่ยวกับบริหารและการจัดการ มี 2 แนวความคิดที่สำคัญ คือ แนวความคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ และแนวความคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

เทเลอร์ (Taylor, 1934) ซึ่งเป็นผู้นำและบิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ ได้ทำการศึกษาวิธีการปฏิบัติการทางการผลิตในระดับโรงงานขึ้นเป็นครั้งแรก โดยใช้หลักต่างๆ ในการปฏิบัติงาน Taylor เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อตัวผู้ทำงานนั้น ซึ่งจะป้องกันข้อโต้แย้งต่าง ๆ ได้ โดยทั้งสองฝ่ายจะบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นถ้ามีการ

1. ขจัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไปจากการกระบวนการทำงาน
2. ฝึกให้คนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ

3. มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่สูงขึ้นกว่าปกติ
4. จัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถและผลผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีวิธีการเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์เวลา และการเคลื่อนไหว (time and motion study) โดยมีสาระสำคัญ คือ “การเปลี่ยนจากความไม่มีประสิทธิภาพที่สืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์มาเป็นความมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยตัวผู้บริหารตามความรับผิดชอบที่ควรจะต้องมีมากกว่าเดิม”

ดังนี้

ขณะเดียวกัน Taylor กล่าวถึงการบริหารจัดการที่มีหลักเกณฑ์ ว่าควรมีหลักการที่สำคัญ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่จะช่วยให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดการวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะทำให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนเกินกว่ามาตรฐาน
2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน จัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน Taylor เน้นความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธี ในการคัดเลือกคนงานจะต้องพิจารณาเป็นพิเศษที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ
3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคณะงานนี้ Taylor เชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักการเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธี
4. การประสานร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน Taylor เชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่ด้วยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรเป็นของคนงานเท่านั้น

ฟาโยล (Fayol, 1949) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management function) กระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ 5 ประการ คือ

- 1.1 การวางแผน (planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้ในแนวทางการทำงานในอนาคต
  - 1.2 การจัดการองค์กร (organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆและอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้
  - 1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) หมายถึง การสั่งการงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์กรที่มีอยู่
  - 1.4 การประสาน (coordination) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด
  - 1.5 การควบคุม (controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้
2. ลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาความรู้ เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า ความสามารถทางการจัดการ ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่จะเน้นหนักที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ
  3. เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management principle) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ 14 ข้อ คือ
    - 3.1 หลักที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ Fayol เชื่อว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบนั้นคือ เมื่อใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี
    - 3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้นนั้น

- 3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทั้งนี้เพราะกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด
- 3.4 หลักของการชี้แจงไว้ซึ่งสายงาน ซึ่งก็คือ สายการบังคับบัญชาจากการระดับสูงมายังระดับต่ำที่สุดในองค์กร ที่จะเอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดการระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์กรอีกด้วย
- 3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ คือ การแบ่งงานกันตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์
- 3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความเคารพเชื่อถือและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
- 3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม ระบุไว้ว่า เป้าหมายและผลประโยชน์ ส่วนได้ส่วนเสียรวมของกลุ่ม จะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนรวมของกลุ่ม จะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์กร) นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ต้องมีความยุติธรรมและให้เกิดความพอใจ และประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งลูกจ้างและนายจ้าง ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
- 3.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง การจัดการควรจะต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อที่จะควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์รวมสูงสุดเท่าที่จะทำได้
- 3.10 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย การจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจน พร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

- 3.11 หลักของความเสมอภาค ผู้บริหารต้องยึดถือเรื่องของความเอื้ออารี และความยุติธรรมเป็นหลัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดี และอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กร
- 3.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุของการสิ้นเปลือง และทำให้การจัดการไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นทั้งผู้บริหารและคนงานจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อเรียนรู้งานจนทำได้ดีเสียก่อน
- 3.13 หลักของความกตริริเริ่ม การช่วยกตริริเริ่มคนงานทุกคนภายในขอบเขตที่คนนั้นพึงมี จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น ตลอดจนแผนงานและเป้าหมายต่าง ๆ ก็จะถูกทำให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย
- 3.14 หลักของความสามัคคีคือ การเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน

## 2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการประเมินผล

ประชุม รอดประเสริฐ (2529) กล่าวว่า "การประเมิน" หรือ "การประเมินผล" มีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า evaluation ซึ่งหมายถึง กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การวิจัย (research) การวัดผล (measurement) การตรวจสอบรายงานผล (appraisal) การควบคุมดูแล (monitoring) การประมาณการ (assessment) และการพิจารณาตัดสิน (judgment) เป็นต้น ซึ่งคำดังกล่าวอาจสรุปเป็นความหมายหรือคำจำกัดความร่วมกันได้ว่าเป็นการประมาณค่าหรือการประเมินผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยข้อมูลที่ได้รวบรวมด้วยวิธีการสอบถาม ทดสอบ สังเกต และวิธีการอื่น ๆ แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อตัดสินว่าการดำเนินงานนั้นมีคุณค่าหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนั้นมากน้อยเพียงใด

ศิริวิษ ติโนทัยและคณะ (2537) กล่าวว่า การประเมินผล (evaluation) เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน และเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการประเมินผลจะเป็นตัววัดและบอกให้ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องกับแผนทั้งหลายได้รู้ว่า แผนหรือโครงการที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติ ซึ่งเสียทั้งเวลา กำลังแรงงาน และค่าใช้จ่ายไปนั้น เมื่อทำเสร็จแล้วได้ผลเป็นประการใดเป็นไปตามที่คาดหมายและความมุ่งหวังมากน้อยอย่างไร และสามารถนำผลการประเมินผลนี้มาพิจารณาตัดสินใจต่อไปอีกว่าควรจะดำเนินการตามโครงการนี้ต่อไปหรือควรจะหยุดเพียงแค่นี้ เป็นต้น

ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2533) ได้ให้ความหมายของ การประเมินโครงการ ไว้ว่า เป็นการประมาณค่าของกิจกรรมใด ๆ อย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สมพร แสงชัย (2520) กล่าวถึง การประเมินผล ไว้ว่า การประเมินผล คือ

1. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
2. การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
3. การศึกษาในทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. การศึกษาแผนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานได้ตอบสนองความต้องการ หรือแก้ไขปัญหาที่มีอยู่อย่างไร
5. การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมของการดำเนินงาน โครงการ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ

ผลิตผล ขบวนการ จุดมุ่งหมายของโครงการหรือ โปรแกรมหรือทางเลือกต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จุดเน้นของการประเมิน คือการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อสนเทศ และเพื่อตัดสินใจคุณค่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ

บุญถื่อ ทองอยู่ (2525) กล่าวถึง การประเมินโครงการว่า มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกัน เช่น เป็นการควบคุมด้านการจัดการ (management control) เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่ได้ดำเนินการไปนั้นมีความก้าวหน้าแค่ไหน มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง หรือ หมายถึงกระบวนการรวบรวมและเสนอข้อมูลเพื่อตัดสินใจ โดยมีหลักเกณฑ์หรือหลักการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดำเนินการต่อไปได้หรือแม้แต่ยุติและได้ข้อสรุปเอาไว้แล้ว

นิตา ชูโต (2527) กล่าวสรุปถึง ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความหมายและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงการ และหาผลที่แน่ใจว่าเกิดโครงการเพื่อเป็นการเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2533) ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ รวบรวมและการอำนวยความสะดวกที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ เกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ

อาลัย หงษ์ทอง (2535) อธิบายว่า โดยปกติมนุษย์จะประเมินการกระทำและประสบการณ์ในอดีต เพื่อรักษาการกระทำที่ดีไว้ หรือปรับปรุงการกระทำในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ความพอใจมากยิ่งขึ้น การประเมินในที่นี้ หมายถึง การพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า คุณภาพ ความสำคัญ ปริมาณ หรือสภาพของบางสิ่งบางอย่าง

ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็นงานที่สำคัญอันหนึ่งในกระบวนการวางแผน ซึ่งผู้วางแผนควรกำหนดขึ้นพร้อม ๆ กัน กับการวางแผน หรือการกำหนดโครงการ เหตุผลที่ผู้วางแผนจะต้องกำหนดโครงการประเมินในช่วงเวลาเดียวกันกับการวางแผนก็เนื่องจากว่า การประเมินผลที่ดีนั้นจะต้องเริ่มดำเนินการก่อนที่การปฏิบัติตามแผนจะเริ่มต้น คนทั่ว ๆ ไปมักมีความรู้และเข้าใจว่าการประเมินผลจะต้องกระทำเมื่อโครงการได้สิ้นสุดลงแล้ว ความเข้าใจดังกล่าวแม้จะไม่ผิดแต่การประเมินผลรูปแบบที่เริ่มดำเนินการภายหลังการสิ้นสุดของโครงการนั้นเป็นรูปแบบการประเมินผลที่ไม่สู้จะวัดและบอกอะไรได้มากนัก

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผล คือ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ ความหมาย ข้อเท็จจริงของโครงการอย่างเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการ และการปรับปรุงเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลคล้ายคลึงกับการวิจัยในแง่กระบวนการทำ แต่แตกต่างกันที่วัตถุประสงค์และประโยชน์ใช้สอย

การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อสนเทศโดยมีการรวบรวมข้อมูล และ วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยนำผลที่ได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ ผลที่ได้จากการประเมินนี้จะสามารถชี้ให้เห็นถึงระดับความสำเร็จ ความผิดพลาด ปัญหา อุปสรรค ผลกระทบต่อโครงการในอันที่จะนำไปปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## 2.5 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับบาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard)

### 2.5.1 ความหมายของบาลานส์สกอ์การ์ด

ในประเทศไทย บาลานส์สกอ์การ์ด ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ได้มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยแตกต่างกัน เช่น การประเมินผลเชิงคุณภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี คุณดัชนีสมดุลกระดานคะแนน หรือการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย สรุปได้ดังนี้

บาลานส์สกอ์การ์ด คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กรและไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละคน

บาลานส์สกอ์การ์ด คือ เครื่องมือการบริหารจัดการที่ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน เพื่อแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรสู่พนักงานทุกระดับในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่า บาลานส์สกอ์การ์ด เป็นเครื่องมือในการใช้อธิบาย ประยุกต์ และบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

บัณฑูร ล่ำซำ (2550) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ให้คำจำกัดความว่า บาลานส์สกอ์การ์ด คือ “เครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล”

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2547 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548) อธิบายถึง บาลานส์สกอ์การ์ด ว่าหมายถึง การผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากลูกค้า และผู้ถือหุ้นกับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้บาลานส์สกอ์การ์ด ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีต และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต

สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล (2546) กล่าวถึง บาลานส์สกอ์การ์ด ว่าหมายถึง หลักการบริหารจัดการแบบสมดุล ดังนี้ คือ สมดุลระหว่างผลงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน สมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต สมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายใน และสมดุลระหว่างทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

Kaplan และ Norton (2000) กล่าวถึง บาลานส์สกอ์การ์ด ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร(alignment and focused)

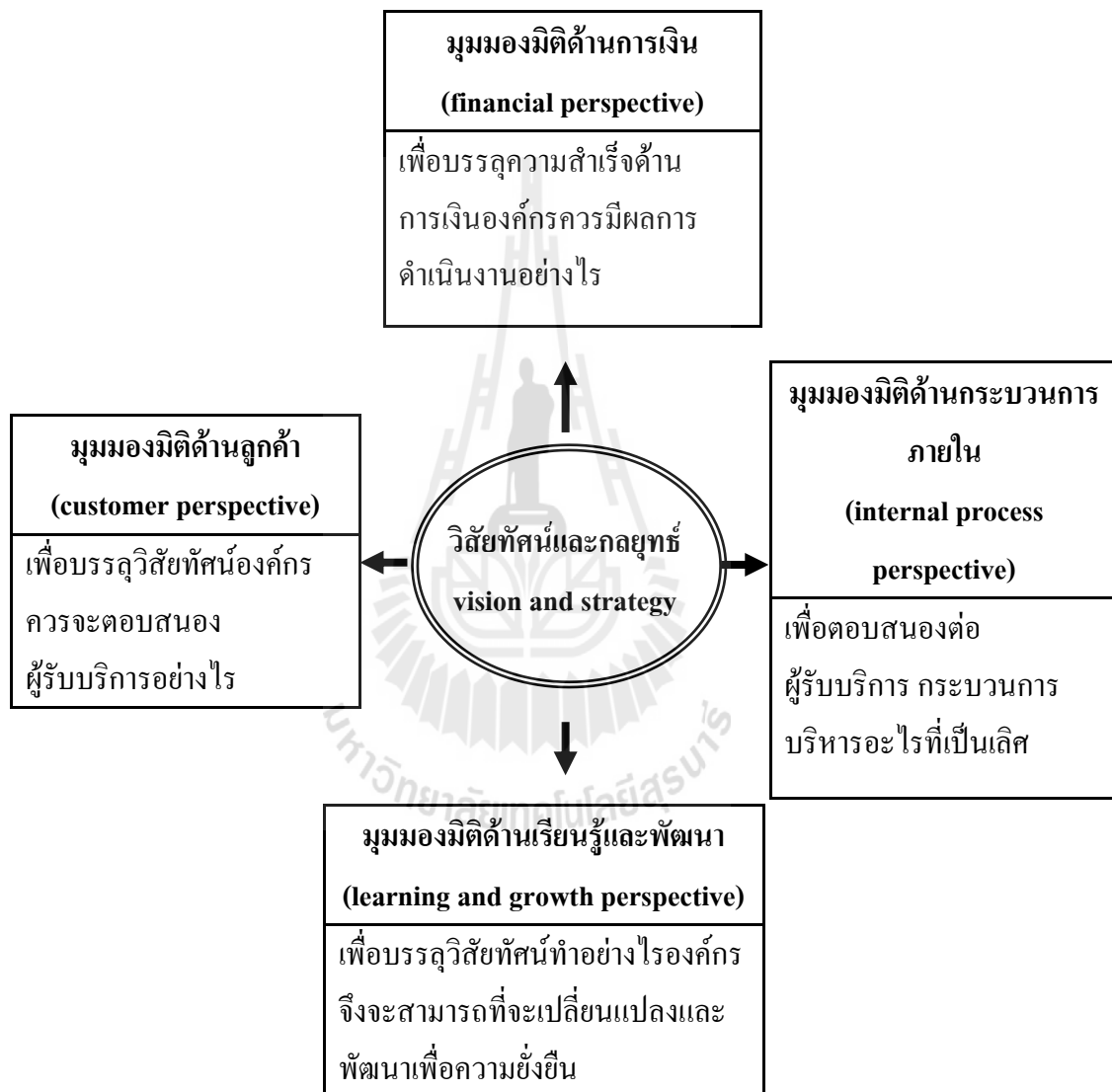
ดังนั้น บาลานส์สกอ์การ์ด ตามงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึง หลักการบริหารจัดการเพื่อใช้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กร

## 2.5.2 องค์ประกอบและลักษณะสำคัญของบาลานส์สกอ์การ์ด

รศวันต์ ถมั่งรักษ์สัตย์ (2546 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548) อธิบายว่า บาลานส์สกอ์การ์ด เป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร โดยจะแสดงผลทางการเงิน (financial measurement) และผลการดำเนินงาน (operational measurement) ที่สัมพันธ์กัน โดยบาลานส์สกอ์การ์ด control เข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ในระยะยาวขององค์กรด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้าน โดยให้ความสำคัญกับช่วงเวลาทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น ไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะผลตอบแทนในระยะสั้นแต่



เพียงอย่างเดียว ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญ ของบาลานซ์สกอร์การ์ดจึงประกอบไปด้วย มุมมอง (perspectives) มิติต่าง ๆ 4 ด้าน คือ มิติด้านการเงิน (financial perspectives) มิติด้านลูกค้า (customer perspectives) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspectives) และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspectives) ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แบบแสดงความสัมพันธ์ของมุมมอง 4 ด้าน

1. มุมมองมิติด้านการเงิน /ประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ อาจจะต้องใช้เครื่องมือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือหรือ RBM ( Results Based Management) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM (Results Based Management) หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (results)} = \text{ผลผลิต (output)} + \text{ผลลัพธ์ (outcomes)}$$

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจอธิบายอีกแบบหนึ่งว่าเป็นการจัดการให้ได้ทรัพยากรมาอย่างประหยัด (economy) การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพ (efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (effectiveness) ซึ่งมีเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurement) การเทียบงาน (benchmarking) คุณภาพการให้บริการ (service quality) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (performance auditing) การประเมินโครงการ (project evaluation) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน และมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ห้วงวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคต และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงาน ประจำเดือน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่า ผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูลองค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบน Webbase ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทาง

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง โดยใช้รายงานระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อีกส่วนหนึ่ง

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ได้ถูกนำมาใช้ในส่วนราชการต่างๆ เริ่มตั้งแต่ มกราคม 2542 โดยขณะนั้นเป็นส่วนหนึ่งของโครงการราชการเพื่ออนาคต (Administrative Renewal Project-AR) ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจากโครงการให้ความช่วยเหลือการจัดการด้านเศรษฐกิจ (Economic Management Assistance Project -EMAP) ของธนาคารโลก ที่มีวัตถุประสงค์หลักของโครงการ เพื่อให้ระบบบริหารงานราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสามารถวัดผลได้ ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติราชการ โดยการจัดขนาดข้าราชการพลเรือนให้มีจำนวนที่เหมาะสม ปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในส่วนงานราชการไทย เพิ่มความโปร่งใสและความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ ให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักซึ่งแตกต่างจากการบริหารแบบเก่าที่มุ่งเน้นด้านปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (processes) อันจะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีคุณธรรมและเป็นธรรม ที่อาศัยตัวชี้วัดในการวัดผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือ การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ แบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน

## 2. มุมมองมิติด้านลูกค้า/ คุณภาพการให้บริการ อาจจะใช้เครื่องมือ Total Quality Management (TQM) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน

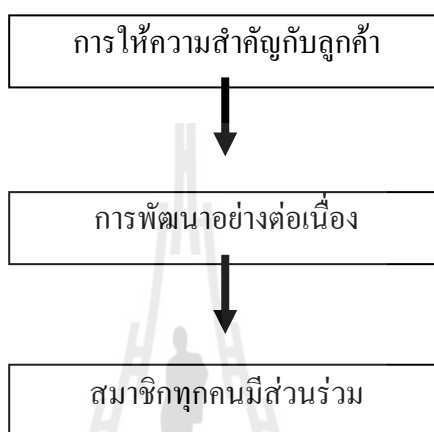
การบริหารคุณภาพแบบ TQM มาจากคำเต็มว่า Total Quality Management และมีชื่อเรียกในภาษาไทยหลากหลาย เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเตล็ด จารความหมายข้างต้นสามารถแยกอธิบายได้ดังนี้

- T (Total) หมายถึง ทุกคนในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ นับตั้งแต่ผู้บริหารหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน
- Q (Quality) หมายถึง คุณภาพของสินค้า หรือบริการ ที่สามารถสร้างความพอใจแก่ลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง
- M (Management) หมายถึง การบริหารคุณภาพที่มุ่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจะเห็นว่า TQM เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องอาจนำ วงจรเดมมิง (Deming Cycle) ปรับใช้ ซึ่งกระบวนการ TQM มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเราสามารถอธิบายได้ดังแบบจำลองที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer oriented) เราอาจจะเคยได้ยินคำพูดที่ว่า ลูกค้า (customer) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายอย่างเดียวของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้าของ Peter T. Drucker ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจร่วมสมัย (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้เราคิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ และไม่ว่าธุรกิจของเราจะใหญ่แค่ไหน หรือลงทุนมากเพียงใด ถ้าไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ ธุรกิจนั้นก็ไร้ซึ่งอนาคต
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) โลกพัฒนาก้าวหน้าขึ้นทุกวินาที นวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ องค์กรที่หยุดการพัฒนา ก็เหมือนการก้าวถอยหลังเพราะคนอื่นที่ตามมาจะก้าวทันแซงหน้า และทิ้งให้เราอยู่ข้างหลังและแห้งตายไป การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพขึ้น สามารถแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์กร ซึ่งต้องทำในทุกระดับและขั้นตอน โดยองค์กรที่ทำ TOM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคม
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (employees involvement) ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers หรือ CEOs) ที่ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้นแต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย / แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิก

สามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ (do it right the first time and every time) โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (cross functional team) เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ของ TOM

3. มุมมองมิติด้านกระบวนการภายใน/ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจใช้เครื่องมือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน
- การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) หมายถึง กติกา หรือ กฎเกณฑ์ การบริหารการปกครองที่ดีเหมาะสม และเป็นธรรมเนียม ที่ใช้ในการธำรงรักษาสังคม ดังนั้น ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้หน่วยงานมีอำนาจหน้าที่โดยตรง ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชน ให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรมเนียม โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่ โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการที่ดีจึงประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้
1. การมีกฎ กติกา ระเบียบ ที่เอื้ออำนวย หรือสนับสนุน ต่อการบริหารจัดการที่ดี
  2. การมีผู้นำที่ดีในองค์กร

3. การมีระบบตรวจสอบภายในองค์กร
4. การมีระบบพัฒนา

และในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ.2546 ในมาตรา ๖ ได้กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

โดยในแต่ละเป้าหมายนั้นได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและให้ ก.พ.ร. เป็นผู้กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และประเมินผล ซึ่งการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้ประสบความสำเร็จมีแนวทาง ดังนี้

1. ทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมมือกันในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมให้ดียิ่งขึ้น
2. บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัย คือ ผู้นำและเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ต้องเข้าใจ มีจิตสำนึก เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการในเรื่องนี้
3. กระบวนการสร้างการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีในสังคมใด ๆ ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ผู้ใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ผู้ใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจ หากทั้ง 2 ฝ่ายพอใจในวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ย่อมหมายความว่าสังคมนั้นมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองและองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะต้องปรับปรุเปลี่ยนแปลง คือ องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน ดังนี้

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (goals and strategies) องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น
2. เทคโนโลยี (technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวก ถือเป็น การเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่
3. การออกแบบงานใหม่ (job redesign) องค์กรจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (variety) การให้อิสระ (autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (identity) การให้ความสำคัญ (significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นต้น
4. โครงสร้าง (structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (networking) เป็น โครงสร้างแบบจักรกล (mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (organic structure) เป็นต้น
5. กระบวนการ (process) ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำงานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ
6. คน (people) คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่า ถ่ายเลือดใหม่ (new blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น

สำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาชื่อดัง ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ดังนั้น ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจะต้องใช้ความอดทน และความพยายามเป็นอย่างมาก ในการที่จะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. มุมมองมิติด้านองค์การเรียนรู้ / การพัฒนาองค์กร อาจใช้เครื่องมือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ ( Knowledge Management ) เป็นกระบวนการ ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ทดลองการเรียนรู้ และนำเอาความรู้จากภายนอกมาปรับใช้อย่างเหมาะสม โดยมีโดยมีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ เพื่อพัฒนางาน เพื่อการพัฒนาคน เพื่อการพัฒนา ฐานความรู้ ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูน ทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น แนวคิด

เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ ควรใช้หลักการ พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว

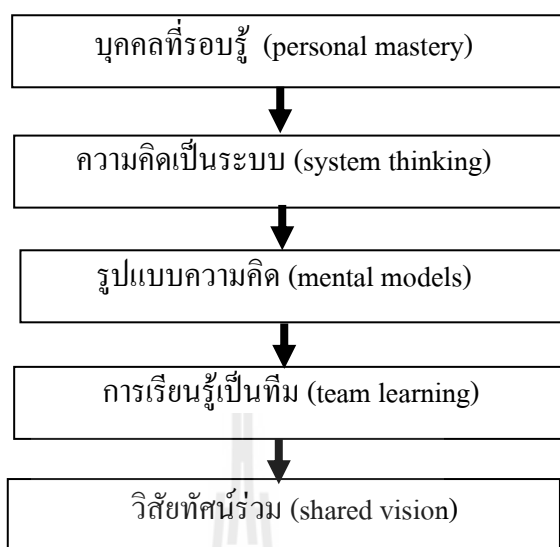
1. ใช้พลังของระบบราชการประจำซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน
2. ใช้พลังของ ระบบแห่งความสร้างสรรค์ มีการทดลองรูปแบบใหม่ ๆ ของการทำงานเป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (complex-adaptive system)
3. ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่ม เชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการการทำงานภายในองค์กร และจากการ ตรวจจับ (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กร เอามาปรับใช้ในการทำงาน



ปัจจุบันนโยบายรัฐบาลพยายามทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นว่าต้องการให้สังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) โดยต้องการให้องค์กรทางราชการเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Learning Organization) ดังนั้นในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ จึงมีแนวนโยบายที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกันแต่การที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคล และผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. บุคคลควรปรับทัศนคติในการเรียนรู้และลองพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ตนเองยังไม่รู้ โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน
2. ควรมีการส่งเสริมในบุคคลใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาพัฒนาองค์กรและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กร และมั่นใจว่าความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเป็นธรรม
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ
4. ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้ อยากมีส่วนร่วม
5. ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร (Management Information System, MIS) ที่ดี เพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายใน องค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทาง และต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรเรียนรู้จะเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสรรค์ความคิดและความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยประสานรับกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังรูปที่ 2.3



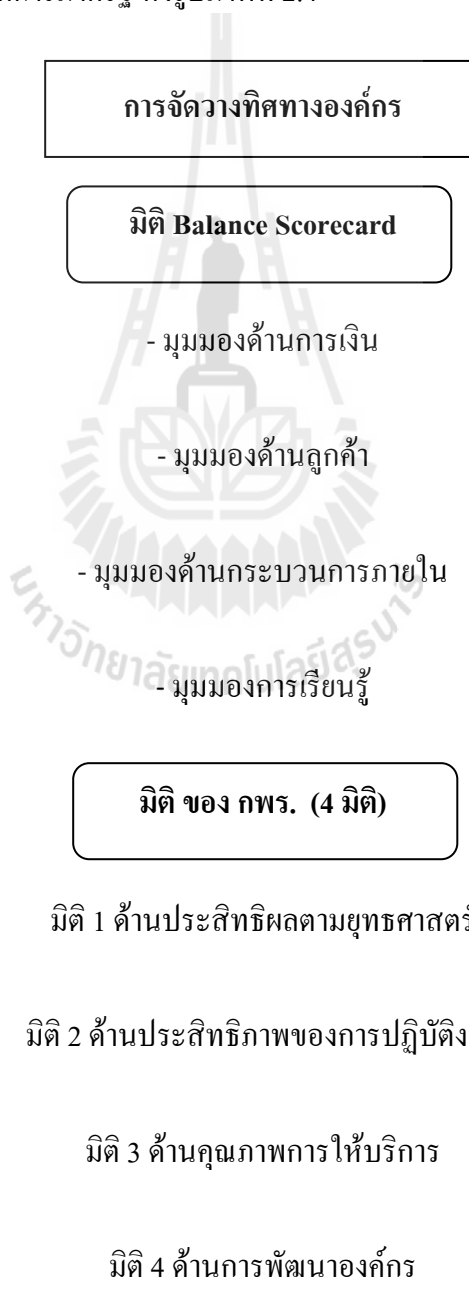
รูปที่ 2.3 วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

วินัยทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ ประกอบด้วย ดังนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) Senge กล่าวว่าไว้ว่าการที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้น การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (on the job learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร
2. รูปแบบความคิด (mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การยอมทำตามเท่านั้น
4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ อนึ่ง รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีม นั้น ต้องอาศัยรูปแบบ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ลักษณะการบริหารงานแบบคำสั่งและควบคุมเป็นหลัก จะไม่ส่งความคิดเป็นระบบ (System thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของคร่อมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ
  - 1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis)
  - 2) คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาคิดทันการณ์ 3) เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่กาคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้นอกจากนั้นในการบริหารจัดการภาครัฐต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แล้ว การบริหารจัดการภาครัฐจะต้องมีหลักการบริหารจัดการที่เอื้อต่อความแตกต่างในแต่ละบริบทของชุมชน ท้องถิ่นหรือประเทศ อย่างครอบคลุมมากที่สุดในทุกด้าน ทั้งการมีส่วนร่วมของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศักยภาพ ความพร้อม ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ทรัพยากร โครงสร้างทางสังคม การศึกษา

เศรษฐกิจ การเมือง ประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิต แนวคิดและปรัชญาการจัดการ พัฒนาจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานการผสมผสานระหว่าง แนวคิดทฤษฎีการพัฒนา และการจัดการการพัฒนาของตะวันตก ตะวันออก และการเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม วิถีชีวิตของชุมชนอย่างมีนัยและสัดส่วน ที่สำคัญอย่างลงตัว เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดและหลักการจัดการการพเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้ การพัฒนาที่เหมาะสม สอดคล้อง เฉพาะท้องถิ่นและชุมชนนั้นๆ ซึ่งจะเห็นความเชื่อมโยงของการนำทฤษฎีและเครื่องมือในการจัดการต่างๆ มาปรับใช้กับการบริหารจัดการภาครัฐ ดังรูปภาพที่ 2.4



### เครื่องมือสนับสนุน

-Results Based Management (RBM )

-Total Quality Management (TQM)

-Good governance & Change Management

-Knowledge Management & Learning Organization

### วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การกำหนดกลยุทธ์ (SWOT Analysis)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

รูปที่ 2.4 การประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ

องค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ภายใต้อะไรก็ตามจะประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

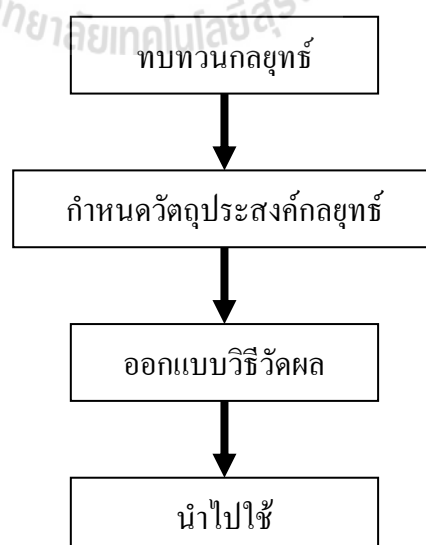
1. วัตถุประสงค์ (objective)
2. ตัวชี้วัด (measures / key performance indicators)
3. เป้าหมาย (target)
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (initiatives)

1. วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ของแต่ละมุมมอง เช่น วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลผลิตภาพ
2. ตัวชี้วัด (measures/key performance indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งจะเป็นตัววัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น
  - 2.1 ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมาตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไป
  - 2.2 ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ
  - 2.3 ตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)
3. เป้าหมาย (target) หมายถึง ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น
  - 3.1 เป้าหมายตัวชี้วัดด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
  - 3.2 เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
  - 3.3 เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
  - 3.4 เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (initiatives) หมายถึง แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดแต่ละตัวแต่ละด้าน ซึ่งในการปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มข้อมูลที่เป็นข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อช่วยให้การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ของแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางมุมมองทั้ง 4 ด้าน นอกจากนี้แล้วมุมมองทั้ง 4 ด้าน ยังมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect) นั่นคือ องค์กรจะมีกำไร ได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินการภายในที่ดี และการที่ดำเนินการภายในให้ดีขึ้น จะต้องมีการมีพนักงานที่มีทักษะความพร้อมในการทำงาน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล และคุณลักษณะสำคัญดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นสิ่งที่ทำให้บาลานซ์สกอร์การ์ดมีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป

### 2.5.3 รูปแบบการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

Kaplan และ Norton (2001 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548) อธิบายถึงการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปสู่ภาคปฏิบัติก็เหมือนกับรูปแบบการบริหารอื่นๆ คือ เจ้าของทฤษฎี มักจะไม่บอกหรือเขียนขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนว่ามีกี่ขั้นตอนและในแต่ละขั้นตอนต้องทำอะไร มักจะบอกหลักการ แนวคิดทฤษฎีอย่างกว้างๆ แล้วให้ผู้อ่านตีความ ทำความเข้าใจแล้วประยุกต์ใช้เอง ทั้ง 2 ท่าน จึงได้เสนอว่า กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด มี 4 ระยะ คือ ทบทวนกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ การออกแบบการวัด และประเมินผล และการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ได้มีผู้พัฒนาการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดในด้านรูปแบบอื่นๆ อีกแต่ก็ไม่ต่างจากกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton มากนัก สิ่งที่เป็นข้อโดดเด่นของบาลานซ์สกอร์การ์ด คือ ผู้ใช้ความยืดหยุ่นในการปรับขยายรูปแบบได้โดยไม่จำเป็นต้องยึดมุมมองทั้ง 4 มุมมอง แต่ขอให้มีการวัดประเมินที่ครอบคลุมหรือรอบด้าน ดังรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 ขั้นตอนหลักการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

วีระเดช เชื้อนาม (2547 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรื่องโชติ, มยุรี บุญโต 2548) ได้อธิบายและรวบรวมเรียบเรียงเกี่ยวกับบาลานส์สกอ์การ์ด ซึ่งจากการพัฒนาพบว่ารูปแบบที่สอดคล้องของกระบวนการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ด มี 4 ระยะ ดังรูปที่ 2.6

#### ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกหน่วยงานและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนก/ฝ่ายเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์การ

#### ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาวัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์ และมุมมอง

#### ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 เชื่อมโยงการวัดผลแต่ละมุมมอง

ขั้นตอนที่ 7 พิจารณา กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล

#### ระยะที่ 4 การนำแผนการไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการวัดผล ครั้งสุดท้าย ก่อนจะออกไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์ และมุมมอง

รูปที่ 2.6 กระบวนการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ด ของ Kaplan และ Norton



### ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน

### ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่างๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แนวทางการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้น แล้วทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนา เป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มากขึ้นหรือน้อยกว่าเดิม ควรมีการถกเถียงหาข้อดีหรือข้อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นให้มีการโหวตในประเด็นต่างๆ

### ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มย่อย ในขั้นนี้เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่ต้องใช้ และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ในครั้งนี้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ทีมงานในข้อ 6 ได้จัดทำ

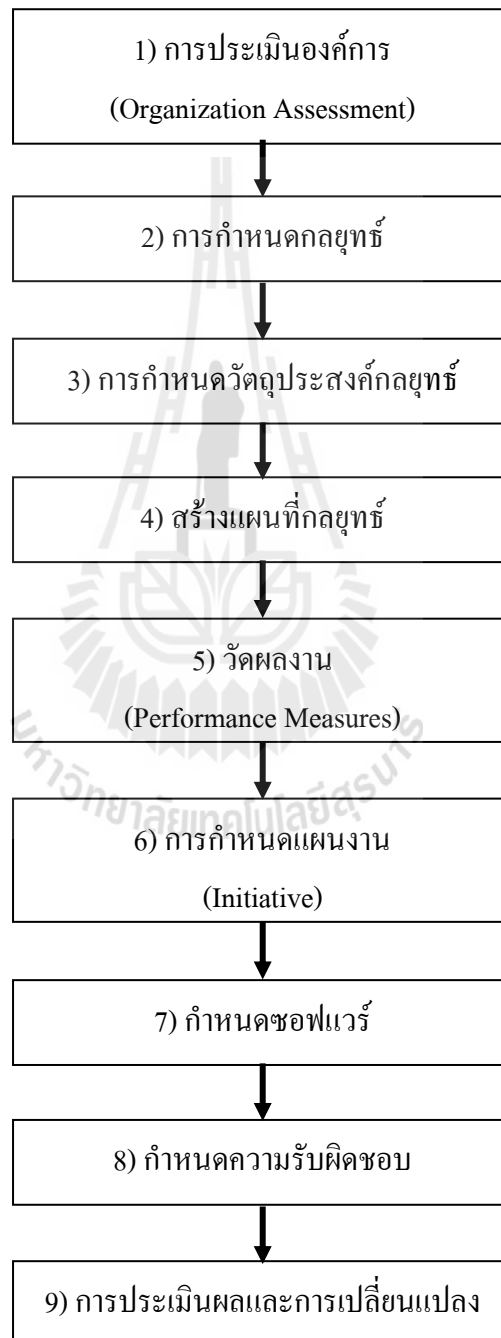
### ระยะที่ 4 การจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้ เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมในการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วย การวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบกับพื้นที่ที่จะออกไปปฏิบัติจริง ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 การวางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้าย โดยนำไปผสมผสาน หรือบูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงานโดยเฉพาะ ในช่วงเริ่มต้นการบริหารหรือ 60 วันแรก ของการบริหารการใช้ BSC และในระหว่างการบริหารควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ

Howard Rohm (2003 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548) ได้นำเสนอรูปแบบของบาลานส์สกอ์การ์ด ดังรูปที่ 2.7 ซึ่งมี 9 ขั้นตอนต่อไปนี้



รูปที่ 2.7 รูปแบบของ Howard Rohm ในการจัดทำของบาลานส์สกอ์การ์ด

โฮเวิร์ด โรห์ม (Howard Rohm) นำเสนอขั้นตอนการทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ความสำเร็จ 9 ขั้นตอน สำหรับหน่วยงานในภาครัฐไว้ดังนี้

1. การประเมินองค์กร (organization assessment) เป็นการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจเกี่ยวกับ จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคองค์กร ความสามารถบุคลากร ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลลัพธ์ ความต้องการ และความจำเป็นของชุมชน
2. การกำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยกำหนดจากกลยุทธ์องค์กรแล้วแบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้าน โดยมีมุมมองด้านงบประมาณแทนด้านการเงิน ส่วนด้านอื่นๆ คงหลักการเดิมไว้
4. สร้างแผนที่กลยุทธ์ โดยเขียนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามมุมมอง 4 ด้าน
5. วัดผลงาน (performance measures) เป็นการพิจารณาว่า เราจะวัดผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้าง การวัดผลผลิตมุ่งเน้นการวัดผลิตภัณฑ์และผลงานที่เกิดจากการให้บริการ ส่วนผลลัพธ์จะวัดการบริหารงาน การบรรลุวัตถุประสงค์ผล ความสำเร็จและผลกระทบ
6. การกำหนดแผนงาน (initiatives) เป็นการคิดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ หลังจากทราบวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแนวทางการวัดความสำเร็จของผลงานที่ชัดเจนแล้ว กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือการคิดแผนงาน/โครงการต่างๆ โดยวิเคราะห์และเลือกข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น แผนงานรัฐบาล แผนงานงบประมาณ งานวิจัย เป็นต้น แล้วนำแผนงาน/โครงการที่ได้ศึกษาวิเคราะห์แล้วมาจัดลำดับความสำคัญ แล้วเลือกเป็นแผนงาน/โครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามทั้งกำหนดงบประมาณควบคู่ไปด้วย
7. กำหนดซอฟต์แวร์ เพื่อใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จ และการรายงานว่าซับซ้อนเพียงใด
8. กำหนดความรับผิดชอบ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งในมุมมองแต่ละด้านควรมีการกำหนดความรับผิดชอบทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมายแผนงานในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน แผนก บุคคล รวมทั้งการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยปฏิบัติ ทั้งในด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการวัดผล
9. การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง

## 2.6 รายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ของเทศบาลตำบลสกลบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

2.6.1 แผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลสกลบาตร (แผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลสกลบาตร พ.ศ. 2558-2561, กองวิชาการและแผนงาน)

### วิสัยทัศน์

“เทศบาลตำบลสกลบาตร มุ่งพัฒนาการให้บริการในเชิงรุก ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและพัฒนาสิ่งแวดล้อม แก้ไขปัญหาความยากจน โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำประโยชน์สุขสู่ประชาชน”

### พันธกิจการพัฒนาท้องถิ่น

1. พัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ
2. ส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม
3. คุ้มครองดูแล และบำรุงรักษา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. กำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสียรวม
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น
6. จัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและความสงบเรียบร้อยภายในท้องถิ่น
7. ปรับปรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน
8. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและระบายน้ำ
9. การจัดตั้งและดูแลตลาดสินค้าชุมชน
10. ส่งเสริมการฝึกอาชีพ
11. ส่งเสริมจารีตประเพณีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
12. จัดการศึกษา
13. ส่งเสริมด้านกีฬา และนันทนาการ
14. การสาธารณสุข การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ
15. การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กเล็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
16. การวางและจัดทำผังเมืองรวม
17. จัดให้มีการสาธารณสุขปโภค สาธารณูปการและก่อสร้างต่างๆ
18. ส่งเสริมการท่องเที่ยว

### จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

1. การคมนาคมทางบก ทางน้ำสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย
2. สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ
3. ประชาชนมีความสะดวกสบาย
4. ประชาชนมีความสะดวกสบาย
5. ผลิตพืช ผัก ผลไม้ มีคุณภาพ ปลอดภัยไร้พิษ
6. ให้จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น
7. สังคมเอื้ออาทร ยึดมั่นในหลักศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณี
8. ประชาชนได้รับโอกาส ในด้านการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกันและ มีความคิดสร้างสรรค์
9. ประชาชนมีคุณภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ
10. ผู้ด้อยโอกาส เด็ก สตรี และคนชรา ได้รับการสงเคราะห์ช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมในสังคม

ซึ่งนำไปใช้เป็นข้อมูล เพื่อกำหนดกลยุทธ์และบูรณาการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด ในการวิจัยโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ในปีงบประมาณ 2558 ต่อไป

- 2.6.2 รายละเอียดตัวชี้วัดตามมุมมองมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (อ้างถึงใน แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2558) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 รายละเอียดตัวชี้วัดตามมุมมองมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ของเทศบาลตำบลสลกบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

| ประเด็นการประเมิน<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>การปฏิบัติราชการ<br>ตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด | รายละเอียดตัวชี้วัด  | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) |
|---|--|---------------------|
| มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตาม<br>แผนพัฒนาของอปท.<br>(มิติด้านการเงิน)<br>(ร้อยละ 15)              | ตัวชี้วัดที่ 1<br>ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี<br>ของ อปท. | 2                   |
|   | ตัวชี้วัดที่ 2   | 3                   |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| ประเด็นการประเมิน<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>การปฏิบัติราชการ<br>ตามแนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด | รายละเอียดตัวชี้วัด  | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ)                 |
|--|--|-------------------------------------|
|  | <p>ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของ อปท.</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 3</b><br/>ระดับความสำเร็จในการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 4</b><br/>ระดับความสำเร็จในการรายงานผล และเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 5</b><br/>ระดับความสำเร็จ โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท.หรือหน่วยงานอื่น</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 6</b><br/>ระดับความสำเร็จ โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท.และประชาชน</p> | <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>3</p> |
| <p><b>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</b><br/>(มิติด้านลูกค้า)<br/>(ร้อยละ 25)</p>            | <p><b>ตัวชี้วัดที่ 7</b><br/>ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 8</b><br/>ระดับความสำเร็จ โครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลา</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 9</b><br/>ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชน</p>   | <p>7</p> <p>2</p> <p>7</p>          |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| ประเด็นการประเมิน<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>การปฏิบัติราชการ<br>ตามแนวคิบาลานส์สกอ์การ์ด | รายละเอียดตัวชี้วัด  | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) |
|---|--|---------------------|
|   | เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ<br><b>ตัวชี้วัดที่ 10</b><br>ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตาม<br>มาตรการการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต<br>ประพฤติมิชอบ  | 9                   |
| มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของ<br>การปฏิบัติราชการ<br>(มิติด้านกระบวนการภายใน)<br>(ร้อยละ 20)   | <b>ตัวชี้วัดที่ 11</b><br>ระดับความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ<br><b>ตัวชี้วัดที่ 12</b><br>ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงาน<br><b>ตัวชี้วัดที่ 13</b><br>ระดับความสำเร็จความประหยัดและความคุ้มค่า<br>ในการบริหารจัดการ โครงการหรืองานประจำ<br><b>ตัวชี้วัดที่ 14</b><br>ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติ<br>ราชการ     | 8<br>4<br>4<br>4    |
| มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)<br>(มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา)<br>(ร้อยละ 20)                    | <b>ตัวชี้วัดที่ 15</b><br>ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร<br><b>ตัวชี้วัดที่ 16</b><br>ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ<br><b>ตัวชี้วัดที่ 17</b><br>ระดับความสำเร็จของการพัฒนากฎหมาย<br><b>ตัวชี้วัดที่ 18</b><br>ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ<br>เป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์จากระดับ<br>องค์กรสู่ระดับบุคคล | 6<br>2<br>1<br>1    |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| ประเด็นการประเมิน<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>การปฏิบัติราชการ<br>ตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด | รายละเอียดตัวชี้วัด  | น้ำหนัก<br>(ร้อยละ) |
|---|--|---------------------|
|   | ตัวชี้วัดที่ 19<br>ระดับความสำเร็จในการให้ อปท.เสนอโครงการ/<br>กิจกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือลด<br>ขั้นตอนการทำงานหรือการบริการและตอบสนอง | 10                  |

ดังนั้นจากข้อมูลในปีงบประมาณ 2558 ของเทศบาลตำบลสลกบาตร มีการกำหนดกรอบตัวชี้วัดใน 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท. จำนวนตัวชี้วัด 6 ตัวชี้วัด ด้านคุณภาพการให้บริการ จำนวนตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ จำนวนตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด และด้านการพัฒนาองค์กร จำนวนตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด ตามรายงานข้อตกลงการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร ที่ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558 มีตัวชี้วัดทั้งหมด 19 ตัวชี้วัด เป็นบริบทของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบและประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร ในปีงบประมาณ 2558 ต่อไป

## 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด

เชิดตระกูล กองสุผล (2548) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยการประยุกต์ใช้ตัวแบบผังดุลดัชนี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ โดยการนำตัวแบบผังดุลดัชนีประยุกต์ใช้และเพื่อระบุถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การนำตัวแบบผังดุลดัชนีมาประยุกต์ใช้บรรลุเป้าหมาย 2 ด้าน คือ ด้านลูกค้าประกอบด้วยตัวชี้วัดความพึงพอใจต่อระยะเวลาการให้บริการความพึงพอใจต่อคุณภาพงานต่อการให้บริการ เป็นต้น ด้านการเรียนรู้และพัฒนาผ่านเป้าหมายทุกตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100 แต่ไม่บรรลุอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่



ค้นพบ คือ ภาวะเบียบและขั้นตอนการทำงานขาดความยืดหยุ่น ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีน้อย งบประมาณมีจำกัด สถานที่ไม่เพียงพอ พนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศุภพล จันทรภิรมย์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปรับการให้บริการของเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากต่อการอำนวยความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนเจ้าหน้าที่เต็มใจให้บริการมากและพร้อมที่จะเสียสละเวลาในการให้บริการมาก โดยเห็นว่าการปฏิบัติงานไม่ได้สร้างความขัดแย้งต่อครอบครัว ถึงแม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนในระดับปานกลาง นอกจากนี้ประชาชนยังเห็นว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และเทศบาลนครเชียงใหม่ควรเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

ปริญญา อินรักษา (2550) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs: Key Performance Indicators) ตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาบริษัท ทีโอเอ เคมีคอล อินดัสตรีส์ จำกัด ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การที่พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีพอ ทำให้อาจเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย และการไม่เข้าใจระบบการประเมินผลที่ดีพอ ส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นไม่สัมพันธ์กัน และไม่สอดคล้องกัน ทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจน ส่งผลให้ทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

พิระพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กรเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของที่มีต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาทำงาน ระดับการศึกษา แผนกงาน รายได้ ตำแหน่ง พบว่าไม่แตกต่างกัน โดยกำหนดนัยยะทางสถิติที่ 0.05 และ 0.01 และเสนอให้กำหนดตัวบ่งชี้ในบางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และการประเมินผลควรมีหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน

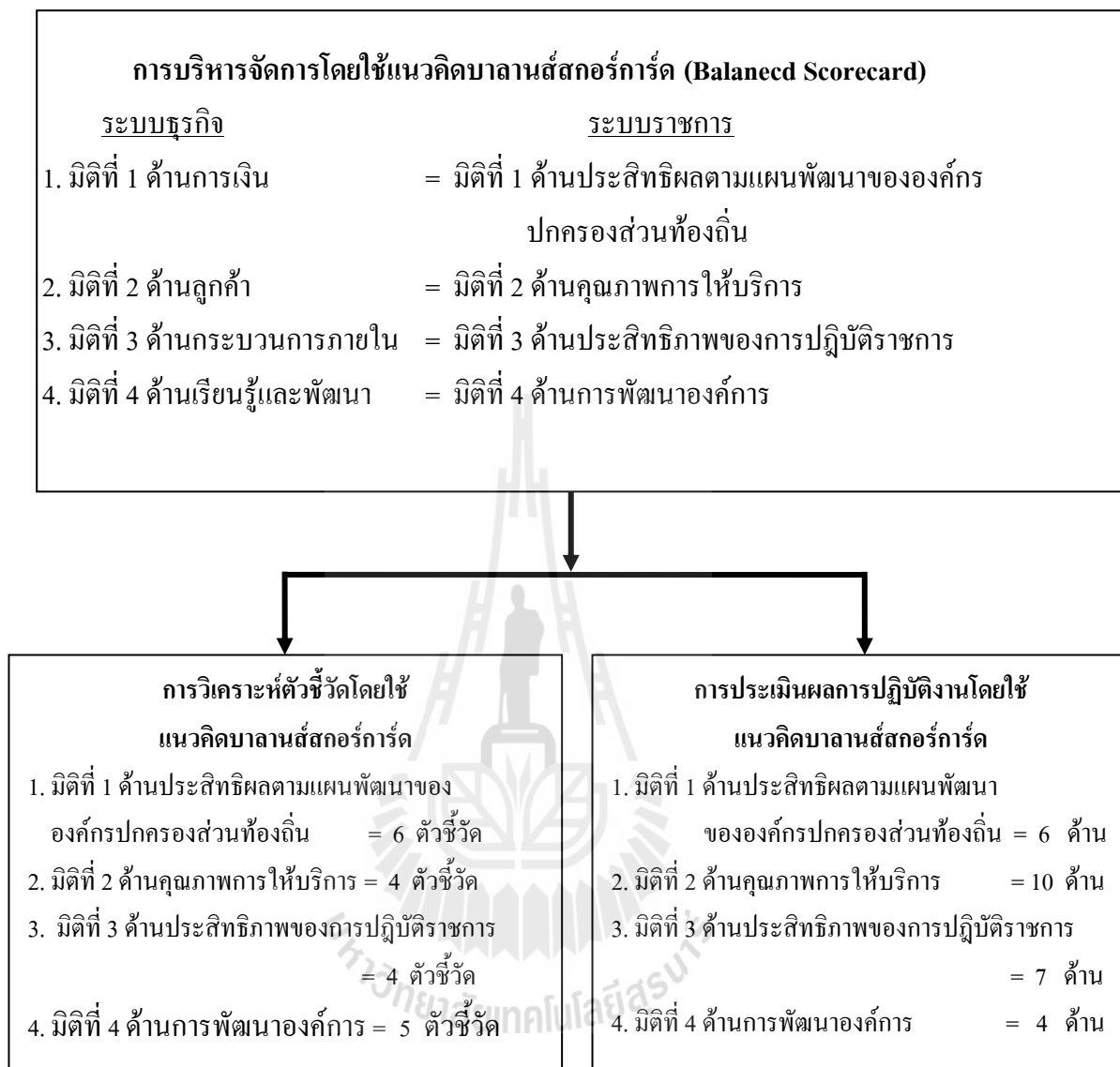
สรุปได้ว่า แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการทำงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองมิติต่างๆ 4 ด้าน คือ มิติด้านการเงิน (financial perspective) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth

perspective) ซึ่งมีรูปแบบและวิธีการที่จะช่วยในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมาย ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ดีที่ใช้ในการสื่อสาร ทั้งการนำกลยุทธ์และผลงานนำเสนอแก่ผู้ปฏิบัติในองค์กรทุกระดับ อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป โดยหลักการงานของระบบราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเน้นการปรับปรุงตามหลักแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ดังรูปที่ 2.8

| การบริหารจัดการโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) |  |
|---|--|
| ระบบธุรกิจ  | ระบบราชการ   |
| 1. มิติที่ 1 ด้านการเงิน  | = มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น |
| 2. มิติที่ 2 ด้านลูกค้า   | = มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ                               |
| 3. มิติที่ 3 ด้านกระบวนการภายใน                                   | = มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ                   |
| 4. มิติที่ 4 ด้านเรียนรู้และพัฒนา                                 | = มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร                                   |

รูปที่ 2.8 หลักการทำงานของระบบราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กับหลักของแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้บาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตรโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) มีวิธีในการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### 3.1 วิธีการวิจัย

งานศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ได้เน้นเฉพาะบุคลากรในเทศบาลตำบลสลกบาตร หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ พนักงานจ้าง สมาชิกสภาเทศบาล และกรรมการชุมชน โดยมีขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ศึกษางานวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งจากหนังสือ และบทความทางวิชาการ เพื่อเรียบเรียงความสำคัญของปัญหาการวิจัย
2. กำหนดวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานงานวิจัย
3. พัฒนารอบแนวคิดงานวิจัย
4. ระบุประชากรเป้าหมายที่จะทำการศึกษา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งเลือกสถานที่ที่จะทำการวิจัย
5. สร้างและพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย รวมทั้งหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
6. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
7. วิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมุติฐานงานวิจัย
8. สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย
9. นำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนางานวิจัยครั้งต่อไป

### 3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.2.1 ประชากร

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบล สลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) คือ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสลกบาตร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการ และพนักงานจ้าง รวมจำนวน 54 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร (งานการเจ้าหน้าที่, สำนักปลัดเทศบาล, 2558)
2. คณะกรรมการชุมชน 14 ชุมชน ๆ ละ 6 คน (เป็นประธาน 1 คน และกรรมการ 5 คน) จำนวน 84 คน และสมาชิกสภาเทศบาล 2 เขต จำนวน 11 คน รวมจำนวน 95 คน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร (งานพัฒนาชุมชน, สำนักปลัดเทศบาล, 2558)

ในที่นี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนประชากรทั้งหมด ทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย ดังตารางที่ 3.1 และ ตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรกลุ่มที่ 1

| ลำดับที่ | สถานภาพ               | จำนวนประชากร(คน) |
|----------|-----------------------|------------------|
| 1        | ผู้บริหารท้องถิ่น     | 5                |
| 2        | ผู้บริหาร (ข้าราชการ) | 8                |
| 3        | ข้าราชการ             | 22               |
| 4        | พนักงานจ้าง           | 19               |
|          | รวม                   | 54               |

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรกลุ่มที่ 2

| ลำดับที่ | สถานภาพ            | จำนวนประชากร(คน) |
|----------|--------------------|------------------|
| 1        | ประธานกรรมการชุมชน | 14               |
| 2        | กรรมการชุมชน       | 70               |
| 3        | สมาชิกสภาเทศบาล    | 11               |
|          | รวม                | 95               |

### 3.2.2 สถานที่เก็บข้อมูล

ในการศึกษานี้ได้กำหนดสถานที่ทำการศึกษาวัดเป็นพื้นที่ในเขตเทศบาลตำบลสกล  
บาทร อำเภอนวนวรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร

### 3.3 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่

3.3.1 แบบสอบถามชุดที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสกลบาทร โดยใช้  
แนวคิดบาลานส์สกออร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 ซึ่งในรายละเอียดของตัวชี้วัดการ  
ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลสกลบาทร ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นโดยนำข้อมูลมาจากแบบ  
ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานราชการ ประกอบด้วย 3 ส่วน  
(24 ข้อ) คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน มี  
ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสกลบาทร โดยใช้  
แนวคิดบาลานส์สกออร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 จำนวน 19 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) แบบ  
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามลิเคิร์ต สเกล ซึ่งแสดงถึง  
ระดับปฏิบัติการในแต่ละข้อคำถาม มี 5 ระดับ ดังนี้ (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2541)

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้น้อยที่สุด

สำหรับการกำหนดเกณฑ์ในการวัดระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้นั้น ใช้วิธีการ  
นำคะแนนสูงสุดลบคะแนนต่ำสุด และหารด้วยจำนวนชั้น ตามหลักสถิติการวัดการกระจายข้อมูล  
เพื่อให้ได้ความกว้างของอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชบัญชา, 2546) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

การกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว ได้ความกว้างของชั้น เท่ากับ 0.8 สามารถนำมากำหนดเกณฑ์ โดยละเอียดมากยิ่งขึ้นในการอธิบายความหมายของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ กลุ่มตัวอย่าง ตามช่วงคะแนนดังนี้

ช่วงคะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไป  
ได้ในระดับมากที่สุด

ช่วงคะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไป  
 ได้สำคัญในระดับมาก

ช่วงคะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไป  
 ได้ในระดับปานกลาง

ช่วงคะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไป  
 ได้ในระดับน้อย

ช่วงคะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไป  
 ได้ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะแบบสอบถามที่เป็นแบบเปิด (Open ended question) เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องวิจัย อย่างเป็นอิสระ

3.3.2 แบบสอบถามชุดที่ 2 เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล สลกบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558 โดยมีรายละเอียดครอบคลุมตัวชี้วัดใน 4 มิติ ตามแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เพื่อสอบถามความคิดเห็นในการบริหารจัดการจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ประกอบด้วย 3 ส่วน จำนวน 32 ข้อ คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และอาชีพ มีลักษณะเป็นคำถาม ปลายปิด (Close ended question) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตรปีงบประมาณ 2558 จำนวน 27 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) แบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามลิเคิร์ต สเกล ซึ่งแสดงถึง ระดับปฏิบัติการในแต่ละข้อคำถาม มี 5 ระดับ ดังนี้ (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2541)

- ระดับ 5 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับดีมาก  
 ระดับ 4 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับดี  
 ระดับ 3 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการกำหนดเกณฑ์ในการวัดระดับการประเมินผลนั้น ใช้วิธีการนำคะแนนสูงสุดลบคะแนนต่ำสุด และหารด้วยจำนวนชั้น ตามหลักสถิติการวัดการกระจายข้อมูล เพื่อให้ได้ความกว้างของอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชปัญษา, 2546) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

การกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว ได้ความกว้างของชั้น เท่ากับ 0.8 สามารถนำมากำหนดเกณฑ์โดยละเอียดมากยิ่งขึ้นในการอธิบายความหมายของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของกลุ่มตัวอย่าง ตามช่วงคะแนนดังนี้

- ช่วงคะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับดีมาก  
 ช่วงคะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับดี  
 ช่วงคะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง  
 ช่วงคะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับน้อย  
 ช่วงคะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะแบบสอบถามที่เป็นแบบเปิด (Open ended question) เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องวิจัย อย่างเป็นอิสระ



### 3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)
2. กำหนดกรอบและขอบเขตของแบบสอบถาม โดยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยเรียงลำดับตามลักษณะของคำถามและแยกเป็นหมวดหมู่ตามแนวคิดของงานวิจัย
3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ใช้กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสลกบาตร เพื่อให้ได้คำตอบในการนำมาเป็นแนวทางในการตั้งคำถามและการปรับปรุงคำถามในแบบสอบถามให้ถูกต้อง
4. สร้างแบบสอบถามตามกรอบและขอบเขตที่ได้ตั้งไว้ โดยมีแนวทางการตั้งคำถามตามที่ได้สรุปจากข้อที่ 3
5. นำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ รศ. ดร.ขวัญกมล ดอนขวา อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และ อ.ดร.ณัฐศิริ เต๊ะอู๋รุ่งศิริ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หน่วยวิทยบริการ ณ วัดพระบรมธาตุ จังหวัดกำแพงเพชร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและข้อคำถามในแต่ละข้อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
6. สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data sources) และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data sources) ดังต่อไปนี้

- 3.5.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย นอกจากนี้ยังเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานการประชุม สัมมนาวิชาการ บทความออนไลน์ รายงานการวิจัย และบทความวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง

3.5.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรวบรวมจากพื้นที่เป้าหมาย รวมทั้งสิ้น 149 คน โดยกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสลกบาตร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการ และพนักงานจ้าง รวมจำนวน 54 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร 2. สมาชิกสภาเทศบาล 2 เขต จำนวน 11 คน และกรรมการชุมชน 14 ชุมชน ๆ ละ 6 คน จำนวน 84 คน รวมจำนวน 95 คน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรเป้าหมาย

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้ทำการวิเคราะห์แยกตามวัตถุประสงค์ และการทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content) การทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติ F-test

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยผลการ วิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 1
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2558
- 4.3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (ด้านเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มประชากร จากแบบสอบถาม ชุดที่ 1)
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 2
- 4.5 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์ สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2558
- 4.6 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (ด้านเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มประชากรจากแบบสอบถามชุด ที่ 2)
- 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐานตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และ สมาชิกสภาเทศบาล มีผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล สลกบาตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการและพนักงานจ้าง รวมจำนวน 54 คน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 1

| ปัจจัยส่วนบุคคล       | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|-----------------------|------------|---------------|
| <b>เพศ</b>            |            |               |
| ชาย                   | 18         | 33.30         |
| หญิง                  | 36         | 66.70         |
| <b>รวม</b>            | <b>54</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>อายุ</b>           |            |               |
| ต่ำกว่า 30 ปี         | 6          | 11.10         |
| 30 – 34 ปี            | 8          | 14.80         |
| 35 – 39 ปี            | 12         | 20.20         |
| 40 – 44 ปี            | 6          | 11.10         |
| 45 – 49 ปี            | 7          | 13.00         |
| 50 – 54 ปี            | 7          | 13.00         |
| 55 ปี ขึ้นไป          | 8          | 14.80         |
| <b>รวม</b>            | <b>54</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>ระดับการศึกษา</b>  |            |               |
| อนุปริญญา หรือต่ำกว่า | 15         | 27.80         |
| ปริญญาตรี             | 26         | 48.10         |
| สูงกว่าปริญญาตรี      | 13         | 24.10         |
| <b>รวม</b>            | <b>54</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>ตำแหน่ง</b>        |            |               |
| ผู้บริหารท้องถิ่น     | 5          | 9.30          |
| ผู้บริหาร (ข้าราชการ) | 8          | 14.80         |
| ข้าราชการ             | 22         | 40.70         |
| พนักงานจ้าง           | 19         | 35.20         |
| <b>รวม</b>            | <b>54</b>  | <b>100.00</b> |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล           | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---------------------------|------------|---------------|
| <b>ประสบการณ์การทำงาน</b> |            |               |
| ต่ำกว่า 5 ปี              | 13         | 24.10         |
| 5 – 9 ปี                  | 19         | 35.20         |
| 10– 14 ปี                 | 10         | 18.50         |
| 15– 19 ปี                 | 3          | 5.60          |
| 20– 24 ปี                 | 1          | 1.90          |
| 25 ปี ขึ้นไป              | 8          | 14.80         |
| <b>รวม</b>                | <b>54</b>  | <b>100.00</b> |

ที่มา: จากการสำรวจ ปี 2558 และการคำนวณ

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30

ทางด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 35-39 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 รองลงมา ช่วงอายุ 30-34 ปี และ 55 ปีขึ้นไป จำนวนอย่างละ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 ช่วงอายุ 45-49 ปี และ 50-54 ปี จำนวนอย่างละ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 ที่เหลือเป็นช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 40-44 ปี จำนวนอย่างละ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.10

ทางระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 48.10 รองลงมาอยู่ในระดับอนุปริญญา หรือต่ำกว่า จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 ที่เหลืออยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10

ทางด้านตำแหน่งพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งข้าราชการจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งพนักงานจ้าง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20

ตำแหน่งผู้บริหาร(ข้าราชการ) จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 ที่เหลืออยู่ในระดับผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30

ทางด้านประสบการณ์ทำงานพบว่า ส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-9 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 รองลงมาประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 ประสบการณ์ 10-14 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 ประสบการณ์ 25 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน

คิดเป็นร้อยละ 14.80 ประสพการณ์ 15-19 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ที่เหลือ ประสพการณ์ 20-24 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2558

สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.2-4.5

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.)

| ตัวชี้วัดที่ | รายการ   | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |         |
|--------------|--|-------------|------|-------|---------------|------|---------|
|              |  | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   |
| 1.           | ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ อปท.   | 3.70        | 0.69 | มาก   | 3.39          | 0.74 | ปานกลาง |
| 2.           | ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของ อปท.  | 3.61        | 0.69 | มาก   | 3.43          | 0.72 | มาก     |
| 3.           | ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.            | 3.70        | 0.79 | มาก   | 3.48          | 0.86 | มาก     |
| 4.           | ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท. | 3.70        | 0.77 | มาก   | 3.39          | 0.76 | ปานกลาง |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ตัวชี้วัดที่ | รายการ   | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |       |
|--------------|--|-------------|------|-------|---------------|------|-------|
|              |  | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ |
| 5.           | ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น             | 3.72        | 0.86 | มาก   | 3.41          | 0.86 | มาก   |
| 6.           | ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท. และประชาชน | 3.93        | 0.74 | มาก   | 3.56          | 0.88 | มาก   |
|              | ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.72        | 0.58 | มาก   | 3.44          | 0.61 | มาก   |

จากตารางที่ 4.2 สรุปได้ดังนี้

1. มิติทางการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของอปท. ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนพัฒนาสามปีของอปท. ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของอปท. ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของอปท. ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ที่บูรณาการร่วมกับอปท.หรือหน่วยงานอื่น และตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่ออปท.และประชาชน สรุปได้ว่า

1.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่ 6 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 5 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.72

1.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.44 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่าตัวชี้วัดที่ 6 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.56

รองลงมาตัวชี้วัดที่ 3 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.48 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวชี้วัดที่ 1 และตัวชี้วัดที่ 4 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.70 ในขณะที่ตัวชี้วัดดังกล่าวมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ย 3.39 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่ 1 ถึงตัวชี้วัดที่ 6 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้เฉพาะตัวชี้วัดที่ 1 กับตัวชี้วัดที่ 4

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)

| ตัวชี้วัดที่ | รายการ   | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |         |
|--------------|--|-------------|------|-------|---------------|------|---------|
|              |  | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   |
| 7.           | ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการ   | 3.85        | 0.71 | มาก   | 3.76          | 0.73 | มาก     |
| 8.           | ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ          | 3.74        | 0.87 | มาก   | 3.33          | 0.91 | ปานกลาง |
| 9.           | ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ          | 3.74        | 0.78 | มาก   | 3.30          | 0.72 | ปานกลาง |
| 10.          | ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ | 3.72        | 0.83 | มาก   | 3.26          | 0.85 | ปานกลาง |
|              | ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.76        | 0.62 | มาก   | 3.41          | 0.62 | มาก     |

จากตารางที่ 4.3 สรุปได้ดังนี้

2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลา



ราชการ ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ และตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ สรุปได้ว่า

2.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่า ความเหมาะสมตัวชี้วัดที่ 7 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 8 และตัวชี้วัดที่ 9 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.74

2.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่าความเป็นไปได้ตัวชี้วัดที่ 7 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 8 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวชี้วัดที่ 10 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.72 ในขณะที่ตัวชี้วัดดังกล่าวมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.26 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่ 7 ถึงตัวชี้วัดที่ 10 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้เฉพาะตัวชี้วัดที่ 8 9 และตัวชี้วัดที่ 10

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)

| ตัวชี้วัดที่ | รายการ   | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |         |
|--------------|--|-------------|------|-------|---------------|------|---------|
|              |  | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   |
| 11.          | ระดับความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ  | 3.65        | 0.87 | มาก   | 3.46          | 0.88 | มาก     |
| 12.          | ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงาน  | 3.44        | 0.90 | มาก   | 3.13          | 1.10 | ปานกลาง |
| 13.          | ระดับความสำเร็จความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ | 3.61        | 0.76 | มาก   | 3.37          | 0.71 | ปานกลาง |
| 14.          | ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการได้                             | 3.78        | 0.81 | มาก   | 3.50          | 0.82 | มาก     |
|              | ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.62        | 0.67 | มาก   | 3.37          | 0.73 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.4 สรุปได้ดังนี้

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงาน ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ และตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ สรุปได้ว่า
- 3.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่า ความเหมาะสมตัวชี้วัดที่ 14 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 11 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.65
- 3.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.37 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่า ความเป็นไปได้ตัวชี้วัดที่ 14 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.50 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 11 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.46 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวชี้วัดที่ 13 และตัวชี้วัดที่ 12 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.61 และ 3.44 ตามลำดับ ในขณะที่ตัวชี้วัดดังกล่าวมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.37 และ 3.13 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่ 11 ถึงตัวชี้วัดที่ 14 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้ เฉพาะตัวชี้วัดที่ 12 และตัวชี้วัดที่ 13

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิตินี้ 4 ด้านการพัฒนองค์กร)

| ตัวชี้วัดที่ | รายการ                              | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |         |
|--------------|-------------------------------------|-------------|------|-------|---------------|------|---------|
|              |                                     | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   |
| 15.          | ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร   | 3.65        | 0.94 | มาก   | 3.37          | 1.00 | ปานกลาง |
| 16.          | ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ | 3.43        | 0.98 | มาก   | 3.22          | 0.84 | ปานกลาง |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ตัวชี้วัดที่ | รายการ   | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |             |
|--------------|--|-------------|------|-------|---------------|------|-------------|
|              |  | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ       |
| 17.          | ระดับความสำเร็จของการพัฒนา<br>กฎหมาย   | 3.43        | 0.92 | มาก   | 3.17          | 1.04 | ปาน<br>กลาง |
| 18.          | ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอด<br>ตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมิน<br>ตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กร<br>สู่ระดับบุคคล  | 3.54        | 0.84 | มาก   | 3.26          | 0.81 | ปาน<br>กลาง |
| 19.          | ระดับความสำเร็จในการให้อปท.<br>เสนอโครงการ/กิจกรรม ปรับปรุง<br>กระบวนการทำงาน หรือลด<br>ขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการ<br>และตอบสนองความต้องการของ<br>ประชาชน | 3.81        | 0.97 | มาก   | 3.46          | 0.84 | มาก         |
|              | ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.57        | 0.79 | มาก   | 3.30          | 0.77 | ปาน<br>กลาง |

จากตารางที่ 4.5 สรุปได้ดังนี้

4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนากฎหมาย ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จในการให้อปท.เสนอโครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือลดขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน สรุปได้ว่า

4.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่า ความเหมาะสม ตัวชี้วัดที่ 19 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 15 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.65

4.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ย 3.30 เมื่อพิจารณาแต่ ละตัวชี้วัดพบว่าความเป็นไปได้ตัวชี้วัดที่ 19 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.46

นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวชี้วัดที่ 18 ตัวชี้วัดที่ 16 และตัวชี้วัดที่ 17 มีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.54 และ 3.43 ในขณะที่ตัวชี้วัดดังกล่าวมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปาน กลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.26 และ 3.17 รวมทั้งตัวชี้วัดที่ 16 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ด้วย ค่าเฉลี่ย 3.22 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่ 15 ถึงตัวชี้วัดที่ 19 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมี ข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้เฉพาะตัวชี้วัดที่ 15 16 17 และตัวชี้วัดที่ 18

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (ด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มประชากร จากแบบสอบถามชุดที่ 1)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการ ตาม ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ ของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- มิติทางการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) ควรจะ คำนึงถึงความต้องการและความเห็นของประชาชนเป็นหลัก ในการจัดทำแผนและ ความเป็นไปได้จึงจะทำให้บรรลุตามเป้าหมายในการจัดทำแผนและบรรลุตาม เป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของอปท. รวมทั้งการติดตามและประเมินผล แผนพัฒนายังไม่จริงจังและไม่มีความชัดเจน
- มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา มี ส่วนร่วมในการพัฒนา เพราะทรัพย์สินของอปท. ก็เปรียบเสมือนเงินของประชาชน และการดำเนินการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ ผู้บริหารยังไม่ยึดถือ ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายในการลงโทษผู้กระทำผิดเท่าที่ควร
- มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) ควรติดตาม ประเมินผล ความสำเร็จ ความประหยัด และความคุ้มค่าด้าน โครงการต่าง ๆ เพื่อ สรุปรว่าประชาชนได้รับผลประโยชน์มากน้อยเพียงใด
- มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ควรส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรด้านจริยธรรมให้มากขึ้น เพราะยังขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติราชการ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 2 สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชุดที่ 2

| ปัจจัยส่วนบุคคล            | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|----------------------------|------------|---------------|
| <b>เพศ</b>                 |            |               |
| ชาย                        | 41         | 43.20         |
| หญิง                       | 54         | 56.80         |
| <b>รวม</b>                 | <b>95</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>อายุ</b>                |            |               |
| ต่ำกว่า 30 ปี              | 0          | 0.00          |
| 30 – 34 ปี                 | 5          | 5.30          |
| 35 – 39 ปี                 | 6          | 6.30          |
| 40 – 44 ปี                 | 7          | 7.40          |
| 45 – 49 ปี                 | 19         | 20.00         |
| 50 – 54 ปี                 | 21         | 22.10         |
| 55 ปี ขึ้นไป               | 37         | 38.90         |
| <b>รวม</b>                 | <b>95</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>ระดับการศึกษา</b>       |            |               |
| ประถมศึกษา หรือต่ำกว่า     | 55         | 57.90         |
| มัธยมศึกษาตอนต้น           | 16         | 16.80         |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือปวช. | 11         | 11.60         |
| อนุปริญญา หรือปวส.         | 4          | 4.20          |
| ปริญญาตรีขึ้นไป            | 9          | 9.50          |
| <b>รวม</b>                 | <b>95</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>ตำแหน่ง</b>             |            |               |
| ประธานกรรมการชุมชน         | 14         | 14.70         |
| กรรมการชุมชน               | 70         | 73.70         |
| สมาชิกสภาเทศบาล            | 11         | 11.60         |
| <b>รวม</b>                 | <b>95</b>  | <b>100.00</b> |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|-----------------|------------|---------------|
| <b>อาชีพ</b>    |            |               |
| เกษตรกรกรรม     | 9          | 9.50          |
| รับจ้างทั่วไป   | 31         | 32.60         |
| ค้าขาย          | 35         | 36.80         |
| อื่น ๆ          | 20         | 21.10         |
| <b>รวม</b>      | <b>95</b>  | <b>100.00</b> |

ที่มา: จากการสำรวจปี 2558 และการคำนวณ

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสถลภคบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกออร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 และเป็นเพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 43.20

ทางด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมาช่วงอายุ 50-54 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 ช่วงอายุ 45-49 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ช่วงอายุ 40-44 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.40 ช่วงอายุ 35-39 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ที่เหลือเป็นช่วงอายุ 30-34 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30

ทางระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษา หรือต่ำกว่า จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 รองลงมาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.80 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือปวช. จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50 ที่เหลืออยู่ในระดับอนุปริญญา หรือปวส. จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20

ทางด้านตำแหน่งพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งกรรมการชุมชนจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 73.70 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70 ที่เหลืออยู่ในตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60

ทางด้านอาชีพพบว่า ส่วนใหญ่มีอาชีพค้าขาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลงมาอาชีพรับจ้างทั่วไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 32.60 อาชีพอื่นๆ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 ที่เหลืออาชีพเกษตรกรกรรม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50

#### 4.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558

สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.7-7.10

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล  
ตำบลสลกบาตร มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.)

| ลำดับที่ | รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|----------|--|-----------|------|-------|
| 1.       | มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีครบถ้วนสมบูรณ์ตาม<br>ระเบียบ มท. ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนา<br>ของ อปท. | 3.67      | 0.81 | ดี    |
| 2.       | การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม มีผลสำเร็จตาม<br>แผนพัฒนาสามปีของ อปท.                                | 3.58      | 0.78 | ดี    |
| 3.       | มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล<br>แผนพัฒนาสามปีของ อปท.                                   | 3.56      | 0.91 | ดี    |
| 4.       | มีการรายงานผลให้สภาท้องถิ่น/ผู้บริหารท้องถิ่น<br>คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศให้ประชาชน<br>ทราบ | 3.66      | 0.97 | ดี    |
| 5.       | มีโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับอปท.หรือ<br>หน่วยงานอื่น  | 3.43      | 0.92 | ดี    |
| 6.       | มีโครงการ/กิจกรรมที่เป็นการริเริ่มของอปท.ที่เป็น<br>ประโยชน์ต่อประชาชน                               | 3.66      | 0.99 | ดี    |
|          | ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.59      | 0.73 | ดี    |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.)  
การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ด้วยค่าเฉลี่ย 3.59 และเมื่อพิจารณาตามรายการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบ มท. ว่า  
ด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาของอปท. อยู่ในระดับดี ด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.67 รองลงมา  
ได้แก่ มีการรายงานผลให้สภาท้องถิ่น/ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศ  
ให้ประชาชนทราบ มีโครงการ/กิจกรรมที่เป็นการริเริ่มของอปท. ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน  
การดำเนินงานตาม โครงการ/กิจกรรม มีผลสำเร็จตามแผนพัฒนาสามปีของอปท. มีการแต่งตั้ง

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของอปท. มีโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับอปท. หรือหน่วยงานอื่น อยู่ด้วยค่าเฉลี่ย 3.66 3.58 และ 3.43 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล ตำบลสลกบาตร มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)

| ลำดับที่ | รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|----------|--|-----------|------|---------|
| 7.       | มีความพึงพอใจด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ  | 3.74      | 0.93 | ดี      |
| 8.       | มีความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ   | 3.77      | 0.84 | ดี      |
| 9.       | มีความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก  | 3.79      | 0.86 | ดี      |
| 10.      | มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างโปร่งใส ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ ติตประกาศต่างๆ เว็บไซต์ ฯลฯ   | 3.53      | 0.99 | ดี      |
| 11.      | มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จัดการเวทีรับฟังความคิดเห็น การจัดอบรมสัมมนา การจัดทำเว็บไซต์ที่มีช่องทางการสื่อสาร ฯลฯ                               | 3.61      | 0.91 | ดี      |
| 12.      | มีการนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหารงาน   | 3.57      | 0.94 | ดี      |
| 13.      | มีที่ปรึกษาในการบริหารงานมาจากภาคประชาชน   | 3.75      | 2.17 | ดี      |
| 14.      | มีกระบวนการ/กลไก การติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน   | 3.38      | 0.93 | ปานกลาง |
| 15.      | มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ อปท. ให้ประชาชนผู้สนใจได้รับทราบ  | 3.51      | 0.91 | ดี      |
| 16.      | มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย ผลการดำเนินการ การจัดซื้อจัดจ้างของอปท. ให้ประชาชนทราบ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่น ผลการจัดซื้อจัดจ้าง, รายงานการประชุมสภาและคณะผู้บริหาร ฯลฯ | 3.48      | 1.01 | ดี      |
|          | ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.53      | 0.67 | ดี      |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ด้วยค่าเฉลี่ย 3.53 และเมื่อพิจารณาตามลำดับรายการประเมินผล



การปฏิบัติงานพบว่า มีความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.79 รองลงมาได้แก่ มีความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ มีที่ปรึกษาในการบริหารงานมาจากภาคประชาชน มีความพึงพอใจด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จัดการเวทีรับฟังความคิดเห็น การจัดอบรมสัมมนา การจัดทำเว็บไซต์ที่มีช่องทางการสื่อสาร ฯลฯ มีการนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหารงาน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างโปร่งใส ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลประกาศต่างๆ เว็บไซต์ ฯลฯ มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ อปท.ให้ประชาชนผู้สนใจได้รับทราบ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย ผลการดำเนินการ การจัดซื้อจัดจ้างของอปท.ให้ประชาชนทราบ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่น ผลการจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการประชุมสภาและคณะผู้บริหาร ฯลฯ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.77 3.75 3.74 3.61 3.57 3.53 3.51 และ 3.48 ตามลำดับ ยกเว้น มีกระบวนการ/กลไก การติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.38

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล ตำบลสลกบาตร มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)

| ลำดับที่ | รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|----------|---|-----------|------|---------|
| 17.      | มีการจัดวางระบบควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในพ.ศ.2544   | 3.33      | 0.92 | ปานกลาง |
| 18.      | มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้านการแก้ไขปัญหา การทุจริตคอร์รัปชัน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ วันเวลาตรวจรับงานจ้างเหมา การแต่งตั้งประชาชนเข้าร่วมในการจัดซื้อ | 3.26      | 0.89 | ปานกลาง |
| 19.      | มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดเวลาแล้วเสร็จและงบประมาณของงานหรือโครงการ และประกาศให้ประชาชนทราบ  | 3.36      | 0.94 | ปานกลาง |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| ลำดับที่ | รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|----------|---|-----------|------|---------|
| 20.      | มีการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ และการเบิกจ่ายงบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามข้อบัญญัติ                      | 3.36      | 0.86 | ปานกลาง |
| 21.      | มีการดำเนินการตามมาตรการและแนวทางประหยัดพลังงาน   | 3.35      | 0.88 | ปานกลาง |
| 22.      | มีความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ   | 3.31      | 0.85 | ปานกลาง |
| 23.      | มีจำนวนโครงการหรืองานที่ดำเนินการไม่ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย และถูกสั่งให้มีการถูกเพิกถอนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง | 3.09      | 0.91 | ปานกลาง |
|          | ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.29      | 0.71 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.29 และเมื่อพิจารณาตามลำดับรายการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า มีการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ และการเบิกจ่ายงบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามข้อบัญญัติ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ จัดซื้อจัดจ้างกำหนดเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณของงานหรือโครงการ และประกาศให้ประชาชนทราบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.36 รองลงมาได้แก่ มีการดำเนินการตามมาตรการและแนวทางประหยัดพลังงาน มีการจัดวางระบบควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 มีความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ วันเวลาตรวจรับงานจ้างเหมา การแต่งตั้งประชาชนเข้าร่วมในการจัดซื้อ และมีจำนวนโครงการหรืองานที่ดำเนินการไม่ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย และถูกสั่งให้มีการถูกเพิกถอนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.36 3.35 3.33 3.31 3.26 และ 3.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล  
ตำบลสลกบาตร มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)

| ลำดับที่ | รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|----------|--|-----------|------|-------|
| 24.      | มีการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมหรือได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อ                                       | 3.57      | 0.94 | ดี    |
| 25.      | มีการจัดทำระบบข้อมูลทะเบียนประวัติผู้บริหาร/สมาชิก ข้าราชการและพนักงานจ้าง ที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน | 3.44      | 0.96 | ดี    |
| 26.      | มีการจัดประชุม และวางแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง       | 3.64      | 0.91 | ดี    |
| 27.      | มีการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือลดขั้นตอนการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน                      | 3.66      | 0.91 | ดี    |
|          | ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.59      | 0.78 | ดี    |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.59 และเมื่อพิจารณาตามลำดับรายการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า มีการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือลดขั้นตอนการบริการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.66 รองลงมาได้แก่ มีการจัดประชุม และวางแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมหรือได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อ มีการจัดทำระบบข้อมูลทะเบียนประวัติผู้บริหาร/สมาชิก ข้าราชการ และพนักงานจ้าง ที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.64 3.57 และ 3.44 ตามลำดับ

#### 4.6 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (ด้านเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มประชากร จากแบบสอบถามชุดที่ 2)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การจัดทำแผนสามปีของ อปท. อยากให้ทำตามความต้องการของประชาชน

2. ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ประชาชนรับทราบข้อมูลข่าวสารมากขึ้น โดยการติดตั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ตามชุมชนต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์มาก
3. ขอให้ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น
4. การบริหารงบประมาณอยากให้มีความโปร่งใส และต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชนและเกิดประสิทธิผลและคุณค่าต่อประชาชนในท้องถิ่น
5. การบริหารจัดการบุคลากร พนักงาน – ลูกจ้าง เทศบาลต้องตระหนักในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และควรทำงานแบบบูรณาการมีส่วนร่วม ไม่แบ่งแยก ต้องทำงานประสานกันให้ได้เพื่อความคุ้มค่าของทรัพยากร (บุคคล - งบประมาณภาษีประชาชน)
6. ข้อมูลที่สอบถามบางข้อเป็นข้อมูลที่ไม่เคยเผยแพร่ให้ความรู้ จึงเป็นการยากทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ในระดับที่ใกล้เคียงความจริง

**4.7 ผลการทดสอบสมมติฐานตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล มีผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05**

สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.11

$H_0$  : ตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล มีผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

$H_1$  : ตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล มีผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของรายการการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร แยกตามตำแหน่ง

| รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                    | F     | p-value |
|---|-------|---------|
| มิติด้านการเงิน<br>(มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) | 2.919 | .059    |
| มิติด้านลูกค้า<br>(มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)            | 2.462 | .091    |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                    | F     | p-value |
|---|-------|---------|
| มิติด้านกระบวนการภายใน<br>(มิตีที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติ) | 1.662 | .195    |
| มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา<br>(มิตีที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)      | 1.771 | .176    |
| โดยรวม  | 2.469 | .090    |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่ารายการประเมินผลการปฏิบัติงาน มิติด้านการเงิน (มิตีที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) p-value = 0.059 มีค่ามากกว่า 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น 95%) มิติด้านลูกค้า (มิตีที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) p-value = 0.091 มีค่ามากกว่า 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น 95%) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิตีที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) p-value = 0.195 มีค่ามากกว่า 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น 95%) และมิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิตีที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) p-value = 0.176 มีค่ามากกว่า 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น 95%) จึงยอมรับ  $H_0$  ปฏิเสธ  $H_1$  สรุปได้ว่า ตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล มีผลต่อระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่สำคัญคือ 1) เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 2) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 ศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของการสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวได้เน้นกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสลกบาตร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการ และพนักงานจ้าง รวมจำนวน 54 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสลกบาตร และ 2) คณะกรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล รวมจำนวน 95 คน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร

ข้อมูลซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยการหาค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นอกจากนี้ยังใช้สถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ F-test ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสม และระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร ได้เก็บข้อมูลจำนวน 54 ชุด จากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ และพนักงานจ้าง โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 มีอายุอยู่ในช่วง 35-39 ปี ร้อยละ 20.20 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ

48.10 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 40.70 มีประสบการณ์ทำงานในช่วง 5-9 ปี ร้อยละ 35.20 ซึ่งผลการศึกษาเปรียบเทียบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการ เทศบาลตำบลสลกบาตร สรุปได้ว่า

1. มิติทางการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.)

1.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.72 ตัวชี้วัดที่ 1 ถึงตัวชี้วัดที่ 6 มีความเหมาะสมในระดับมาก

1.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.44 ตัวชี้วัดที่ 2 3 5 และตัวชี้วัดที่ 6 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เว้นแต่ตัวชี้วัดที่ 1 และตัวชี้วัดที่ 4 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นตัวชี้วัดที่ 1 ถึงตัวชี้วัดที่ 6 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้เฉพาะตัวชี้วัดที่ 1 กับตัวชี้วัดที่ 4 เนื่องจาก

ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของอปท. ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะว่า การมาประชุมประชาคมจัดทำแผนพัฒนา ประชาชนยังขาดการให้ความร่วมมือ มีการมาประชุมกันน้อย คิดว่าปัญหาอาจเกิดการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง อีกส่วนหนึ่งชาวบ้านมาประชุมก็แค่ได้เสนอความคิดเห็น แต่การเลือกโครงการเพื่อจัดทำแผนพัฒนามักขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหาร

ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของอปท. ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะว่า คณะกรรมการติดตามและประเมินผล โดยเฉพาะผู้แทนประชาชนที่เป็นกรรมการ (ซึ่งมาจากบุคคลที่กำหนดไว้แล้ว) ยังมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนายังไม่เต็มที่ และไม่กล้าที่จะนำเสนอข้อเสนอแนะที่ถูกต้องให้กับผู้บริหาร รวมทั้งการประเมินยังมีการประเมินแบบไปที ให้คะแนนประเมินไม่เป็นไปตามความจริง เหตุผลทั้งสองเนื่องจากอาจเกิดจากความเกรงใจกัน

2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)

2.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 ตัวชี้วัดที่ 7 ถึงตัวชี้วัดที่ 10 มีความเหมาะสมในระดับมาก

2.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 ตัวชี้วัดที่ 7 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เว้นแต่ตัวชี้วัดที่ 8 9 และตัวชี้วัดที่ 10 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นตัวชี้วัดที่ 7 ถึงตัวชี้วัดที่ 10 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้เฉพาะตัวชี้วัดที่ 8 9 และตัวชี้วัดที่ 10 เนื่องจาก

ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะว่า คณะผู้บริหารยังมองเห็นถึงจำนวนประชาชนที่มาใช้บริการในวันหยุดน้อย จึงไม่ให้ความสำคัญ แต่ในความเป็นจริงยังมีประชาชนที่อยู่ต่างจังหวัดหรือในพื้นที่ที่ไม่สามารถมาติดต่อราชการในวันปกติได้ ยังต้องการที่จะมาติดต่อราชการในวันหยุด เช่น งานทะเบียน งานขออนุญาตต่าง ๆ เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะว่า เทศบาลยังไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ในที่นี้หมายถึงการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนา เห็นมีเพียงแต่การพูดคุยกันของประชาชนกับผู้บริหารหรือสมาชิกสภาว่าควรพัฒนาอย่างไรบ้าง แต่ยังไม่มีการเปิดเป็นเวทีให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ

ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะว่า เทศบาลยังขาดความจริงจังในการแต่งตั้งตัวแทนประชาชนที่หลากหลายกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง คือ มีการแต่งตั้งตัวแทนประชาชนจริง แต่เป็นตัวแทนที่มีความสนิทใกล้ชิดกับทางคณะผู้บริหาร ซึ่งถ้าเป็นฝ่ายอื่นหรือตรงข้ามแทบไม่มีสิทธิที่จะได้เข้าร่วมได้เลย

### 3. มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)

3.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.62 ตัวชี้วัดที่ 11 ถึงตัวชี้วัดที่ 14 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.37 ตัวชี้วัดที่ 11 และตัวชี้วัดที่ 14 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เว้นแต่ตัวชี้วัดที่ 12 และตัวชี้วัดที่ 13 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นตัวชี้วัดที่ 11 ถึงตัวชี้วัดที่ 14 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้เฉพาะตัวชี้วัดที่ 12 และตัวชี้วัดที่ 13 เนื่องจาก

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงาน ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะว่า เจ้าหน้าที่ยังขาดจิตสำนึกและขาดการให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ในเรื่องการประหยัดพลังงานไฟฟ้า และคณะผู้บริหารยังขาดการสร้างเสริมเข้มแข็งให้กับชุมชนในการช่วยเหลือตนเองในเรื่องการประหยัดพลังงานเชื้อเพลิง กล่าวคือ มีการอนุมัติใช้เครื่องจักรของเทศบาลในการเข้าไปช่วยเหลือประชาชนในเรื่องที่ไม่สมควร เช่น อนุมัติรถตักหน้าขุดหลังไปช่วยผู้รับเหมาที่รับจ้างสร้างบ้านของประชาชนขุดหลุมฐานราก เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ



โครงการหรืองานประจำ ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะว่า คณะผู้บริหารมีการใช้งบประมาณค่าลงทุนและสิ่งก่อสร้าง กับโครงการที่มีความคุ้มค่ากับการลงทุนน้อย เช่น มีการอนุมัติโครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตเข้าไปในทางที่มีบ้านเรือนอยู่อาศัยอยู่น้อย แต่โครงการอื่นที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อน กลับไม่ได้รับการอนุมัติ

#### 4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิตินี้ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)

4.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.57 ตัวชี้วัดที่ 15 ถึงตัวชี้วัดที่ 19 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ย 3.30 ตัวชี้วัดที่ 15 16 17 และตัวชี้วัดที่ 18 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นตัวชี้วัดที่ 15 ถึงตัวชี้วัดที่ 19 มีความเหมาะสม แต่การนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านความเป็นไปได้เฉพาะตัวชี้วัดที่ 15 16 17 และตัวชี้วัดที่ 18 เนื่องจาก

ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ความเป็นไปได้ปานกลาง เพราะวาคณะผู้บริหารยังขาดวิสัยทัศน์ ซึ่งยังมีมุมมองในด้านที่ว่า การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมมันก็มีแต่เรื่องเดิมๆ แต่อันที่จริงแล้วในการไปฝึกอบรมนั้น เจ้าหน้าที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์ นอกเหนือจากบทฝึกอบรมจากวิทยากรและเพื่อน ๆ ที่เข้าอบรมด้วยกัน

ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ ความเป็นไปได้ปานกลาง เพราะวามีการจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติคณะผู้บริหาร พนักงานเทศบาล ลูกจ้างแล้วลงในระบบสารสนเทศในเวปไซด์ให้กับประชาชนผู้สนใจได้รับรู้

ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนากฎหมาย ความเป็นไปได้ปานกลาง เพราะวาคณะผู้บริหารยังมองข้ามถึงการจัดทำกฎหมาย ในที่นี้ของเทศบาลเรียกเทศบัญญัติ เนื่องจากเกรงว่าถ้าออกเป็นเทศบัญญัติแล้วจะไปกระทบฐานคะแนนเสียงของตนเอง เช่น เทศบัญญัติบ่อดักไขมัน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของด้านสิ่งแวดล้อม แต่ผู้บริหารมองว่าเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับประชาชน

ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ความเป็นไปได้ปานกลางเพราะวามีการจัดประชุมชี้แจง และติดตามการปฏิบัติตามตัวชี้วัดเพื่อทำการประเมินผล จึงทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละกอง/สำนักขาดความรู้ความเข้าใจในแต่ละตัวชี้วัด

#### 5.1.2 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสถลภาคร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2558

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ได้เก็บข้อมูลจำนวน 95 ชุด จากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 มีอายุอยู่ในช่วง 55 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 38.90 มีระดับการศึกษา ประถมศึกษา หรือต่ำกว่าเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 57.90 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นกรรมการชุมชน ร้อยละ 73.70 มีอาชีพค้าขาย ร้อยละ 36.80 ซึ่งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า

1. มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ด้วยค่าเฉลี่ย 3.59
2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ด้วยค่าเฉลี่ย 3.53 ยกเว้น ผลการประเมินรายการมี กระบวนการ/กลไก การติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.38
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.29
4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) การประเมินผลปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ด้วยค่าเฉลี่ย 3.59

อีกทั้งยังค้นพบว่า ตำแหน่งประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล มีระดับในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ในมิติทางด้าน การเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการ ให้บริการ) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) และมิติด้าน เรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### 5.1.3 รูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2558

การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ด้วยแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ให้คณะผู้บริหารมุ่งเน้นมุ่งพัฒนาการให้บริการในเชิงรุก นำประโยชน์สุขสู่ ประชาชนเป็นสำคัญ ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม โปร่งใส และกระจายอำนาจ ดังนั้น จึงได้นำ แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเทศบาลตำบล สลกบาตร ในชื่อที่ทุกคนเข้าใจร่วมกัน คือ “การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ตามแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) อย่างมีส่วนร่วมทั้งองค์กร” เพื่อเป็นกรอบแนวทางการ ปฏิบัติงานให้สำนัก/กอง นำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ่มค่า และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เรื่องคุณภาพ

และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ โดยการนำผลการวิจัยด้านความเหมาะสมด้านความเป็นไปได้ และการประเมินผลใน 4 มิติ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่า ตัวชี้วัดตามหลักแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ทุกตัวชี้วัดมีความเหมาะสมในระดับมาก ในขณะที่บางตัวชี้วัดดังกล่าวมีข้อจำกัดความเป็นไปได้ ดังนั้นในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร ควรให้ความสำคัญตัวชี้วัดที่มีข้อจำกัดความเป็นไปได้ ดังนี้

1. มิติทางการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ อปท. และตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของอปท.
2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ และตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงาน และตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ
4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ และตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

อีกทั้งการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ยังพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะกรรมการชุมชนและสมาชิกสภาเทศบาล อยู่ในระดับดีทุกมิติ ยกเว้นมิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) ดังนั้นการนำหลักแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ไปใช้ควรให้ความสำคัญ เช่น การจัดวางระบบควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย

การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 การส่งเสริมหรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ วันเวลาตรวจรับงานจ้างเหมา การแต่งตั้งประชาชนเข้าร่วมในการจัดซื้อ การประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ เป็นต้น

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด นั้นสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 พบว่า โดยรวมมองเห็นถึงความเหมาะสมของตัวชี้วัดในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้อยู่ในระดับมาก แต่จะมีปัญหาและอุปสรรคในด้านความเป็นไปได้ซึ่งตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการนั้น ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มักจะถูกกำหนดจากหน่วยงานระดับสูง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเป็นต้นสังกัดของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งอาจมีปัญหาและอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อ การนำไปปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดแตกต่างจากผลการศึกษาของปริญญา อินริक्षा (2550) ที่พบว่า การที่พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีพอ ทำให้เกิดการไม่เข้าใจระบบการประเมินผลที่ดีพอ ทำให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นไม่สัมพันธ์กันและไม่สอดคล้องกัน
2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 จากกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม ประกอบด้วยประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน และสมาชิกสภาเทศบาล พบว่า ผลการประเมินอยู่ในระดับดีทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านเรียนรู้และพัฒนา ยกเว้นด้านกระบวนการภายในผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกับผลการศึกษาของเชิดตระกูล กองสุผล (2548) ที่พบว่า มิติด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน มีผลการประเมินไม่บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด ยกเว้น มิติ ด้านลูกค้า และมิติด้านเรียนรู้และพัฒนา

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2558 เทศบาลตำบลสลกบาตรควรให้ความสำคัญในตัวชี้วัดตามมิติทั้ง 4 มิติ ซึ่งพบว่าตัวชี้วัดจาก 4 มิติ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก แต่มีข้อจำกัดบางตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตรควรให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวเพื่อเทศบาลตำบลสลกบาตรจะได้ดำเนินการให้ตัวชี้วัดดังกล่าวนำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง
2. ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ปีงบประมาณ 2558 ผลการประเมินในภาพรวมทั้ง 4 มิติ พบว่าอยู่ในระดับดี แต่ค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินอยู่ใกล้เคียงระดับปานกลาง ดังนั้นเทศบาลตำบลสลกบาตรควรให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวว่าจะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับงานของเทศบาลได้อย่างไรต่อไป

#### 5.4 ข้อเสนอแนะจากนักวิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอความคิดเห็นเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ในระดับหน่วยงานย่อย (ระดับสำนัก/ กอง) ของเทศบาลตำบลสลกบาตร
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด เปรียบเทียบกันระหว่างเทศบาลในจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาการบริหารจัดการในการบริการประชาชนในภาพรวมของจังหวัด

## เอกสารอ้างอิง

- กรกนก ทิพรส. (2543). **องค์การและการจัดการ**. คณะการบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2547). **Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators (KPI) Bu Academic Review. Vol. 1, No.1, January-June 2003**. ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เชิดตระกูล กองสุพล.(2549). **การประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ : การประยุกต์ใช้ตัวแบบผังดุลดัชนี**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2533). **เทคโนโลยีการสอน: การออกแบบและการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชิตยา สุวรรณชญ. (2527). **สังคมวิทยา**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนชัย ยมจินดา. (2540). **เอกสารการสอนชุดวิชาขององค์การและการจัดการ หน่วยที่ 3** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิตา ชูโต. (2527). **โครงการประเมินผลเกี่ยวกับการพิมพ์**. กรุงเทพฯ: พีเอ็นการพิมพ์.
- นวพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต. (2548). **รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard**. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- บุญลือ ทองอยู่. (2525). **ความสำคัญในการประเมินโครงการ**. กรุงเทพฯ: มิตรครู.
- ประทุม รอดประเสริฐ. (2529). **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ปราณี กรองทิพย์ และมังกร ปุ่มกิ่ง.(2542). **หลักการจัดการ**.กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ.
- ปริญญา อินรักษา. (2550). **การประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs:Key Performance Indicators) ตามแนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) กรณีศึกษาบริษัท ทีโอเอ เคมิคอล อินดัสตรีส์ จำกัด**. ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสการพิมพ์.

พระราชมนี (ประยูรทร์ ปยุตโต). (2547). พระพุทธศาสนากับสังคมไทยปัจจุบัน.

กรุงเทพฯ: สยามสมาคม.

พลสุข หิงกานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข. คุยฉีนิพนธ์ครุศาสตรคุยฉีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์. (2552). ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พสุ เศษะรินทร์. (2546). **Balanced Scorecard** ฐึลึลึในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญแข แสงแก้ว. (2541). การวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี. (2526). หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ: หสน. ไทยอนุเคราะห์ไทย.

เยาวดี วิบูลศรี. (2544). การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รวันต์ ถม้งรักษ์สตร์. (2546). การนำ **Balance Scorecard (BSC)** มาใช้ในกองทุน บำเหน็จบำนาญข้าราชการ. เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตสถาน. (2532). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์

วีระเดช เชื้อนาม. (2547). เขย่า **Balance Scorecard**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: บริษัท เฟื่องฟ้าพรินต์ติ้ง.

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การการจัดการ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค.

ศิริวิช ดโนทัย และคณะ. (2537). การประเมินกระบวนการวางแผนของแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ศุภพล จันท์ภิรมย์. (2549). การประเมินผลการปรับการให้บริการของเทศบาลนคร เชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สนธยา พลศรี. (2545). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- สมพร แสงชัย. (2520). การประเมินโครงการ: การประเมินโครงการในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2525). สังคมไทย: แนวทางวิจัยและพัฒนา. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2524). การประเมินโครงการ: หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สิทธิชัย อุษตระกูล. (2524). การเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์
- สิทธิศักดิ์ พุกฤษ์นิติกุล. (2546). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี **Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ก.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร. (2557). **แบบประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2558**. (เอกสารอัดสำเนา)
- สำนักงานเทศบาลตำบลสลกบาตร. (2557). **แผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลสลกบาตร พ.ศ. 2558-2561**. (เอกสารอัดสำเนา)
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). **ตัวแบบหุ่นจำลอง: แบบจำลองหรือโมเดล**. คุรุศาสตร์ 3 (เม.ย.- ก.ค. 2516).
- อาลัย หงษ์ทอง. (2535). **การประเมินโครงการสนับสนุนกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- Harison David Toodd. (2000). **Dissertation Abstracts International**. V.61 Number 2 August.
- Kaplan Robertt S. and David Norton. (1996). **The Balanced Scorecard Transalting Strategy in to action**. U.S.A.:Harvard College.
- Kaplan Robertt S. and David Norton. (2001). **Strategy Focused Organization**. U.S.A.:Harvard Business School Publishing.
- Nadler, D.A. (1980). **Role of model in organization assessment in lawler, E.E., and Seashore, S.E. (eds.) Organizational assessment perspective on the measurement of organization belnvire and the gnality of worklife**. New York: John Wiley& Son.
- Rohm Howard. (2003). **Improve public sector result with a Balanced Scorecard: Nine steps to success**. From <http://www.Balanced Scorecard.org/files/improve public-ectorperf-w-BSC 0203.SWF>.



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสถลภาต  
ประจำปีงบประมาณ 2558



## แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ชุดที่ 1

ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการ และพนักงานจ้าง  
เรื่อง การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด  
ปีงบประมาณ 2558

---

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถามชุดที่ 1

แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์จะศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน (24 ข้อ) ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสลกบาตรโดยใช้แนวคิด  
บาลานส์สกอ์การ์ด ประจำปีงบประมาณ 2558 จำนวน 19 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากท่านไว้เป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์  
เกี่ยวกับการวิจัยในการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม  
และทำขออนุญาตทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายบัณฑิต พุทธิโสภณ  
ผู้วิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลสถลภคตร  
โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2558

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและกรอกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) เพศ
- 1) ชาย  2) หญิง
- 2) อายุ
- 1) ต่ำกว่า 30 ปี  2) 30 - 34 ปี
- 3) 35 - 39 ปี  4) 40 - 44 ปี
- 5) 45 - 49 ปี  6) 50 - 55 ปี
- 7) 55 ปีขึ้นไป
- 3) ระดับการศึกษา
- 1) อนุปริญญา หรือต่ำกว่า
- 2) ปริญญาตรี
- 3) สูงกว่าปริญญาตรี
- 4) ตำแหน่ง
- 1) ผู้บริหารท้องถิ่น
- 2) ผู้บริหาร (ข้าราชการ)
- 3) ข้าราชการ
- 4) พนักงานจ้าง
- 5) ประสบการณ์การทำงาน
- 1) ต่ำกว่า 5 ปี
- 2) 5 - 9 ปี
- 3) 10 - 14 ปี
- 4) 15 - 19 ปี
- 5) 20 - 24 ปี
- 6) 25 ปี ขึ้นไป















| มุมมองตามแนวคิด<br>บาลานซ์สกอร์<br>การ์ด                                      | รายการ   | ระดับการนำไปปฏิบัติ |       |       |       |       |               |       |       |       |       |
|---|--|---------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|-------|-------|-------|
|   |  | ความเหมาะสม         |       |       |       |       | ความเป็นไปได้ |       |       |       |       |
|   |  | 5                   | 4     | 3     | 2     | 1     | 5             | 4     | 3     | 2     | 1     |
| (ต่อ)<br>4. มิติด้านเรียนรู้<br>และพัฒนา(มิติที่ 4<br>ด้านการพัฒนา<br>องค์กร) | ตัวชี้วัดที่ 19<br>ระดับความสำเร็จ<br>ในการให้ อปท.<br>เสนอ โครงการ/<br>กิจกรรม ปรับปรุง<br>กระบวนการ<br>ทำงาน หรือลด<br>ขั้นตอนการทำงาน<br>หรือการบริการ<br>และตอบสนอง<br>ความต้องการของ<br>ประชาชน | .....               | ..... | ..... | ..... | ..... | .....         | ..... | ..... | ..... | ..... |

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลสถลภาต  
ประจำปีงบประมาณ 2558

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

## แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ชุดที่ 2

สมาชิกสภาเทศบาล และกรรมการชุมชน

เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร ประจำปีงบประมาณ 2558

---

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถามชุดที่ 2

แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์จะศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน (31 ข้อ) ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร  
ประจำปีงบประมาณ 2558 จำนวน 27 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากท่านไว้เป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการวิจัยในการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และทำยื่นขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายบัณฑิต พุทธโสภณัฐ

ผู้วิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร  
ปีงบประมาณ 2558**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและกรอกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม**

1) เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

2) อายุ

- 1) ต่ำกว่า 30 ปี  2) 30 - 34 ปี  
 3) 35 - 39 ปี  4) 40 - 44 ปี  
 5) 45 - 49 ปี  6) 50 - 54 ปี  
 7) 55 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

- 1) ประถมศึกษา หรือต่ำกว่า  
 2) มัธยมศึกษาตอนต้น  
 3) มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.  
 4) อนุปริญญา หรือ ปวส.  
 5) ปริญญาตรีขึ้นไป

4) ตำแหน่ง

- 1) ประธานชุมชน  
 2) กรรมการชุมชน  
 3) สมาชิกสภาเทศบาล

5) อาชีพ

- 1) เกษตรกรรม  
 2) รับจ้างทั่วไป  
 3) ค้าขาย  
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสกลนคร ปีงบประมาณ 2558

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและกรอกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับดีมาก

ระดับ 4 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับดี

ระดับ 3 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับในการประเมินผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| รายการประเมินผลการปฏิบัติราชการ  | ระดับการประเมิน |       |       |       |       | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--|-----------------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
|  | 5               | 4     | 3     | 2     | 1     |                    |
| <b>1. มิติด้านการเงิน</b><br>(มติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท.)                         |                 |       |       |       |       |                    |
| 1. มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบมท.ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาของ อปท.    | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 2. การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม มีผลสำเร็จตามแผนพัฒนาสามปีของ อปท.                             | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.                                | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 4. มีการรายงานผลให้สภาท้องถิ่น/ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศให้ประชาชนทราบ | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 5. มีโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น                                     | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 6. มีโครงการ/กิจกรรม ที่เป็นการริเริ่มของ อปท. ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน                         | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |

| รายการประเมินผลการปฏิบัติราชการ   | ระดับการประเมิน |       |       |       |       | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---|-----------------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
|   | 5               | 4     | 3     | 2     | 1     |                    |
| <b>2. มิติด้านลูกค้า</b><br>(มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)  |                 |       |       |       |       |                    |
| 7. มีความพึงพอใจด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 8. มีความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 9. มีความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 10. มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างโปร่งใส ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ ตีพิมพ์ประกาศต่างๆ, เว็บไซต์ ฯลฯ   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 11. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้แก่ การจัดให้มีผู้รับข้อคิดเห็น, การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น, การจัดอบรมสัมมนา, การจัดทำเว็บไซต์ที่มีช่องทางสื่อสาร ฯลฯ       | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 12. มีการนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหารงาน  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 13. มีที่ปรึกษาในการบริหารงานมาจากภาคประชาชน  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 14. มีกระบวนการ/กลไก การติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 15. มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ อปท. ให้ประชาชนผู้สนใจได้รับทราบ  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 16. มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายผลการดำเนินการ , การจัดซื้อจัดจ้างของ อปท. ให้ประชาชนผู้สนใจทราบ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่น, ผลการจัดซื้อจัดจ้าง, รายงานการประชุมสภาและ คณะผู้บริหาร ฯลฯ | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |

| รายการประเมินผลการปฏิบัติราชการ   | ระดับการประเมิน |       |       |       |       | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---|-----------------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
|   | 5               | 4     | 3     | 2     | 1     |                    |
| <b>3. มิติด้านกระบวนการภายใน<br/>(มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติ)</b>  |                 |       |       |       |       |                    |
| 17. มีการจัดวางระบบควบคุมภายในตามระเบียบ<br>คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด<br>มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 18. มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม<br>ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ได้แก่ การ<br>ประชาสัมพันธ์ วัน เวลา ตรวจรับงานจ้างเหมา , การ<br>แต่งตั้งประชาชนเข้าร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง ฯลฯ | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 19. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง<br>กำหนดเวลาแล้วเสร็จและงบประมาณของงานหรือ<br>โครงการ และประกาศให้ประชาชนทราบ   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 20. มีการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ และการเบิกจ่าย<br>งบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามข้อบัญญัติ  | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 21. มีการดำเนินการตามมาตรการและแนวทาง<br>ประหยัดพลังงาน   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 22. มีความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหาร<br>จัดการโครงการหรืองานประจำ   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 23. มีจำนวนโครงการหรืองานที่ดำเนินการไม่<br>ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย และถูกสั่งให้มีการถูก<br>เพิกถอนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| <b>4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา<br/>(มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)</b>   |                 |       |       |       |       |                    |
| 24. มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมหรือได้รับ<br>การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |
| 25. มีการจัดทำระบบข้อมูลทะเบียนประวัติผู้บริหาร/<br>สมาชิก ข้าราชการ และพนักงานจ้าง ที่ถูกต้องและ<br>เป็นปัจจุบัน   | .....           | ..... | ..... | ..... | ..... |                    |





## ประวัติผู้เขียน

นายบัณฑิต พุทธิโสภณ เกิดวันที่ 7 มิถุนายน 2516 สถานที่เกิด จังหวัดตาก วุฒิการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (สาขาช่างก่อสร้าง) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตตาก ปีการศึกษา 2533 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(สาขาช่างก่อสร้าง) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตตาก ปีการศึกษา 2535 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สาขาวิศวกรรมโยธา) ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลคลองหก ปทุมธานี ปีการศึกษา 2539 ตำแหน่งหน้าที่ หัวหน้าฝ่ายการโยธา 7 เทศบาลตำบลสลกบาตร การงานปัจจุบัน จังหวัดกำแพงเพชร

