

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิด
บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard)



นายวิวัฒน์ มณีกาญจน์

โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2560

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำโครงการฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบโครงการ

(รศ. ดร.วชรภูมิ เบญจโอฬาร)

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร.ขวัญกมล ดอนขวา)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ)

(ผศ. ดร.มงคล จิรวรรณ)

กรรมการ

(รศ. ร.อ. ดร.กนต์ธร ชำนิประศาสน์)

คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

วิวัฒน์ มณีกาญจน์ : การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้
แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (DEVELOPMENT ADMINISTRATION IN KHOKKONG
MUNICIPALITY BY USING BALANCE SCORECARD TECHNIQUE)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ขวัญกมล คอนขวา

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (2) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการบริหารเทศบาลตำบลโคกก่อใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการ พนักงานจ้าง สมาชิกสภาเทศบาลตำบลโคกก่อและกรรมการชุมชน รวมจำนวน 145 คน เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลโคกก่อด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการทดสอบ T-test

ผลการศึกษาพบว่าความเหมาะสมตัวชี้วัดใน 4 มิติ ได้แก่ มิติทางการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.90 - 4.19 ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 3.76 โดยค่าเฉลี่ยระดับความเป็นไปได้ ทั้ง 4 มิติ น้อยกว่าระดับความเหมาะสมสำหรับแผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ ดังนั้นได้นำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ ในมิติทั้ง 4 ด้าน มาปรับปรุงแผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ ปี 2561

WITTAWAS MANEEKARN : DEVELOPING ADMINISTRATION IN
KHOKKONG MUNICIPALITY BY USING BALANCE SCORECARD
TECHNIQUE. ADVISOR : ASSOC. PROF. KWUNKAMOL DONKWA,
Ph.D.

The research of development administration at Khokkong municipality by using balance scorecard technique aimed to 1) analyze the indicators of the comparative potential working in suitable level and the possibility level of potential working at Khokkong municipality by using balance scorecard 2) create the development of administrative plan of Khokkong municipality. The questionnaire was the research instrument. One hundred forty five were sampling group of Local executives, government administrative, government officers, employees, Members of Municipal Council, and community representatives. The research statistics were analyzed by percentage, mean, SD and T-Test.

The findings and results revealed that the suitable level indicated in monetary dimension (strategy 1: aspect of the effectiveness of Local administration development plan), customer dimension (strategy 2: aspect of quality service), internal process dimension (strategy 3: aspect of working efficiency), and learning and develop dimension (strategy 4: aspect of organization development). All dimensions were at high level of 3.90 - 4.19. The possibility level indicated the four dimensions is in high level of 3.41 - 3.76 which is lower than suitable level. Therefore, the result of the research will be adapted and consolidated into the development plan fiscal year 2561 BE of Khokkong municipality.

School of Construction and Infrastructure Management Student's Signature_____

Academic Year 2017

Advisor's Signature_____

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ขวัญกลม ดอนขวา อาจารย์ที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำปรึกษาเสนอแนะด้วยความเอาใจใส่อย่าง ดีมาตลอด ตลอดจนคณาจารย์ทุก ๆ ท่านที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาการความรู้ต่าง ๆ และ เจ้าหน้าที่ทุก ๆ ท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการศึกษาทำให้โครงการมหัศจรรย์เล่มนี้สำเร็จ ลงได้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ/พนักงานจ้าง สมาชิกสภา เทศบาลตำบลโคกก่อ และกรรมการชุมชนที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ อย่างดียิ่งรวมทั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าได้เข้ามาศึกษาค้นคว้าหา ความรู้

สุดท้ายนี้คุณประโยชน์อันพึงมีจากโครงการมหัศจรรย์เล่มนี้ ขอมอบแด่เทศบาลตำบลโคก ก่อและผู้มีพระคุณประกอบด้วยบิดามารดาครูอาจารย์และพี่น้องรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

วิวัฒน์ มณีกาญจน์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย).....	ก
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ).....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ช
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 ปรวิทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการพัฒนา.....	5
2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา.....	6
2.2.1 ลักษณะของการพัฒนา.....	6
2.2.2 ความหมายของรูปแบบการพัฒนา.....	7
2.2.3 ประเภทของรูปแบบการพัฒนา.....	9
2.3 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	9
2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับบาลานส์สกอร์การ์ด.....	16
2.5 รายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ดของเทศบาล ตำบลโคกก่อประจำปีงบประมาณ 2560 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตามกรอบ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ.....	36
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
3.1 วิธีการวิจัย.....	44
3.2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44

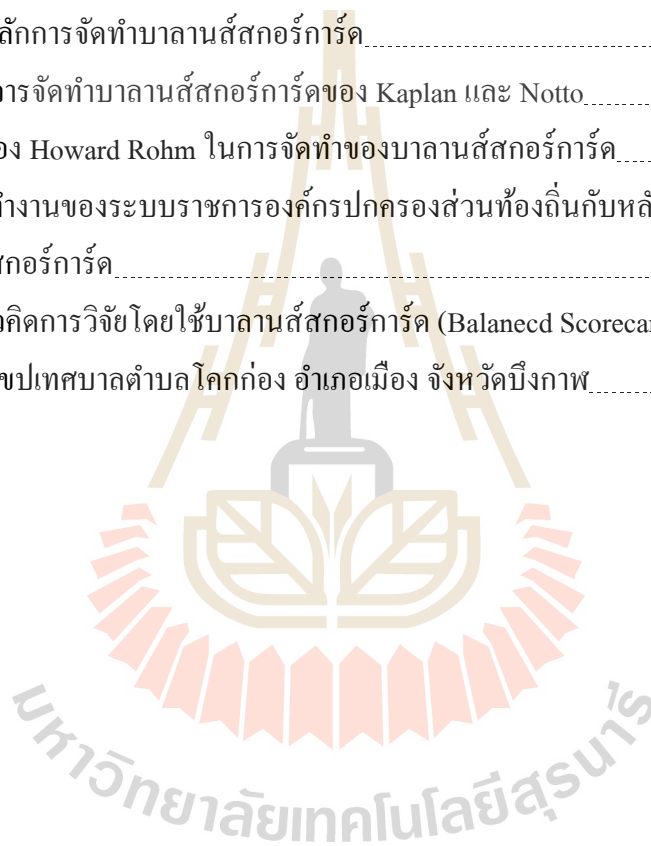
3.3	เครื่องมือในการวิจัย.....	45
3.4	การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ.....	47
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4	ผลการศึกษาและวิเคราะห์ผล.....	50
4.1	ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
4.2	ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านการเงิน.....	53
4.3	ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านลูกค้า.....	55
4.4	ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านกระบวนการภายใน.....	57
4.5	ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	59
4.6	ผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อเสนอนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
4.7	ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	61
4.8	แผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ พ.ศ. 2561.....	62
5	สรุปและข้อเสนอแนะ.....	82
5.1	สรุปผลงานวิจัย.....	82
5.2	ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย.....	83
	เอกสารอ้างอิง.....	85
	ภาคผนวก ก ผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ (IOC) เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโคกก่อประจำปีงบประมาณ 2560.....	87
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโคกก่อประจำปีงบประมาณ 2560.....	100
	ประวัติผู้เขียน.....	110

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 รายละเอียดชีวิตตามมุมมองมิติต่างๆ ทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ดของเทศบาลตำบลโคกก่อ ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ.....	37
3.1 จำนวนประชากรในเขตเทศบาลตำบลโคกก่อ ปี พ.ศ. 2560 อ.เมืองบึงกาฬ จ.บึงกาฬ.....	45
3.2 ค่าความน่าเชื่อมั่นแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามที่คำนวณได้จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน.....	48
4.1 จำนวนร้อยละของประชากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	51
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.).....	54
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ มิติด้านการลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ).....	56
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ).....	58
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร).....	59
4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	61

สารบัญรูปภาพ

รูปที่	หน้า
2.1 แบบแสดงความสัมพันธ์ของมุมมอง 4 ด้าน	18
2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ของ TOM	22
2.3 วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้	26
2.4 การประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ	29
2.5 ขั้นตอนหลักการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ด	31
2.6 กระบวนการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ดของ Kaplan และ Notto	32
2.7 รูปแบบของ Howard Rohm ในการจัดทำของบาลานส์สกอ์การ์ด	34
2.8 หลักการทำงานของระบบราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหลักของแนวคิด บาลานส์สกอ์การ์ด	42
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard)	43
4.1 แผนที่สังเขปเทศบาลตำบลโคกก่อ อำเภอมือง จังหวัดบึงกาฬ	63



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งนอกจากจะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองแล้วยังมีอำนาจหน้าที่ในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดอีกด้วย การที่เทศบาลจะมีการพัฒนาไปในทิศทางใด ดังนั้นระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอ และแผนชุมชน

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (high performance) เป็นกระบวนการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategy formulation) มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งการประเมินและบริหารความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องปรับแต่งองค์กรให้พร้อมทำงานด้วยการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดกระบวนการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างองค์กรการพัฒนากฎระเบียบ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่

นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นการตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยวิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นรูปธรรม ซึ่งในส่วนของการประเมินผลงานขององค์กรนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการเป็นเหมือนกระจกสะท้อนสภาพหรือสภาวะการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อต่อไป

การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อ ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 กำหนดประเภทของแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ 1. แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของเทศบาลตำบลโคกก่อที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาของเทศบาลตำบลโคกก่อซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการพัฒนาแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอและชุมชน 2. แผนพัฒนาสามปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของเทศบาลตำบลโคกก่อที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันเป็นรายละเอียดแผน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้า ครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการปรับปรุงทบทวนเป็นประจำทุกปี

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน 2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ 4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร (นวพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต, 2548)

จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ในระดับองค์กร โดยนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1.2.1 เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2560
- 1.2.2 เพื่อจัดทำแผนพัฒนาแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2561

1.3 สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) กำหนดสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน: เพื่อเปรียบเทียบระดับการไปปฏิบัติระหว่างด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) กำหนดสมมติฐานดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแปรตามหลักแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ดมุมมองมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา (มิติด้านการเงิน) ด้านคุณภาพการให้บริการ (มิติด้านลูกค้า) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (มิติด้านขบวนการภายใน) และ

ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร) (นวพร ฉายเรืองโชติ และ มยุรี บุญโต, 2548)

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลโคกก่อ อำเภอบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ ได้แก่ บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการและพนักงานจ้าง จำนวน 70 คน สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 12 คน คณะกรรมการชุมชน 9 ชุมชน ๆ ละ 7 คน (เป็นประธานกรรมการ ชุมชน 1 คน และกรรมการ ชุมชน 6 คน) จำนวน 63 คน รวมจำนวนประชากรเป้าหมายทั้งหมด 145 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลโคกก่อ (สำนักปลัดเทศบาลตำบลโคกก่อ, 2560)

1.4.3 ขอบเขตด้านสถานที่และระยะเวลา

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balannced Scorecard) มีพื้นที่เป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา คือ เทศบาลตำบลโคกก่อ จังหวัดบึงกาฬ โดยมีระยะเวลาการศึกษา 7 เดือนตั้งแต่ เมษายน – ตุลาคม 2560

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาทำให้ได้สารสนเทศถึงความเหมาะสมและเป็นไปได้ของตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ อีกทั้งทำให้ได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scroecard) ในปีงบประมาณ 2560 มากำหนดรูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลโคกก่อ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด หมายถึง มุมมอง (perspectives) มิติต่าง ๆ 4 ด้าน คือ มุมมองมิติด้านการเงิน (financial perspectives) มุมมองมิติด้านลูกค้า (customer perspectives) มุมมองมิติ ด้านกระบวนการภายใน (internal process perspectives) และมุมมองมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (กฤษฎี มหาวิรุฬห์, 2547)

บทที่ 2

ปรัทัศน์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการพัฒนา
- 2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา
- 2.3 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับบาลานส์สกอ์การ์ด
- 2.5 รายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ดของเทศบาลตำบลโคกก่อ ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่ต้องปฏิบัติตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2560
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด

2.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการพัฒนา

2.1.1 ความหมายการพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึงความเจริญเติบโตหรือก้าวหน้า

ธนากร สังเขป (2547) กล่าวถึงความหมายของ “การพัฒนา”(Development)ว่า “การพัฒนา” คือ การทำให้ดีขึ้น ให้เจริญขึ้น เป็นการเพิ่มคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ การพัฒนาอาจพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่เดิม หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ก็ได้

สนธยา พลศรี (2547) การพัฒนา โดยความหมายจากรูปศัพท์จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญ เติบโตองงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ ความหมายดังกล่าวนี้ เป็นที่มาของความหมายในภาษาไทยและเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายอื่น ๆ

พิสันต์ ประทานชวโน (2553) ให้ความหมายของ การพัฒนา ว่าหมายถึง ทำให้เจริญ การเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนสภาพ ปรับปรุงให้ต่างจากเดิม

จากความหมายและนิยามดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การพัฒนา คือ “กระบวนการที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงโดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ความเจริญมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และ

เป็นไปตามทิศทาง ที่พึงปรารถนา อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจสูงสุด โดยวิธีการพัฒนา ได้แก่ การจัดอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาเพิ่มพูนความรู้เฉพาะด้าน เป็นต้น”

2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา

2.2.1 ลักษณะของการพัฒนา

สนธยา พลศรี (2545) กล่าวว่าไว้ว่า เมื่อการพัฒนาถูกกำหนดความหมายจากหลายแหล่งและหลายสาขาวิชาทำให้ลักษณะของการพัฒนามีหลายประการแต่ลักษณะที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- 2.2.1.1 เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพปริมาณ และสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือไม่เหมาะสมอันควรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทางด้านใดเพียงด้านเดียวเท่านั้นหรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ
- 2.2.1.2 มีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) คือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและอย่างต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับ ไม่สามารถข้ามขั้นตอนหนึ่งได้
- 2.2.1.3 มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) คือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็วหรือช้าๆ ปริมาณมากหรือน้อยก็ได้
- 2.2.1.4 เป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใครด้านใดด้วยวิธีการใดเมื่อไรใช้งบประมาณไปเท่าใดใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดโดยไม่เตรียมการไว้ล่วงหน้า
- 2.2.1.5 เป็นวิธีการการพัฒนาเป็นมรรควิธี หรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสังคมการพัฒนาชนบทการพัฒนาเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชนต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง
- 2.2.1.6 เป็นปฏิบัติการคือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงแนวความคิดหรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริงจึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ

- 2.2.1.7 เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์เพื่อประโยชน์ของมนุษย์เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผนโครงการและคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองและสิ่งต่าง ๆ ได้การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้วจะไม่ใช่การพัฒนาแม้ว่าจะมีลักษณะอื่น ๆ เหมือนกับการพัฒนาแล้วก็ตาม
- 2.2.1.8 ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจทำให้มนุษย์และสังคมมีความสุขเพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเอง
- 2.2.1.9 มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัดที่สามารถบอกได้ว่าลักษณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการพัฒนาหรือไม่ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธีเช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพปริมาณสิ่งแวดล้อมความคงทนถาวรการประเมินผลจากผู้ที่เกี่ยวข้องว่ามีความเหมาะสมหรือพึงพอใจหรือไม่และระดับใดเป็นต้น
- 2.2.1.10 สามารถเปลี่ยนแปลงได้การพัฒนานอกจากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อมนุษย์สังคมและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์แล้วรูปแบบกระบวนการและวิธีการพัฒนาเองก็สามารถเปลี่ยนแปลงเองได้ เนื่องจากมนุษย์และสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการพัฒนา จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาใหม่ๆ จึงเกิดอยู่เสมอ

2.2.2 ความหมายของรูปแบบการพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ และ มยุรี บุญโต, 2548) ให้ความหมายของรูปแบบว่ามี 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบเช่นการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบเป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็น
ตัว ประกอบและสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทาง
คณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

ทิสนา แคมมณี (2545) รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคล
แสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ใดอะแกรมหรือแผนภาพ
เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่
บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

Nadler (1980 อ้างถึงในนพพรฉายเรืองโชติ และมยุรีบุญโต 2548) กล่าวถึงรูปแบบ
ว่าเป็นการนำทฤษฎีแนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของ
ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Hauser (1980 อ้างถึงในนพพรฉายเรืองโชติ และมยุรีบุญโต, 2548) กล่าวถึงรูปแบบ
ว่าเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่าง
ความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

รัตน์ะ บัวสนธ์ (2552) ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย
ดังนี้ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบใน
ความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดล
เสื้อ เป็นต้น 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่
เรียกว่า “Mathematical Model” 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้นจากความหมายที่กล่าวมา

สรุป ได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน
และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ได้

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552) รูปแบบหมายถึงโครงสร้างโปรแกรม แบบจำลองหรือตัว
แบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่
จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบาย
ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้นๆ

ปัญญา ทองนิล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี
ประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

สรุป ได้ว่ารูปแบบการพัฒนาหมายถึงโครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้นๆ

2.2.3 ประเภทของรูปแบบการพัฒนา

สไตเนอร์ (Sthiner, 1988) แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (ethical model or model-of) เป็นการประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วมรูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพเช่นแบบจำลองรถยนต์เครื่องบินภาพจำลอง
2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model or model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่ทฤษฎีเป็นพื้นฐานตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

คิฟ (Keeves, 1988) แบ่งรูปแบบตามแนวคิดออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. รูปแบบคล้าย (analogue models) คือเป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบจำลองมักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมา กับสิ่งอื่นได้เช่นรูปแบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริงธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริงแบบจำลองการผลิตจริง
2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic models) คือเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบรูปแบบชนิดนี้จะช่วยให้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ
3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผนหรือโครงสร้าง (schematic models)
4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical models) คือเป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์
5. รูปแบบทางเหตุผล (causal models) คือเป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผลมีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

2.3 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการและนักทฤษฎีการจัดการจำนวนมากต่างก็ได้พยายามนิยามความหมายของคำว่าจัดการไว้ซึ่งมีทั้งคล้ายคลึงกันและที่แตกต่างกันไปบ้างในบางประเด็นได้แก่

1. การจัดการเป็นกระบวนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยการทำหน้าที่ด้านการวางแผนการจัดองค์กรการนำ และการควบคุม
2. การจัดการเป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และประสานความพยายามของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. การจัดการเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่บุคคลเดียวไม่สามารถกระทำได้โดยลำพัง

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าการจัดการหรือการบริหารคือ ศิลปะในการดำเนินการร่วมกันของคณะบุคคลซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์กรการจัดคนเข้าทำงานการสั่งการและการควบคุมกิจการดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

พิทยา บวรวัฒนา (2541) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เรียกว่า POSDCORE ของ Gulick และ Urwich ว่ามีดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าควรทำอะไร วัตถุประสงค์อะไรและจะดำเนินการอย่างไร
2. การจัดองค์กร (organizing) หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์กรเพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรได้
3. การสั่งการ (directing) หมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำนอกจากนี้ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร
4. การบรรจุ (staffing) หมายถึงหน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น
5. การประสานงาน (co-ordinating) หมายถึงหน้าที่สำคัญต่างๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

6. การรายงาน (report) หมายถึงการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่นการวิจัยและการตรวจสอบ
7. การงบประมาณ (budgeting) หมายถึงหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินและการบัญชี

สิทธิชัย อุยตระกูล (2542) อธิบายว่าการจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กรโดยการตรวจสอบสนองความต้องการความคาดหวังและจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ในกรณีหน้าที่ทางการบริหาร นักทฤษฎีอาจจำแนกแตกต่างกัน เช่น Fayol จำแนกเป็น 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ส่วน Gulick จำแนกเป็น 7 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เป็นต้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1. ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2 มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ 3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นรวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

สรุป การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการ

ควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหาร และการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหาร

คำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีก เป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการ และการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่งคำว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้จิตรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง (1) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ใด ๆ (2) ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน (3) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (4) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน เป็นต้น และทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้

2.3.2 แนวความคิดทางการบริหารจัดการ

แนวความคิดเกี่ยวกับบริหารและการจัดการมี 2 แนวความคิดที่สำคัญคือ แนวความคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์และแนวความคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

เทเลอร์ (Taylor, 1934) ซึ่งเป็นผู้นำและบิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ได้ทำการศึกษาวิธีการปฏิบัติการทางการผลิตในระดับโรงงานขึ้นเป็นครั้งแรกโดยใช้หลักต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน Taylor เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อตัวผู้ทำงานนั้นซึ่งจะป้องกันข้อโต้แย้งต่าง ๆ ได้โดยทั้งสองฝ่ายจะบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นถ้ามีการ

1. จัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไปจากการกระบวนการทำงาน
2. ฝึกให้คนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ
3. มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่สูงขึ้นกว่าปกติ

4. จัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถและผลผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีวิธีการเพื่อกำหนดวิธีการทำงานหรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์เวลาและการเคลื่อนไหว (time and motion study) โดยมีสาระสำคัญคือ “การเปลี่ยนจากความไม่มีประสิทธิภาพที่สืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์มาเป็นความมีประสิทธิภาพโดยวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยตัวผู้บริหารตามความรับผิดชอบที่ควรจะต้องมีมากกว่าเดิม”

ขณะเดียวกัน Taylor กล่าวถึงการบริหารจัดการที่มีหลักเกณฑ์ว่าควรมีหลักการที่

สำคัญดังนี้

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือจะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดการวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริงและในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนเกินกว่ามาตรฐาน
2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงานจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน Taylor เน้นความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีในการคัดเลือกคนงานจะต้องพิจารณาเป็นพิเศษที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ
3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ Taylor เชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักการเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธี
4. การประสานร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน Taylor เชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแต่จะต้องไม่ใช่ด้วยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรเป็นของคนงานเท่านั้น

ฟาโยล (Fayol, 1949) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการไว้

ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management function) กระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ 5 ประการคือ

- 1.1 การวางแผน (planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้ในแนวทางการทำงานในอนาคต
- 1.2 การจัดการองค์กร (organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์กร บรรลุผลสำเร็จได้
- 1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) หมายถึง การสั่งการงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะต้องทำกระทำให้เป็นแบบอย่างที่ดีและต้องเข้าใจ ผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์กร ที่มีอยู่
- 1.4 การประสาน (coordination) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด
- 1.5 การควบคุม (controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้
2. ลักษณะของผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกายจิตใจไหวพริบการศึกษาค้นคว้าความรู้เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่าความสามารถทางด้านการจัดการซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่จะเน้นหนักที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ
3. เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management principle) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ 14 ข้อ คือ
 - 3.1 หลักที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ Fayol เชื่อว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ นั่นคือเมื่อใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่งผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี
 - 3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้นนั้น
 - 3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทั้งนี้เพราะกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตาม

แผนงานเพียงอันเดียวร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

- 3.4 หลักของการสร้างไว้ซึ่งสายงานซึ่งก็คือสายการบังคับบัญชาจากการระดับสูงมายังระดับต่ำที่สุดในองค์กรที่จะเอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดการระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์กรอีกด้วย
- 3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำคือการแบ่งงานกันตามความถนัดเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์
- 3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความเคารพเชื่อถือและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
- 3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวมระบุไว้ว่าเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์กร) นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ต้องมีความยุติธรรมและให้เกิดความพอใจและประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่ายคือทั้งลูกจ้างและนายจ้างให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
- 3.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลางการจัดการควรจะต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อที่จะควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์รวมสูงสุดเท่าที่จะทำได้
- 3.10 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อยการจัดระเบียบสำหรับการทำงานของงานในองค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจนพร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่นเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

- 3.11 หลักของความเสมอภาคผู้บริหารต้องยึดถือเรื่องของความเอื้ออารีและความยุติธรรม เป็นหลักเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กร
- 3.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุของการสั่นเปื้อนและทำให้การจัดการไม่เกิดประสิทธิภาพดังนั้นทั้งผู้บริหารและคนงานจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อเรียนรู้งานจนทำได้ดีเสียก่อน
- 3.13 หลักของความคิดริเริ่ม การช่วยคิดริเริ่มคนงานทุกคนภายในขอบเขตที่ตนนั้นพึงมีจะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้นตลอดจนแผนงานและเป้าหมายต่าง ๆ ก็จะถูกทำให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย
- 3.14 หลักของความสามัคคีคือการเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน

2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับบาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard)

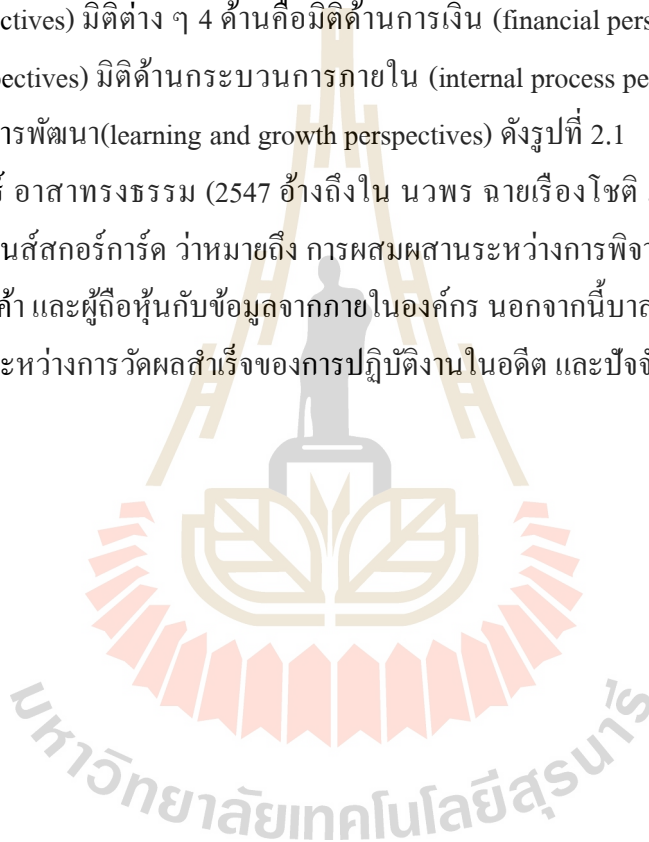
Kaplan และ Norton (2000) กล่าวถึง บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) ไว้ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

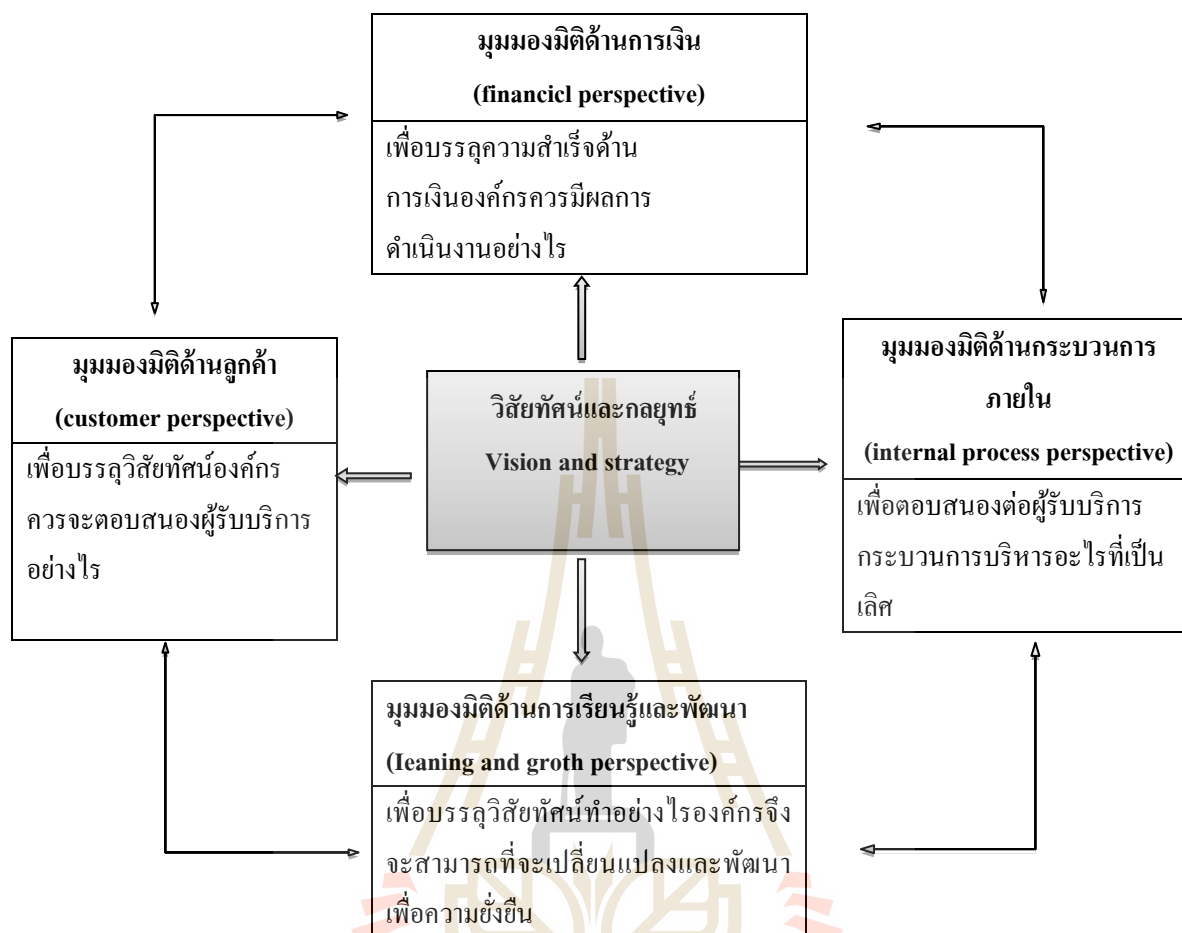
พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่า บาลานส์สกอ์การ์ดเป็นเครื่องมือในการใช้อธิบายประยุทธ์และบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรโดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดและแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สมดุลกันซึ่งจะพิจารณาใน 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

สิทธิศักดิ์ พุกภัยพิติกุล (2546) กล่าวถึงบาลานส์สกอ์การ์ดว่าหมายถึงหลักการบริหารจัดการแบบสมดุลดังนี้คือสมดุลระหว่างผลงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินสมดุลระหว่างอดีตปัจจุบันและอนาคตสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายในและสมดุลระหว่างทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

รวันต์ ถม้งรค์สัต์ว (2546 อ้างถึงใน นวพร ฉายเร่องโซติ และมยุรี บุญโต, 2548) อธิบายว่าบาลานส์สกอ์การ์ดเป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร โดยจะแสดงผลทางการเงิน (financial measurement) และผลการดำเนินงาน (operational measurement) ที่สัมพันธ์กัน โดยบาลานส์สกอ์การ์ด control เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้าน โดยให้ความสำคัญกับช่วงเวลาทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้นไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียวดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของบาลานส์สกอ์การ์ดจึงประกอบไปด้วย มุมมอง (perspectives) มิติต่าง ๆ 4 ด้านคือมิติด้านการเงิน (financial perspectives) มิติด้านลูกค้า (customer perspectives) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspectives) และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspectives) ดังรูปที่ 2.1

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2547 อ้างถึงใน นวพร ฉายเร่องโซติ และมยุรี บุญโต, 2548) อธิบายถึง บาลานส์สกอ์การ์ด ว่าหมายถึง การผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากลูกค้า และผู้ถือหุ้นกับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้บาลานส์สกอ์การ์ด ยังเป็น การผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีต และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต





รูปที่ 2.1 แบบแสดงความสัมพันธ์ของมุมมอง 4 ด้าน

ที่มา: รศวันต์ ถมั่งรักษัสัตว์ (2546 อ้างถึง

ในนพพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต, 2548)

1. มุมมองมิติด้านการเงิน /ประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์อาจจะต้องใช้เครื่องมือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือ RBM (Results Based Management) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือ RBM (Results Based Management) หมายถึงการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักเป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ (results) = ผลผลิต (output) + ผลลัพธ์ (outcomes)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจอธิบายอีกแบบหนึ่งว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรอย่างประหยัด (economy) การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพ (efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (effectiveness) ซึ่งมีเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้แก่การวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurement) การเทียบงาน (benchmarking) คุณภาพการให้บริการ (service quality) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (performance auditing) การประเมินโครงการ (project evaluation) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานการวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานและมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กรและจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูลรายงานประจำเดือนหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่าผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูลองค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบนWebbase ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผลเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทาง

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผลเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหารโดยผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเองโดยใช้รายงานระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อีกส่วนหนึ่ง

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ได้ถูกนำมาใช้ในส่วนราชการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ มกราคม 2542 โดยขณะนั้นเป็นส่วนหนึ่งของโครงการราชการเพื่ออนาคต (Administrative Renewal Project-AR) ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจากโครงการให้ความช่วยเหลือการจัดการด้านเศรษฐกิจ (Economic Management Assistance Project -EMAP) ของ

ธนาคารโลกที่มีวัตถุประสงค์หลักของโครงการเพื่อให้ระบบบริหารงานราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสามารถวัดผลได้ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารราชการโดยการลดขนาดข้าราชการพลเรือนให้มีจำนวนที่เหมาะสมปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในส่วนงานราชการไทยเพิ่มความโปร่งใสและความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการพลเรือนมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักซึ่งแตกต่างจากการบริหารแบบเก่าที่มุ่งเน้นด้านปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (processes) อันจะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบมีคุณธรรมและเป็นธรรมที่อาศัยตัวชี้วัดในการวัดผล ลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการแบ่งได้เป็น 4 ด้านคือด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายนอกองค์กรด้านองค์กรประกอบภายในองค์กรด้านนวัตกรรมและด้านการเงิน

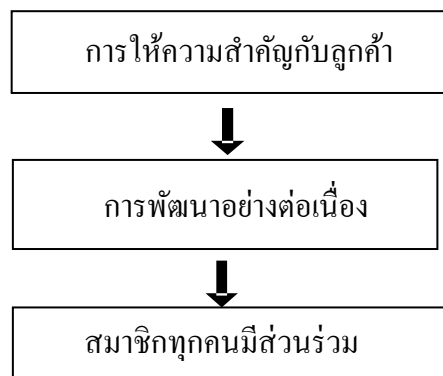
2. มุมมองมิติด้านลูกค้า/คุณภาพการให้บริการอาจจะใช้เครื่องมือ Total Quality Management (TQM) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน

การบริหารคุณภาพแบบ TQM มาจากคำเต็มว่า Total Quality Management และมีชื่อเรียกในภาษาไทยหลากหลายเช่นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรการบริหารคุณภาพโดยรวมการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จความหมายข้างต้นสามารถแยกอธิบายได้ดังนี้

- T (Total) หมายถึงทุกคนในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพนับตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างานผู้ปฏิบัติงาน
- Q (Quality) หมายถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างความพอใจแก่ลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง
- M (Management) หมายถึงการบริหารคุณภาพที่มุ่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจะเห็นว่า TQM เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องอานาจวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ปรับใช้ซึ่งกระบวนการ TQM มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กรซึ่งเราสามารถอธิบายได้ดังแบบจำลองที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer oriented) เราอาจจะเคยได้ยินคำพูดที่ว่า ลูกค้า (customer) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดและความมั่งคั่งอย่างเดียวของธุรกิจคือการสร้างและรักษาลูกค้าของ Peter T. Drucker ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจร่วมสมัย (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้เราคิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการและไม่ว่าธุรกิจของเราจะใหญ่แค่ไหนหรือลงทุนมากเพียงใดถ้าไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ธุรกิจนั้นก็ไร้ซึ่งอนาคต
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) โลกพัฒนาก้าวหน้าขึ้นทุกวินาทีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณองค์กรที่หยุดการพัฒนาเหมือนการก้าวถอยหลังเพราะคนอื่นที่ตามมาจะก้าวทันแซงหน้าและทิ้งให้เราอยู่ข้างหลังและแห้งตายไปการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวกคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขึ้นสามารถแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์การซึ่งต้องทำในทุกระดับและขั้นตอนโดยองค์การที่ทำ TOM จะต้องกล้าตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคม
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (employees involvement) ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers หรือ CEOs) ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้นแต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้นไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงานแต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัวโดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย / แผนกที่แตกต่างกันแต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกันเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและถูกต้องเสมอ (do it right the first time and every time) โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (cross functional team) เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ของ TOM

3. มุมมองมิติด้านกระบวนการภายใน/ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) หมายถึง กติกาหรือกฎเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดีเหมาะสมและเป็นธรรมที่ใช้ในการธำรงรักษาสังคมตั้งนั้นในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้หน่วยงานมีอำนาจหน้าที่โดยตรงปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้รวดเร็วชัดเจนและเป็นธรรมโดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการที่ดีจึงประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1. การมีกฎกติการะเบียบที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนต่อการบริหารจัดการที่ดี
2. การมีผู้นำที่ดีในองค์กร
3. การมีระบบตรวจสอบภายในองค์กร
4. การมีระบบพัฒนา

และในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในมาตรา 6 ได้กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน

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

โดยในแต่ละเป้าหมายนั้นได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและให้ ก.พ.ร. เป็นผู้กำกับกับดูแล ให้คำปรึกษาและประเมินผลซึ่งการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ให้ความสำเร็จมีแนวทางดังนี้

1. ทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมมือกันในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมให้ดียิ่งขึ้น
2. บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีปัจจัยคือผู้นำและเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ต้องเข้าใจมีจิตสำนึกเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการในเรื่องนี้
3. กระบวนการสร้างการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีในสังคมใดๆ ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือผู้ใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจหากทั้ง 2 ฝ่ายพอใจในวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมย่อมหมายความว่าสังคมนั้นมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองและองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งสิ่งที่องค์กรจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคือองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (goals and strategies) องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลาเช่นเมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาดเมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้าเป็นต้น
2. เทคโนโลยี (technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญเช่นการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวกถือเป็นการ

เปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัยถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

3. การออกแบบงานใหม่ (job redesign) องค์กรจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็นเช่นความหลากหลาย (variety) การให้อิสระ (autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (identity) การให้ความสำคัญ (significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นต้น
4. โครงสร้าง (structure) เช่นจัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไรเน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (organic structure) เป็นต้น
5. กระบวนการ (process) ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำงานสำเร็จก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเช่นแทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอนไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ
6. คน (people) คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไปซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธีวิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทนทำนองที่เรียกว่าถ่ายเลือดใหม่ (new blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่เป็นต้น

สำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอนเคิร์ตเลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาชื่อดังได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ดังนั้น ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องใช้ความอดทนและความพยายามเป็นอย่างมากในการที่จะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. มุมมองมิติด้านองค์การเรียนรู้ / การพัฒนาองค์กรอาจใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาสนับสนุนและปรับใช้ในการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิมการจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎีแต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเป้าหมายคือการพัฒนาคนและพัฒนาคนโดยมีความรู้เป็นเครื่องมือมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือให้คนหลากหลายทักษะหลากหลายวิธีคิดทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆทดลองการเรียนรู้และนำเอาความรู้จากภายนอกมาปรับใช้อย่างเหมาะสมโดยมีโดยมีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆได้แก่ เพื่อพัฒนางานเพื่อการพัฒนาคนเพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กรซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้นแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการควรใช้หลักการ พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว

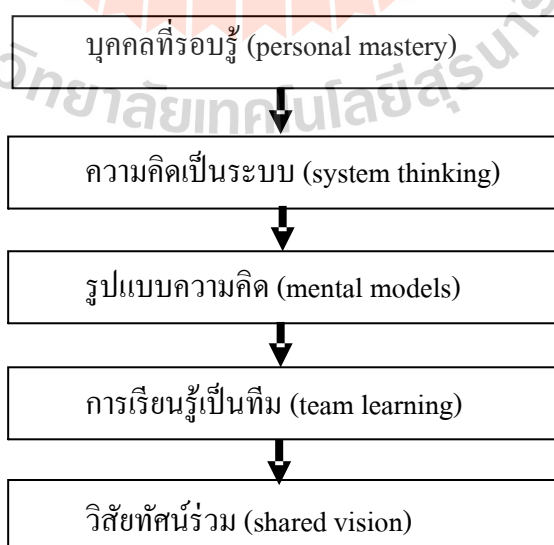
1. ใช้พลังของระบบราชการประจำซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบมีรูปแบบที่ชัดเจน
2. ใช้พลังของระบบแห่งความสร้างสรรค์มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆของการทำงานเป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้แนวคิดของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (complex-adaptive system)
3. ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มเชื่อมโยงกับระบบราชการประจำและระบบแห่งการสร้างสรรค์เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้จากการทำงานภายในองค์กรและจากการตรวจจับ (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในการทำงาน

ปัจจุบันนโยบายรัฐบาลพยายามทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้โดยเน้นว่าต้องการให้สังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) โดยต้องการให้องค์กรทางราชการเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Learning Organization) ดังนั้นในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ จึงมีแผนนโยบายที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกันแต่การที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคคลและผู้บริหารควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. บุคคลควรปรับทัศนคติในการเรียนรู้และลองพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ ตนเองยังไม่รู้โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน

2. ควรมีการส่งเสริมในบุคคลให้หาความรู้อย่างต่อเนื่องและนำความรู้มาพัฒนาองค์กรและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กรและมั่นใจว่าความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเป็นธรรม
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจในการตัดสินใจสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ
4. ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นนักออกแบบมีวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้ อยากมีส่วนร่วม
5. ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กรมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System, MIS) ที่ดีเพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทางและต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรองค์กรเรียนรู้จะเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีมเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์ความคิดและความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบโดยประสานรับกันระหว่างหน่วยงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันดังรูปที่ 2.3



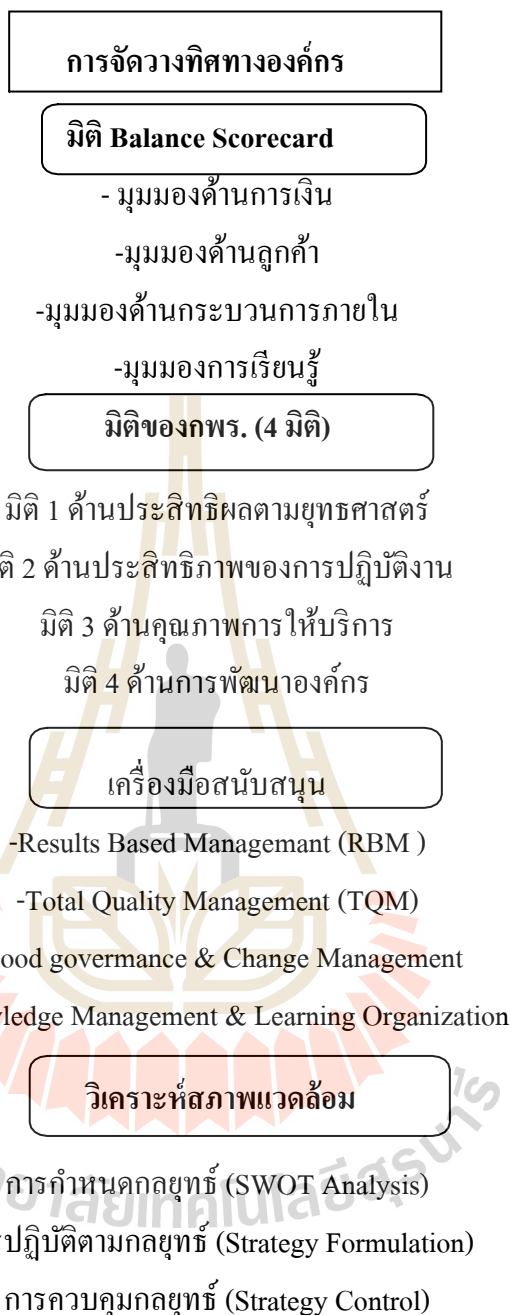
รูปที่ 2.3 วินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

วินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ประกอบด้วยดังนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) Senge กล่าวว่าไว้ว่าการที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้นดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่องรูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (on the job learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเองทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตนและควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร
2. รูปแบบความคิด (mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคลอีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกันและนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ
3. วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกันในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือนิยามที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การยอมทำตามเท่านั้น
4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กรควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกันการอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ความคิดร่วมกันภายในองค์กรการดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรรวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กรเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการ

ปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพหนึ่งรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีม นั้น ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมลักษณะการบริหารงานแบบคำสั่งและควบคุมเป็นหลักจะไม่ส่งความคิดเป็นระบบ (System thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมากมีลักษณะคือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของกรรมขององค์กรไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้นมีกรอบแนวความคิดคือ

- 1) คิดเป็นกลยุทธ์เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis)
- 2) คิดทันการณ์การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ 3) เล็งเห็นโอกาสการคิดไม่เพียงแต่คิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้นแต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อสามารถแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้นอกจากนั้นในการบริหารจัดการภาครัฐต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้วการบริหารจัดการภาครัฐจะต้องมีหลักการบริหารจัดการที่เอื้อต่อความแตกต่างในแต่ละบริบทของชุมชนท้องถิ่นหรือประเทศอย่างครอบคลุมมากที่สุดในทุกด้านทั้งการมีส่วนร่วมของชุมชนภูมิปัญญาท้องถิ่นศักยภาพความพร้อมธรรมชาติสิ่งแวดล้อมทรัพยากร โครงสร้างทางสังคมการศึกษาเศรษฐกิจการเมืองประเพณีวัฒนธรรมวิถีชีวิตแนวคิดและปรัชญาการจัดการพัฒนาจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานการผสมผสานระหว่างแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาและการจัดการ การพัฒนาของตะวันตกตะวันออกและการเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมวิถีชีวิตของชุมชนอย่างมีนัยและสัดส่วนที่สำคัญอย่างลงตัวเพื่อก่อให้เกิดแนวคิดและหลักการจัดการการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้การพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องเฉพาะท้องถิ่นและชุมชนนั้นๆซึ่งจะเห็นความเชื่อมโยงของการนาทฤษฎีและเครื่องมือในการจัดการต่าง ๆ มาปรับใช้กับการบริหารจัดการภาครัฐดังรูปภาพที่ 2.4



รูปที่ 2.4 การประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ

องค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละมุมมองภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ (objective)
2. ตัวชี้วัด (measures / key performance indicators)

3. เป้าหมาย (target)

4. แผนงานโครงการหรือกิจกรรม (initiatives)

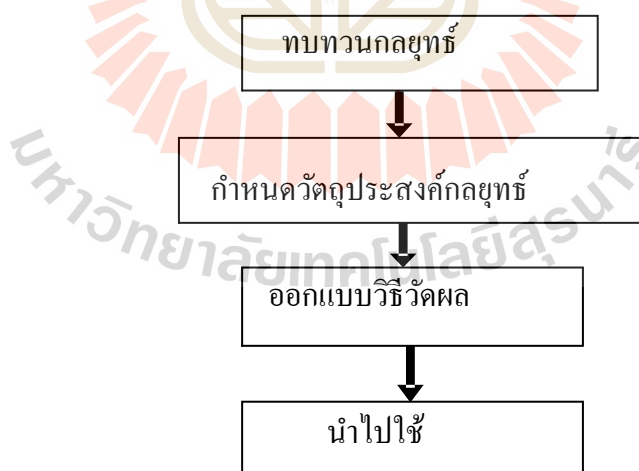
1. วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ ของแต่ละมุมมองเช่นวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินได้แก่การเพิ่มขึ้นของรายได้การลดลงของต้นทุนการเพิ่มผลิตภาพ
2. ตัวชี้วัด (measures/key performance indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์แต่ละด้านซึ่งจะเป็นตัววัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่เช่น
 - 2.1 ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงินได้แก่รายได้ที่เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมาตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์มุมมองด้านลูกค้าได้แก่จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไป
 - 2.2 ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์มุมมองด้านกระบวนการภายในได้แก่จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ
 - 2.3 ตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้แก่จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)
3. เป้าหมาย (target) หมายถึงตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละตัวเช่น
 - 3.1 เป้าหมายตัวชี้วัดด้านการเงินได้แก่การเพิ่มรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
 - 3.2 เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านลูกค้าได้แก่จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
 - 3.3 เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในได้แก่จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
 - 3.4 เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนาได้แก่จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี
4. แผนงานโครงการหรือกิจกรรม (initiatives) หมายถึง แผนงานโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องการจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดแต่ละตัวแต่ละด้านซึ่งในการปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มข้อมูลที่เป็นข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อช่วยให้การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดเป้าหมายและแผนงานโครงการหรือกิจกรรมของแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางมุมมองทั้ง 4 ด้าน

นอกจากนี้แล้วมุมมองทั้ง 4 ด้านยังมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect) นั่นคือองค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้าซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินการภายในที่ดีและการที่ดำเนินการภายในให้ดีขึ้นจะต้องมีพนักงานที่มีทักษะความพร้อมในการทำงานดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลและคุณลักษณะสำคัญดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นสิ่งที่ทำให้บาลานส์สกอ์การ์ดมีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป

2.4.3 รูปแบบการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ด

Kaplan และ Norton (2001 อ้างถึงในนพพร ฉายเรืองโชติ และ มยุรีบุญโต, 2548) อธิบายถึงการนำบาลานส์สกอ์การ์ดไปสู่ภาคปฏิบัติก็เหมือนกับรูปแบบการบริหารอื่น ๆ คือเจ้าของทฤษฎีมักจะไม่บอกหรือเขียนขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนว่ามีกี่ขั้นตอนและในแต่ละขั้นตอนต้องทำอะไรมักจะบอกหลักการแนวคิดทฤษฎีอย่างกว้างๆแล้วให้อ่านตีความทำความเข้าใจแล้วประยุกต์ใช้เองทั้ง 2 ท่านจึงได้เสนอว่ากระบวนการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ดมี 4 ระยะคือ ทบทวนกลยุทธ์กำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การออกแบบการวัดและประเมินผลและการนำไปสู่การปฏิบัตินอกจากนี้ยังมีผู้พัฒนาการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ดในด้านรูปแบบอื่น ๆ อีกแต่ก็ไม่ต่างจากกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton มากนักนั่นสิ่งที่เป็นข้อโดดเด่นของบาลานส์สกอ์การ์ดคือผู้ใช้ความยืดหยุ่นในการปรับขยายรูปแบบได้โดยไม่จำเป็นต้องยึดมุมมองทั้ง 4 มุมมองแต่ขอให้มีการวัดประเมินที่ครอบคลุมหรือรอบด้านดังรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 ขั้นตอนหลักการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ด

วีระเดช เชื้อนาม (2547 อ้างถึงในนพพร ฉายเรืองโชติ และ มยุรี บุญโต, 2548) ได้อธิบายและรวบรวมเรียบเรียงเกี่ยวกับบาลานส์สกอ์การ์ดซึ่งจากการพัฒนาพบว่ารูปแบบที่สอดคล้องของกระบวนการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ดมี 4 ระยะดังรูปที่ 2.6

ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกหน่วยงานและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนก/ฝ่ายเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร

ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาวัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมอง

ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 เชื่อมโยงการวัดผลแต่ละมุมมอง

ขั้นตอนที่ 7 พิจารณากลยุทธ์ร่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล

ระยะที่ 4 การนำแผนการไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผลครั้งสุดท้ายก่อนจะออกไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 10 การวางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้ายโดยนำไปบูรณาการ

รูปที่ 2.6 กระบวนการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ดของ Kaplan และ Nortio (2001 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ และ มยุรีบุญโต, 2548)

ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้วหากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกกว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านการเงินลูกค้ากระบวนการซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน

ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจลูกค้าเทคโนโลยีเพื่อนำแนวคิดต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์แนวทางการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูลหลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้วทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างขึ้นมาในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มากขึ้นหรือน้อยกว่าเดิมควรมีการถกเถียงหาข้อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของวัตถุประสงค์หลังจากนั้นให้มีการโหวตในประเด็นต่าง ๆ

ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มย่อยในขั้นนี้เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์กลยุทธ์ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่ต้องใช้และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ในครั้งนี้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณาวิสัยทัศน์กลยุทธ์ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ทีมงานในข้อ 6 ได้จัดทำ

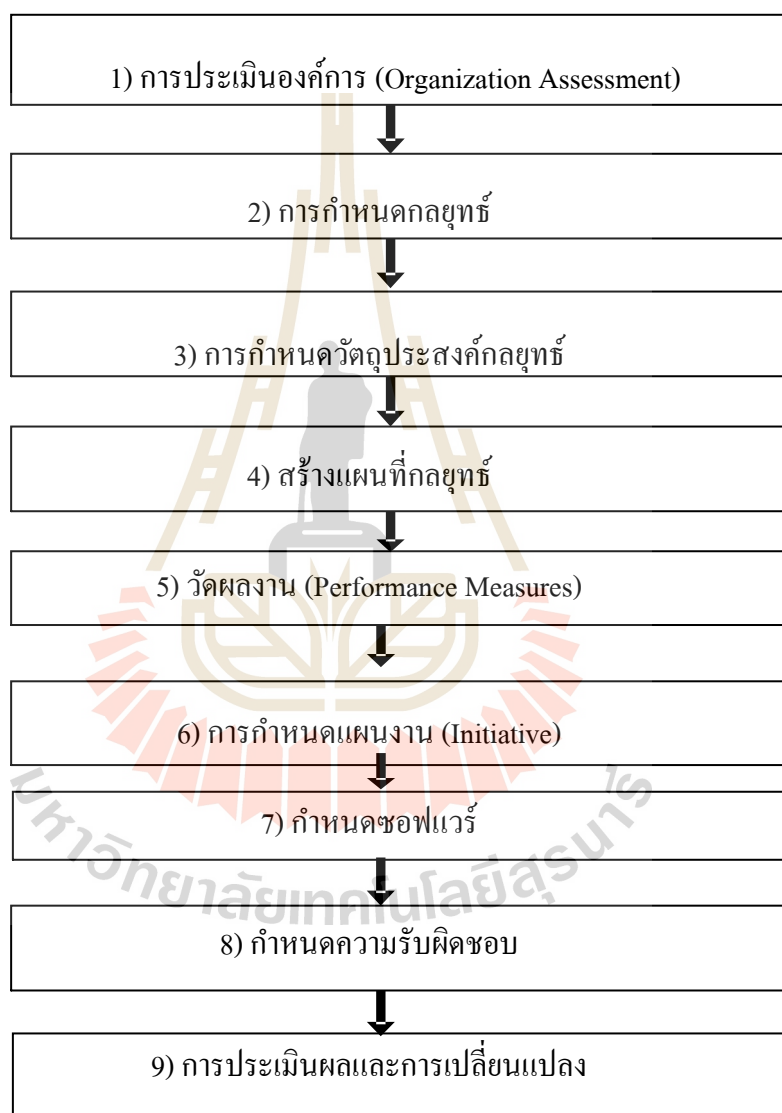
ระยะที่ 4 การจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมในการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วยการวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์และการวัดผลครั้งสุดท้ายเพื่อตรวจสอบกับพื้นที่ที่จะออกไปปฏิบัติจริงทั้งในด้านวัตถุประสงค์การวัดผลและเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 การวางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้ายโดยนำไปผสมผสานหรือบูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงานโดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นการบริหารหรือ 60 วันแรกของการบริหารการใช้ BSC และในระหว่างการบริหารควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ

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



รูปที่ 2.7 รูปแบบของ Howard Rohm ในการจัดทำของบาลานส์สกอ์การ์ด (2003 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ และ มยุรี บุญโต, 2548)

โฮเวิร์ด โรห์ม (Howard Rohm) (2003 อ้างถึงในนวพร ฉายเรืองโชติ และ มยุรี บุญโต, 2548) นำเสนอขั้นตอนการทำให้บาลานซ์สกอร์การ์ดสู่ความสำเร็จ 9 ขั้นตอน สำหรับหน่วยงานในภาครัฐไว้ดังนี้

1. การประเมินองค์กร (organization assessment) เป็นการคิดวิเคราะห์การตัดสินใจเกี่ยวกับจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคองค์กรความสามารถบุคลากรทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจผลลัพธ์ความต้องการและความจำเป็นของชุมชน
2. การกำหนดกลยุทธ์โดยกำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์กลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์โดยกำหนดจากกลยุทธ์องค์กรแล้วแบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้านโดยมีมุมมองด้านงบประมาณแทนด้านการเงินส่วนด้านอื่น ๆ คงหลักการเดิมไว้
4. สร้างแผนที่กลยุทธ์โดยเขียนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามมุมมอง 4 ด้าน
5. วัดผลงาน (performance measures) เป็นการพิจารณาว่าเราจะวัดผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้างการวัดผลผลิตมุ่งเน้นการวัดผลิตภัณฑ์และผลงานที่เกิดจากการให้บริการส่วนผลลัพธ์จะวัดการบริหารงานการบรรลุวัตถุประสงค์ผลความสำเร็จและผลกระทบ
6. การกำหนดแผนงาน (initiatives) เป็นการคิดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติหลังจากทราบวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแนวทางการวัดความสำเร็จของผลงานที่ชัดเจนแล้วกิจกรรมในขั้นตอนนี้คือการคิดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยวิเคราะห์และเลือกข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แผนงานรัฐบาลแผนงานงบประมาณงานวิจัยเป็นต้นแล้วนำแผนงาน/โครงการที่ได้ศึกษาวิเคราะห์แล้วมาจัดลำดับความสำคัญแล้วเลือกเป็นแผนงาน/โครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามทั้งกำหนดงบประมาณควบคุมไปด้วย
7. กำหนดซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในการบริหารงานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรตัวชี้วัดความสำเร็จและการรายงานจะซับซ้อนเพียงใด
8. กำหนดความรับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งในมุมมองแต่ละด้านควรมีการกำหนดความรับผิดชอบทั้งในด้านวัตถุประสงค์การวัดผลเป้าหมายแผนงานในแต่ละระดับตั้งแต่ระดับองค์กรหน่วยงานแผนบุคคลรวมทั้งการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยปฏิบัติทั้งในด้านกลยุทธ์วัตถุประสงค์และการวัดผล
9. การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง

2.5 รายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ดของเทศบาลตำบลโคกก่อ ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

2.5.1 แผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกก่อ (แผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลโคก
ก่อ พ.ศ. 2559-2561, สำนักปลัดเทศบาลตำบลโคกก่อ, 2560)

วิสัยทัศน์

“ก้าวหน้าเศรษฐกิจ คมนาคมสะดวก ชุมชนน่าอยู่ วัฒนธรรมล้ำค่า พัฒนาการศึกษา
การท่องเที่ยว สงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

พันธกิจการพัฒนาท้องถิ่น

1. จัดบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานพื้นฐานเพื่อให้บริการประชาชน
2. พัฒนาและบริหารจัดการแหล่งน้ำ
3. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเด็ก สตรี คนชรา คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส
4. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและรักษาประเพณีอันดีงาม
5. ส่งเสริมให้ประชาชนได้ออกกำลังกาย ให้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
6. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมการงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของ
อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน
7. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำจัดสิ่งปฏิกูลและมูลฝอย
8. ส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการเพื่อบริการประชาชน
9. ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการในการประกอบอาชีพตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงให้
ประชาชน
10. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในจังหวัด

จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

1. การคมนาคมขนส่งมีความพร้อมสามารถรองรับการคมนาคมขนส่งที่จะเกิดขึ้น
ในอนาคตได้
2. ระบบไฟฟ้า ประปา และมีแหล่งน้ำที่สามารถกักเก็บน้ำได้ในปริมาณเพียงพอต่อ
ความต้องการของประชาชน
3. เด็ก สตรี คนชรา คนพิการ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการสงเคราะห์และส่งเสริมให้มี
คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
4. เด็กนักเรียนในพื้นที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนด้านการศึกษาที่เพียงพอ

5. ประชาชนสืบทอดศาสนา รักษาวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามไว้ และมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ
 6. ดูแลและป้องกันสาธารณภัยเพื่อบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในตำบล
 7. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความอุดมสมบูรณ์ชุมชนสะอาดปราศจากขยะและมลพิษ
 8. บุคลากรมีศักยภาพการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลในการให้บริการประชาชน
 9. ประชาชนมีความรู้ด้านวิชาการในการประกอบอาชีพและเพิ่มมูลค่าสินค้า ประชาชนมีความรักใคร่สามัคคีกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาท้องถิ่นตนเอง
 10. ประชาชนให้ความสนใจการท่องเที่ยวภายในจังหวัดตัวเอง
- เป็นข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์และบูรณาการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในการวิจัยโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ดในปีงบประมาณ 2560 ต่อไป

2.5.2 รายละเอียดตัวชี้วัดตามมุมมองมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (อ้างอิงในแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการประจำปี 2560) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 รายละเอียดตัวชี้วัดตามมุมมองมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ดของเทศบาลตำบลโคกก่อ ประจำปีงบประมาณ 2560 ที่จะต้องปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

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

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติราชการ ตามแนวคิบาลาน์สกอร์การ์ด	รายละเอียดตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
	ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตาม แผนพัฒนาสามปีของ อปท.	
	ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	2
	ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการรายงานผล และเสนอ ความเห็นจากติดตามและประเมินผล แผนพัฒนาสามปีของ อปท.	2
	ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จ โครงการ/กิจกรรมที่บูรณา การร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น	3
	ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จโครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการ ริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท.และประชาชน	3
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (มิติด้านลูกค้า) (ร้อยละ 25)	ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	7
	ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จโครงการบริการประชาชนใน วัดหยุดราชการหรือนอกเวลา	2
	ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ ประชาชน	7

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติราชการ ตามแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด	รายละเอียดตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
	เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตาม มาตรการการป้องกัน และปราบปรามการ ทุจริตประพฤติมิชอบ	9
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ (มิติด้านกระบวนการภายใน) (ร้อยละ 20)	ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการบริหาร งบประมาณ ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงาน ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัดและความ คุ้มค่าในการบริหารจัดการหรืองานประจำ ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการ ปฏิบัติ ราชการ	8 4 4 4

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติราชการ ตามแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด	รายละเอียดตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์กร (มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา) (ร้อยละ 25)	ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	10
	ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการ สารสนเทศ	2
	ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนากฎหมาย	1
	ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์ จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	1
	ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จในการให้ อปท.เสนอ โครงการ/กิจกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือลดขั้นตอนการทำงานหรือการบริการและ ตอบสนอง	10

ที่มา : แผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ (2560)

ดังนั้นจากข้อมูลในปีงบประมาณ 2560 ของเทศบาลตำบลโคกก่อมีการกำหนดกรอบตัวชี้วัดใน 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของอปท. จำนวนตัวชี้วัด 6 ตัวชี้วัดด้านคุณภาพการให้บริการจำนวนตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการจำนวนตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัดและด้านการพัฒนาองค์กรจำนวนตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด ตามรายงานข้อตกลงการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลโคกก่อที่ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลโคกก่อประจำปีงบประมาณ 2560 มีตัวชี้วัดทั้งหมด 19 ตัวชี้วัด เป็นบริบทของเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนา

รูปแบบและประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อใน
ปีงบประมาณ 2560 ต่อไป

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เชิดตระกูล กองสุผล (2548) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วน
ภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ด้วยการประยุกต์ใช้ตัวแบบผังคุณดัชนีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผล
การดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่โดยการนำตัวแบบผังคุณดัชนีประยุกต์ใช้
และเพื่อระบุถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วน
ภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่พบว่า การนำตัวแบบผังคุณดัชนีมาประยุกต์ใช้บรรลุเป้าหมาย 2 ด้านคือด้าน
ลูกค้าประกอบด้วยตัวชี้วัดความพึงพอใจต่อระยะเวลาการให้บริการความพึงพอใจต่อคุณภาพงาน
ต่อการให้บริการเป็นต้นด้านการเรียนรู้และพัฒนาผ่านเป้าหมายทุกตัวชี้วัดคิดเป็นร้อยละ 100 แต่ไม่
บรรลุอยู่ 2 ด้านคือด้านกระบวนการภายในและด้านการเงินส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบคือ
กฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานขาดความยืดหยุ่นช่องทางการติดต่อสื่อสารมีน้อยงบประมาณมี
จำกัดสถานที่ไม่เพียงพอพนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศุภพล จันทรภิรมย์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปรับการให้บริการของเทศบาล
นครเชียงใหม่ พบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากต่อการอำนวยความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวก
ส่วนเจ้าหน้าที่เต็มใจให้บริการมากและพร้อมที่จะเสียสละเวลาในการให้บริการมาก
โดยเห็นว่าการปฏิบัติงานไม่ได้สร้างความขัดแย้งต่อครอบครัว ถึงแม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนใน
ระดับปานกลาง นอกจากนี้ประชาชนยังเห็นว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นประโยชน์ต่อ
ผู้รับบริการ และเทศบาลนครเชียงใหม่ควรเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

ปริญญา อินรักษา (2550) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs:Key
Performance Indicators) ตามแนวคิดบาแลนส์สกอ์การ์ด Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษา
บริษัททีโอเอเคมิคอลอินดัสตริส์จำกัดซึ่งจากการวิจัยพบว่า การที่พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีพอทำให้อาจเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานให้ได้ตาม
เป้าหมายและการไม่เข้าใจระบบการประเมินผลที่ดีพอส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้
กำหนดขึ้นไม่สัมพันธ์กันและไม่สอดคล้องกันทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจนส่งผลให้ทำงานไม่สำเร็จ
ตามเป้าหมาย

พิระพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย
จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อ
เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อ
องค์กรเรียนรู้ผลการศึกษพบว่าระดับความคิดเห็นของที่มีต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของพนักงานอยู่

ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ด้านองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมากยกเว้นด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะบุคคลจำแนกตามเพศอายุระยะเวลาทำงานระดับการศึกษาแผนงานรายได้ตำแหน่งพบว่าไม่แตกต่างกันโดยกำหนดนัยยะทางสถิติที่ 0.05 และ 0.01 และเสนอให้กำหนดตัวบ่งชี้ในบางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนและการประเมินผลควรมีหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน

บัณฑิต พุทธโสภณัฐ (2558) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตร โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลสลกบาตร เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลสลกบาตร เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลสลกบาตร

สรุปได้ว่า แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการทำงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่งประกอบด้วยมุมมองมิติต่าง ๆ 4 ด้าน คือ มิติด้านการเงิน (financial perspective) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) ซึ่งมีรูปแบบและวิธีการที่จะช่วยในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรกลยุทธ์และเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ดีที่ใช้ในการสื่อสารทั้งการนำกลยุทธ์และผลงานนำเสนอแก่ผู้ปฏิบัติในองค์กรทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไปโดยหลักการทำงานของระบบราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเน้นการปรับปรุงตามหลักแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ดังรูปที่ 2.8

การบริหารจัดการโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

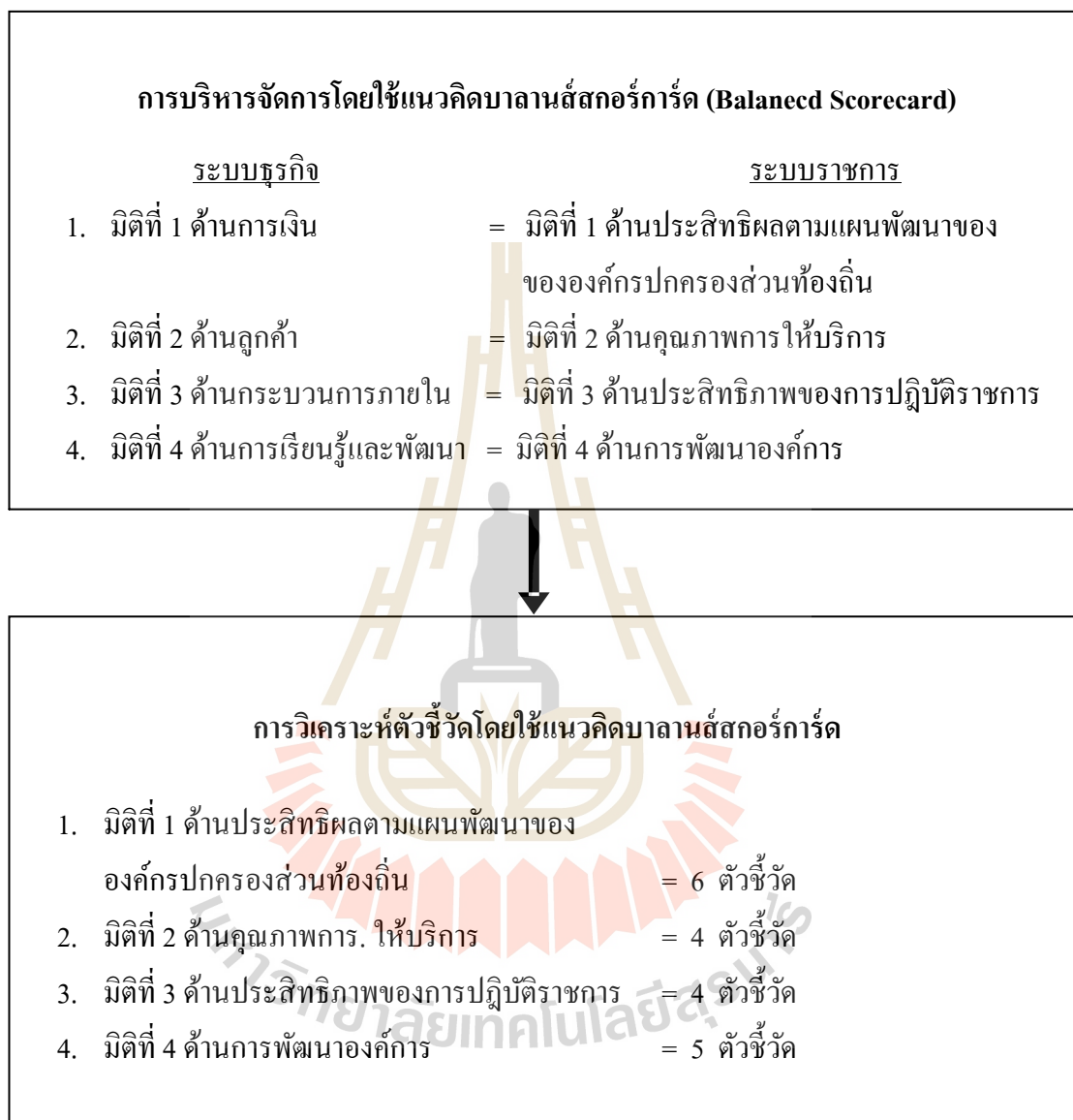
ระบบธุรกิจ

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 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | = มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร |

รูปที่ 2.8 หลักการทำงานของระบบราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหลักของแนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้บาลานส์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) มีวิธีในการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

3.1 วิธีการวิจัย

งานศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของการสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ได้เน้นเฉพาะบุคลากรในเทศบาลตำบลโคกก่อ 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 รวมทั้งเลือกสถานที่ทำการวิจัย
5. สร้างและพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย รวมทั้งหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
6. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
7. วิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมุติฐานงานวิจัย
8. สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย
9. นำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนา งานวิจัย ครั้งต่อไป

3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

3.2.1 ประชากร

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) คือ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลโคกก่อ ได้แก่

ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ พนักงานจ้าง สมาชิกสภาเทศบาล ทั้ง 2 เขต จำนวน 12 คน คณะกรรมการชุมชน 9 ชุมชน ๆ ละ 7 คน (เป็นประธาน 1 คน และ กรรมการ 6 คน) จำนวน 63 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลโคกก่อ (สำนักปลัดเทศบาล, 2560) ในที่นี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนประชากรทั้งหมด ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในเขตเทศบาลตำบลโคกก่อ ปี พ.ศ. 2560 อ.เมืองบึงกาฬ จ.บึงกาฬ

ลำดับที่	สถานภาพ	จำนวนประชากร(คน)
1	ผู้บริหารท้องถิ่น	5
2	ผู้บริหาร (ข้าราชการ)	9
3	ข้าราชการ	15
4	พนักงานจ้าง	41
5	สมาชิกสภาเทศบาล	12
6	ประธานกรรมการชุมชน	9
7	กรรมการชุมชน	54
	รวม	145

3.2.2 สถานที่เก็บข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดสถานที่ทำการศึกษาวิจัยเป็นพื้นที่ในเขตเทศบาลตำบลโคกก่อ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

3.3 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งปรับปรุงจากบัณฑิต พุทธโสภณัฐ (2558) ประกอบด้วยรายละเอียด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) จำนวน 5 ข้อ วัดตัวแปรแบบมาตรนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 จำนวน 19 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) แบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามลิเคิร์ต สเกล วัดตัวแปรแบบ อันตรภาค (Interval Scale) ซึ่งแสดงถึงระดับความเหมาะสมหรือระดับความเป็นไปได้ในการนำไป ปฏิบัติการในแต่ละข้อคำถาม 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 มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับมาก ที่สุด

ช่วงคะแนน 3.41–4.20 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้สำคัญในระดับมาก

ช่วงคะแนน 2.61–3.40 หมายถึงมีความเหมาะสมหรือความเป็นไป ได้ในระดับปาน กลาง

ช่วงคะแนน 1.81– 2.60 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับน้อย

ช่วงคะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะแบบสอบถามที่เป็นแบบเปิด (Open ended question) เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องวิจัย อย่าง เป็นอิสระ

3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)
2. กำหนดกรอบและขอบเขตของแบบสอบถาม โดยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยเรียงลำดับตามลักษณะของคำถามและแยกเป็นหมวดหมู่ตามแนวคิดของงานวิจัย
3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ใช้กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลโคกก่อ เพื่อให้ได้คำตอบในการนำมาเป็นแนวทางในการตั้งคำถามและการปรับปรุงคำถามในแบบสอบถามให้ถูกต้อง
4. สร้างแบบสอบถามตามกรอบและขอบเขตที่ได้ตั้งไว้ โดยมีแนวทางการตั้งคำถามตามที่ ได้สรุปจากข้อที่ 3
5. นำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) รศ. ดร.ขวัญกมล ดอนขวา อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2) นางสาวณัฐวรรณ ทีห่อคำ ปลัดเทศบาลตำบลโคกก่อ (3) ผศ.ดร.สุรชนี เกตุโพธิ์ อาจารย์ประจำสาขา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและข้อคำถามในแต่ละข้อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของงานวิจัย ด้วยค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยให้เกณฑ์ในการพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้
 ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน 0 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ในการพิจารณาค่าความเที่ยงตรง มีหลักการดังนี้
 1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.05 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้
 2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.05 ต้องปรับปรุงยังใช้ได้ สรุปได้ดังตารางที่ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ค่าความน่าเชื่อถือแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามที่คำนวณได้จากผู้เชี่ยวชาญ
3 ท่าน

ปัจจัย	จำนวนข้อ คำถามทั้งหมด	จำนวนข้อคำถามที่ผ่าน เกณฑ์ IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00
มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ของ อปท.)	6 ข้อ	6 ข้อ
มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)	4 ข้อ	4 ข้อ
มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)	4 ข้อ	4 ข้อ
มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)	5 ข้อ	5 ข้อ
รวม	19 ข้อ	19 ข้อ

ที่มา:จากการคำนวณ

ตารางที่ 2.4 การหาความน่าเชื่อถือแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามที่คำนวณได้จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ผลลัพธ์ที่ได้จากข้อคำถามแบบ Rating Scale ทั้งหมด 19 ข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์ค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 ทั้งหมดเป็นจำนวน 19 ข้อ โดยค่าจะแน่นอนอยู่ในช่วงระหว่าง 0.67 – 1.00

6. สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

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

3.5.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย นอกจากนี้ยังเก็บรวบรวมข้อมูล

จากรายงานการประชุม สัมมนาวิชาการ บทความออนไลน์ รายงานการวิจัย และ บทความวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง

- 3.5.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพื้นที่เป้าหมาย รวมทั้งสิ้น 145 คน โดยกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลโคกก่อ คือ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร(ข้าราชการ) ข้าราชการ และพนักงานจ้าง รวม จำนวน 70 คน สมาชิกสภาเทศบาลตำบลโคกก่อ 2 เขต จำนวน 12 คน และกรรมการชุมชน 9 ชุมชน ๆ ละ 7 คน จำนวน 63 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลโคกก่อ เพื่อจัดทำแผนพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรเป้าหมาย

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้ทำการวิเคราะห์แยกตามวัตถุประสงค์ และการทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้การวิเคราะห์สถิติ T-test

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นำผลจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 นำมาจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

บทที่ 4

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ผล

ผลการวิเคราะห์เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาล์สเกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม จำนวน 145 ตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ พนักงานจ้าง สมาชิกสภาเทศบาล ประธานชุมชน กรรมการชุมชน จากข้อมูลที่ได้เก็บมาได้นั้นได้นำมาประมวลผลและวิเคราะห์ผล ดังนี้

- 4.1 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้จากการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาล์สเกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านการเงิน
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาล์สเกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านลูกค้า
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาล์สเกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านกระบวนการภายใน
- 4.5 ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาล์สเกอร์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- 4.6 ผลวิเคราะห์ด้านเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- 4.8 แผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ ปีงบประมาณ 2561

4.1 ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ พนักงานจ้าง สมาชิกสภาเทศบาล และกรรมการชุมชน

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของประชากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	103	71.0
หญิง	42	29.0
รวม	145	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	11	7.6
30 - 34 ปี	15	10.3
35 - 39 ปี	21	14.5
40 - 44 ปี	19	13.1
45 - 49 ปี	47	32.4
50 - 55 ปี	11	7.6
55 ปีขึ้นไป	21	14.5
รวม	145	100.0
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น	49	33.8
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	27	18.6
อนุปริญญา หรือ ปวส.	17	11.7
ปริญญาตรี	41	28.3
สูงกว่าปริญญาตรี	7	4.8
รวม	145	100.0
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	5	3.4
ผู้บริหาร (ข้าราชการ)	9	7.6
ข้าราชการ	15	12.4
พนักงานจ้าง	41	27.6
สมาชิกสภาเทศบาล	12	8.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประธานกรรมการชุมชน	9	6.2
กรรมการชุมชน	54	34.5
รวม	145	100.0
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	34	23.4
5 - 9 ปี	48	33.1
10 - 14 ปี	42	29.0
15 - 19 ปี	13	9.0
20 - 24 ปี	7	4.8
25 ปี ขึ้นไป	1	0.7
รวม	145	100.0

ที่มา : จากการสำรวจ ปี 2560 และการคำนวณ

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 103 คิดเป็นร้อยละ 71.0 และเป็นเพศหญิง จำนวน 42 คิดเป็นร้อยละ 29.0

ทางด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 45 – 49 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 รองลงมาช่วงอายุ 35 – 39 ปี และ 55 ปีขึ้นไป จำนวนอย่างละ 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ช่วงอายุ 40 - 44 ปี จำนวนอย่างละ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 ช่วงอายุ 30 - 34 ปี จำนวนอย่างละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ที่เหลือเป็นช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 50 – 55 ปี จำนวนอย่างละ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

ระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 อยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 อยู่ในระดับ อนุปริญญา หรือ ปวส. จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 ที่เหลืออยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

ด้านตำแหน่งพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งกรรมการชุมชน จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งพนักงานจ้าง จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 ตำแหน่งข้าราชการ

จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตำแหน่งผู้บริหาร (ข้าราชการ) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ที่เหลืออยู่ในระดับผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4

ด้านประสบการณ์ทำงานพบว่า ส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 9 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 รองลงมาประสบการณ์ 10-14 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 35 คิดเป็นร้อยละ 23.4 ประสบการณ์ 15 – 19 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ประสบการณ์ 20 – 24 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ที่เหลือประสบการณ์ 25 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

4.2 ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ปิงปวงประมาณ 2560 มิติด้านการเงิน

ตารางที่ 4.2 ผลของการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิด BSC ใน มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 1 ถึง ตัวชี้วัดที่ 6 สรุปได้ว่า

ความเหมาะสมโดยภาพรวมให้ความสำคัญในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 4.19 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่าตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท. มีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุดเป็นลำดับแรกด้วยค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ อปท. ด้วยค่าเฉลี่ย 4.31 และตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของ อปท. ด้วยค่าเฉลี่ย 4.29 ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท. ด้วยค่าเฉลี่ย 4.13 ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท. และประชาชนด้วยค่าเฉลี่ย 4.08 และตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่นด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้โดยภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่าตัวชี้วัดที่ 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุดเป็นลำดับแรกด้วยค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 1 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.80 ตัวชี้วัดที่ 6 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.73 ตัวชี้วัดที่ 4 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.70 ตัวชี้วัดที่ 5 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.69 และตัวชี้วัดที่ 2 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ
ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบล
โคกก่อ มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล ตามแผนพัฒนาของ อปท.						
ตัวชี้วัดที่ 1 -ระดับความสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมาย การจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของ อปท.	4.31	0.67	มาก	3.80	0.57	มาก
ตัวชี้วัดที่ 2 -ระดับความสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมายตามแผน พัฒนาสามปีของ อปท.	4.29	0.67	มาก	3.67	0.64	มาก
ตัวชี้วัดที่ 3 -ระดับความสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมายการแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามและ ประเมินผลแผนพัฒนา สามปีของ อปท.	4.32	0.67	มากที่สุด	3.93	0.71	มาก
ตัวชี้วัดที่ 4 - ระดับความสำเร็จในการ บรรลุ เป้าหมาย การรายงาน ผลและเสนอความเห็นจาก การติดตาม และประเมินผล แผนพัฒนาสามปีของ อปท.	4.13	0.66	มาก	3.70	0.66	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การ แปล ความ หมาย
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล ตามแผนพัฒนาของ อปท.						
ตัวชี้วัดที่ 5 - ระดับความสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมายโครงการ / กิจกรรมที่บูรณาการร่วม กับอปท. หรือหน่วยงานอื่น	4.00	0.71	มาก	3.69	0.70	มาก
ตัวชี้วัดที่ 6 - ระดับความสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมาย โครงการ/ กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่ เป็นประโยชน์ต่อ อปท. และ ประชาชน	4.08	0.77	มาก	3.73	0.69	มาก
รวม	4.19	0.48	มาก	3.76	0.48	มาก

ที่มา : จากการสำรวจ ปี 2560 และการคำนวณ

4.3 ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของ การปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.3 ผลของการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม การพัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิด BSC ในมิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้าน
คุณภาพการให้บริการ) โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 7 ถึง ตัวชี้วัด10 สรุปได้ว่า

ความเหมาะสมในภาพรวมให้ความสำคัญในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.77 โดยประเด็น
ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นลำดับแรก ด้วย
ค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาตัวชี้วัดที่10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ การป้องกัน

และปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.63 ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้โดยภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 7 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับสูงสุดเป็นลำดับแรก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 10 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.44 ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ 9 มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.29 และตัวชี้วัดที่ 8 ด้วยค่าเฉลี่ย 2.98 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (δ)	การแปลความหมาย	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (δ)	การแปลความหมาย
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ						
ตัวชี้วัดที่ 7 -ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.17	0.76	มาก	3.94	0.73	มาก
ตัวชี้วัดที่ 8 -ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ	3.39	0.72	มาก	2.98	0.80	ปานกลาง
ตัวชี้วัดที่ 9 - ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	3.63	0.74	มาก	3.29	0.80	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย
มิตินี้ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ						
ตัวชี้วัดที่ 10 -ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินการตามมาตรการการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริต ประพฤติมิชอบ	3.76	0.77	มาก	3.44	0.75	มาก
รวม	3.73	0.60	มาก	3.41	0.58	มาก

ที่มา : จากการสำรวจ ปี 2560 และการคำนวณ

4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านกระบวนการภายใน

จากตารางที่ 4.4 ผลของการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิด BSC ในมิติด้านกระบวนการภายใน (มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 11 ถึง 14 สรุปได้ว่า

ความเหมาะสมในภาพรวมให้ความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.91 โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นลำดับแรกด้วยค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.10 ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการ หรืองานประจำ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.77 ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จ ของการประหยัดพลังงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้โดยภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.57 โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 11 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับสูงสุดเป็นลำดับแรก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาคือ

ตัวชี้วัดที่ 14 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.64) ตัวชี้วัดที่ 13 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.53 ส่วนประเด็นตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงาน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.19 แสดงให้เห็นว่าการนำไปปฏิบัติมีข้อจำกัด

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย
ตัวชี้วัดที่ 11 -ระดับความสำเร็จของการ บริหารงบประมาณ	4.10	0.69	มาก	3.79	0.67	มาก
ตัวชี้วัดที่ 12 -ระดับความสำเร็จของ การประหยัดพลังงาน	3.57	0.76	มาก	3.19	0.78	ปานกลาง
ตัวชี้วัดที่ 13 -ระดับความสำเร็จความ ประหยัด และความคุ้มค่าใน การบริหารจัดการโครงการ หรืองานประจำ	3.77	0.74	มาก	3.53	0.75	มาก
ตัวชี้วัดที่ 14 -ระดับความสำเร็จของ ประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการได้	4.21	3.40	มาก	3.64	0.70	มาก
รวม	3.91	1.02	มาก	3.54	0.57	มาก

ที่มา : จากการสำรวจ ปี 2560 และการคำนวณ

4.5 ผลการวิเคราะห์ด้านตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอ์การ์ด ปีงบประมาณ 2560 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 4.5 ผลของการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิด BSC ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 15 ถึง ตัวชี้วัดที่ 19 สรุปได้ว่า

ความเหมาะสมในภาพรวมให้ความสำคัญในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.90 โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จในการให้ อปท. เสนอโครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือ ลดขั้นตอนการทำงาน หรือ การบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นลำดับแรก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมาตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ด้วยค่าเฉลี่ย 3.86 ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ด้วยค่าเฉลี่ย 3.39 และ ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนากฎหมาย ด้วยค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

ความเป็นไปได้โดยภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับค่ามาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.57 โดยประเด็นตัวชี้วัดที่ 19 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับสูงสุดเป็นลำดับแรก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมาคือประเด็นตัวชี้วัดที่ 16 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.59 ตัวชี้วัดที่ 15 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.53 ตัวชี้วัดที่ 17 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.47 และ ตัวชี้วัดที่ 18 ด้วยค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลโคกก่อ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย
ตัวชี้วัดที่ 15 -ระดับความสำเร็จของ การพัฒนาบุคลากร	3.81	0.69	มาก	3.53	0.71	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (δ)	การแปล ความ หมาย
มิติที่ 4						
ตัวชี้วัดที่ 16 -ระดับความสำเร็จ ของการจัดการสารสนเทศ	3.95	0.77	มาก	3.59	0.73	มาก
ตัวชี้วัดที่ 17 -ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนากฎหมาย	3.73	0.71	มาก	3.46	0.70	มาก
ตัวชี้วัดที่ 18 -ระดับความสำเร็จในการ ถ่ายทอด ตัวชี้วัดและเป้าหมาย การประเมินตามหลักเกณฑ์นี้ จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	3.86	0.80	มาก	3.47	0.76	มาก
ตัวชี้วัดที่ 19 -ระดับความสำเร็จในการให้ อปท. เสนอโครงการ/ กิจกรรม ปรับปรุง กระบวนการทำงาน หรือ ลด ขั้นตอนการทำงาน หรือ การ บริการและตอบสนองความ ต้องการของประชาชน	4.11	0.73	มาก	3.83	0.60	มาก
รวม	3.90	0.60	มาก	3.58	0.57	มาก

ที่มา : จากการสำรวจ ปี 2560 และการคำนวณ

4.6 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิด BSC ปีงบประมาณ 2560 มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. มิติทางการเงิน(มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) ควรยึดถือความต้องการของประชาชนเป็นลำดับแรก
2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาส่วนร่วมในการพัฒนาและการตรวจสอบ ได้ไม่เท่าที่ควร
3. มิติด้านขบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการได้) ควรติดตามประเมินผล ความสำเร็จ ความประหยัดและความคุ้มค่าของโครงการต่าง ๆ
4. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ

4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน : เพื่อเปรียบเทียบระดับการไปปฏิบัติระหว่างด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ใน มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัย	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		T-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
มิติที่ 1 ด้านการเงิน (ด้านประสิทธิผลตาม แผนพัฒนา อปท.)	4.19	0.48	3.76	0.48	13.70	0.00
มิติที่ 2 ด้านลูกค้า (ด้านคุณภาพการ ให้บริการ)	3.73	0.59	3.41	0.58	9.80	0.00

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัย	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		T-test	Sig.
มิติ 4 ด้าน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
มิติที่ 3 ด้านกระบวนการภายใน (ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)	3.91	1.02	3.54	0.57	4.92	0.00
มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ด้านการพัฒนาองค์กร)	3.89	0.60	3.58	0.57	11.28	0.00

ที่มา: จากการคำนวณ

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$

ตารางการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิด BSC พบว่า ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 โดยมีระดับความเหมาะสมด้วยค่าเฉลี่ยที่มากกว่าความเป็นไปได้ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ยกเว้น มิติด้านการเงิน

4.8 แผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ พ.ศ. 2561

4.8.1 ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน

ที่ตั้งของหมู่บ้านหรือชุมชนหรือตำบล : สำนักงานเทศบาลตำบลโคกก่อตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของอำเภอเมืองบึงกาฬห่างจากที่ว่าการอำเภอเมืองบึงกาฬ ประมาณ 18 กิโลเมตร



รูปที่ 4.1 แผนที่สังเขปเทศบาลตำบลโคกก่อ อำเภอเมือง จังหวัดบึงกาฬ
ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลตำบลโคกก่อ (2560)

เขตการปกครอง : เทศบาลตำบลโคกก่อ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ

ทิศเหนือ ติดต่อ พื้นที่ตำบลบึงกาฬ และแม่น้ำโขง ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ ติดต่อ ตำบลนาสิงห์ อำเภอศรีวิไล

ทิศตะวันออก ติดต่อ ตำบลชัยพร อำเภอเมืองบึงกาฬ

ทิศตะวันตก ติดต่อ ตำบลบึงกาฬ และตำบลโนนสมบูรณ์ อำเภอเมืองบึงกาฬ

ในปี พ.ศ. 2560 เทศบาลตำบลโคกก่อ มีจำนวนประชากรรวม 7,002 คน หรือ 2,215 ครัวเรือน โรงเรียนประถมศึกษา 5 แห่ง และโรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาส 2 แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 9 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 1 แห่ง ไฟฟ้ามีใช้ทุกหมู่บ้าน รวม 9 หมู่บ้าน และจะมีการขยายเขตไฟฟ้าเพื่อการเกษตรให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในตำบลโคกก่อ สำหรับประปามีครบทั้ง 9 หมู่บ้าน เป็นรูปแบบของประหมู่บ้านอยู่ในการดูแลของเทศบาลตำบลโคกก่อ 7 หมู่บ้าน อีก 2 หมู่บ้านดูแลโดยกรรมการหมู่บ้าน ส่วนสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าเพื่อการเกษตรมี 3 สถานี เป็นระบบส่งน้ำแบบคลองคอนกรีต

4.8.2 ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2560

ตามที่เทศบาลตำบลโลกก่องได้ดำเนินงานต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาตั้งแต่มีงบประมาณ พ.ศ. 2559 - 2560 เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน และพัฒนาองค์กรให้เกิดความมั่นคงในการพัฒนาเพื่อให้ความเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้น ซึ่งผลจากการดำเนินงานของเทศบาลนั้นเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
2. ด้านคุณภาพชีวิต
3. ด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ
4. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และรักษาความสงบเรียบร้อย
5. ด้านสิ่งแวดล้อม อุดหนุนค่าเช่าที่ทิ้งขยะ
6. การพัฒนาด้านการจัดการบ้านเมืองที่ดี
7. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ผลที่คาดว่าจะได้รับเพิ่มขึ้นจากเป้าหมายแผน 3

ปี(2559 – 2561) มีดังนี้

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 - 1.1 การพัฒนาด้านการคมนาคมและการขนส่ง
 - 1.2 การพัฒนาด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ
 - 1.3 การพัฒนาด้านผังเมืองและควบคุมอาคาร
2. ด้านคุณภาพชีวิต
 - 2.1 การส่งเสริมอาชีพและพัฒนารายได้
 - 2.2 ส่งเสริมสังคมสงเคราะห์ ศาสนา ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ติดเชื้อเอดส์และผู้ด้อยโอกาส
 - 2.3 ส่งเสริมสุขภาพและการสาธารณสุข
3. ด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ
 - 3.1 ส่งเสริม สนับสนุนจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
 - 3.2 ส่งเสริมด้านศาสนา อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 3.3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่เด็ก เยาวชน และประชาชน
 - 3.4 การพัฒนาและส่งเสริมด้านกีฬาและนันทนาการ
4. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และรักษาความสงบเรียบร้อย

- 4.1 ส่งเสริมประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 4.2 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 4.3 การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
- 4.4 การรักษาความสงบเรียบร้อย
5. ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 5.1 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 5.2 การแก้ไขปัญหามลภาวะ สิ่งแวดล้อม
 - 5.3 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. การพัฒนาด้านการจัดการบ้านเมืองที่ดี
 - 6.1 ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้มีขีดความสามารถในการพัฒนา
 - 6.2 ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงาน
 - 6.3 ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการบริการ
 - 6.4 สนับสนุนแผนนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
7. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว
 - 7.1 การพัฒนาการส่งเสริมการลงทุนและการท่องเที่ยว

สภาพปัญหาของพื้นที่และความต้องการของประชาชนปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2560 เพื่อให้การวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลโลกก่อง มีความครบถ้วนและสามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้วิเคราะห์สภาพปัญหาในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลโลกก่อง ว่ามีปัญหอะไรและความจำเป็นพื้นฐานและความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่ที่สำคัญ ดังนี้

สภาพปัญหาของเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบและความต้องการของประชาชนโดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. สภาพปัญหาของพื้นที่ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 - การคมนาคมขนส่งระหว่างหมู่บ้านไม่สะดวกถนนชำรุด
 - ไฟฟ้าสาธารณะและไฟฟ้าเพื่อการเกษตรไม่ทั่วถึง
 - แหล่งน้ำอุปโภคบริโภคมีไม่เพียงพอ
 - ระบบประปาหมู่บ้านไม่เพียงพอ และมีไม่ครบทุกหมู่บ้าน

2. ด้านเศรษฐกิจ

- ต้นทุนผลิตในภาคการเกษตรสูง เช่น ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ค่าแรงงาน
- ปัญหาหนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบ
- ปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง
- การรวมกลุ่มทางด้านเศรษฐกิจมีน้อย

3. ด้านสังคม

- ปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด
- ขาดการส่งเสริมด้านนันทนาการ
- ขาดการส่งเสริมด้านสุขภาพ
- ปัญหาการขาดแหล่งข้อมูลข่าวสาร

4. ด้านการเมืองการบริหาร

- ประชาชนขาดความรู้ สิทธิหน้าที่ของพลเมือง เกี่ยวกับการเมือง การเลือกตั้งและจิตสาธารณะ
- ขาดการส่งเสริมองค์กรภาคประชาสังคม
- ปัญหาความเข้มแข็งขององค์กรภาคประชาชน
- ขาดความเข้าใจในบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ประชาชนไม่รับบทบาทหน้าที่ของนักการเมืองในการเข้ามาบริหารท้องถิ่น
- บุคลากรภาคปฏิบัติไม่เพียงพอและยังขาดความรู้ความสามารถ
- ปัญหาด้านงบประมาณในการดำเนินการจัดการบริหารต่าง ๆ ที่มีไม่เพียงพอ

5. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- ปัญหาการใช้สารเคมีในการทำการเกษตร
- ปัญหาการขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ
- ปัญหาขยะมูลฝอยและระบบการจัดเก็บ
- ปัญหารายการขาดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

● ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ตำบลโลกก่อง

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- ถนนที่สภาพดีเดินทางสะดวก

- ถนนสาธารณะที่เสี่ยงต่อภัย ให้มีไฟฟ้าสาธารณะให้ทั่วถึงและซ่อมแซมส่วนที่ชำรุดและขยายเขตไฟฟ้าเพื่อการเกษตร
- แหล่งน้ำอุปโภคบริโภคที่เพียงพอตลอดปี
- การก่อสร้างประปาหมู่บ้านทุกหมู่บ้าน พร้อมทั้งการขยายเขตประปาหมู่บ้านครอบคลุมพื้นที่เทศบาลทั้งหมด

2. ด้านเศรษฐกิจ

- การส่งเสริมการลงทุนการผลิตโดยการส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์ร่วมกับสารเคมีในการทำการเกษตร
- ที่ดินทำกินเป็นของตนเอง
- การส่งเสริมการออมและการทำบัญชีครัวเรือนและให้ความรู้ในการดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง
- ให้มีการส่งเสริมการรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายเพื่อต่อการผลิต

3. ด้านสังคม

- ชุมชนปลอดยาเสพติดทำให้ประชาชนไม่ติดยาเสพติดและไม่มีการแพร่ขยาย
- การดูแลด้านสวัสดิการผู้ด้อยโอกาส
- การส่งเสริมทางด้านนันทนาการ
- การส่งเสริมทางด้านสุขภาพ
- ศูนย์ข้อมูล ศูนย์สถิติทางการตลาด และศูนย์ฝึกอบรม

4. ด้านการเมืองการบริหาร

- การให้ความรู้ประชาชนเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพลเมือง เกี่ยวกับการเมือง การเลือกตั้งและความรู้จิตสาธารณะ
- การให้ความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน
- การให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักการเมืองในการเข้ามาบริหารท้องถิ่น
- การส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- ให้มีการจัดประชุมประชาคมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรภาคประชาชน ส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรี และกลุ่มอื่น ๆ เพื่อสร้างเครือข่าย

- งบประมาณในการพัฒนาชุมชนมากขึ้น
- 5. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - การสร้างจิตสำนึกและตระหนักในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้แก่ประชาชน
 - การส่งเสริมให้ความรู้ในการทำเกษตรอินทรีย์
 - การรณรงค์รักษาความสะอาดและกำจัดสิ่งปฏิกูลภายในชุมชน

4.8.3 ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2560

ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา 1. มีศักยภาพการผลิตด้านการเกษตร 2. มีเส้นทางคมนาคมสะดวกในการขนส่ง 3. ผลิตภัณฑ์ในตำบลมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ 4. จัดเก็บรายได้ ได้ตามเป้าหมาย	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา 1. ระบบชลประทานกระจายไม่ทั่วถึง 2. ขาดแคลนน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค ช่วงหน้าแล้ง 3. ราคาผลผลิตตกต่ำในช่วงฤดูกาล 4. เกษตรกรขาดความรู้และเทคนิคในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตเกษตร 5. ประชาชนขาดความร่วมมืออย่างจริงจังในการร่วมกันพัฒนาท้องถิ่น
ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการพัฒนา 1. นโยบายของรัฐให้การสนับสนุน SMEs 2. นโยบายแก้ไขปัญหาค่าความยากจนของรัฐบาล 3. นโยบายรวมพลังแผ่นดินขจัดสิ้นยาเสพติด 4. เทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยแปรรูปสินค้าและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร 5. นโยบายแปลงสินทรัพย์เป็นทุน 6. นโยบายเศรษฐกิจพอเพียง	ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา 1. การบังคับใช้และปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ของกฎหมายไม่เข้มงวด 2. สภาพดินฟ้าอากาศไม่เอื้ออำนวยส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร 3. ขาดการลงทุนภาคเกษตรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

4.8.4 ส่วนที่ 4 ผลการวิจัยตามแนวคิด BSC ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด

4.8.4.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลโลกก่อง โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2560

ก. มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.)

- ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.19 ตัวชี้วัดที่ 1- 6 มีความเหมาะสมในระดับ 4.00 – 4.32
- ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 ตัวชี้วัดที่ 1 – 6 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ 3.67 – 3.93

ดังนั้นตัวชี้วัดที่ 1 – 6 (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.)

มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากกว่าการนำไปปฏิบัติ

ข. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)

- ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.73 ตัวชี้วัดที่ 7-10 มีความเหมาะสมในระดับ 3.67 – 3.93
- ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 ตัวชี้วัดที่ 7 –10 มีระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ 2.98 - 3.94

ดังนั้นในตัวชี้วัดที่ 7 –10 (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) มีระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้อยกว่าระดับการนำไปปฏิบัติ

ค. มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)

- ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.91 ตัวชี้วัดที่ 11 - 14 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ 3.57 – 4.21
- ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.54 ตัวชี้วัดที่ 11 -14 มีระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ 3.19 – 3.79

ดังนั้นในตัวชี้วัดที่ 7 – 10 (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) มีความเหมาะสมของตัวชี้วัดอยู่ในระดับน้อยกว่าความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

ง. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)

- ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.90
ตัวชี้วัดที่ 15 – 19 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ 3.73 – 4.11
- ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.58 ด้วย
ตัวชี้วัดที่ 15 - 19 ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ อยู่ใน
ระดับ 3.46 – 3.83

ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ 15 – 19 (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) มีระดับความ
เหมาะสมน้อยกว่าระดับการนำไปปฏิบัติ

4.8.5 ส่วนที่ 5 แผนพัฒนาของเทศบาลตำบลโลกก่องปี 2561

4.8.5.1 ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโลกก่อง
โดยใช้แนวคิด BSC ได้นำมาปรับปรุงแผนพัฒนาเทศบาลตำบลโลกก่อง
ปีงบประมาณ 2561 สรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์: ก้าวนำเศรษฐกิจ กมนาคมสะดวก ชุมชนน่าอยู่ วัฒนธรรมล้ำค่า
พัฒนาการศึกษาและการท่องเที่ยว สงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส

พันธกิจ:

1. จัดบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้บริการประชาชน
2. พัฒนาและบริหารจัดการแหล่งน้ำ
3. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเด็ก สตรี คนชรา คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส
4. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและรักษาประเพณีอันดีงาม
5. ส่งเสริมให้ประชาชนได้ออกกำลังกายใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
6. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของ
อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน
7. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำจัดสิ่งปฏิกูลและมูลฝอย
8. ส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการเพื่อให้บริการประชาชน
9. ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการในการประกอบอาชีพตามแนวเศรษฐกิจ
พอเพียงให้ประชาชน
10. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในจังหวัด

เป้าประสงค์ในการพัฒนา:

1. การคมนาคมขนส่งมีความพร้อมสามารถรองรับการคมนาคมขนส่งที่
จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. ระบบไฟฟ้า ประปา และมีแหล่งน้ำที่สามารถกักเก็บน้ำได้ในปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน
3. เด็ก สตรี คนชรา คนพิการ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการสงเคราะห์และส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
4. เด็กนักเรียนในพื้นที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนด้านการศึกษาที่เพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

แนวทางการพัฒนาที่ 1 : การพัฒนาด้านการคมนาคมและการขนส่ง
จำนวน 2 โครงการ งบประมาณ 1,400,000 บาท ได้แก่

1. ซ่อมแซมถนนลูกรังภายในตำบลโคกก่อ จำนวนงบประมาณ 900,000 บาท
2. ซ่อมแซมถนน คสล. ภายในหมู่บ้าน จำนวนงบประมาณ 500,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 2 : การพัฒนาด้านสาธารณสุขปโภคและสาธารณสุขการ
จำนวน 5 โครงการ งบประมาณ 2,000,000 บาท ได้แก่

1. ก่อสร้างร่องระบายน้ำภายในหมู่บ้านในเขตตำบลโคกก่อ จำนวนงบประมาณ 700,000 บาท
2. ก่อสร้างฝายกั้นน้ำลำห้วยในเขตตำบลโคกก่อ จำนวนงบประมาณ 300,000 บาท
3. ขุดลอกลำห้วยในเขตเทศบาลตำบลโคกก่อ จำนวนงบประมาณ 300,000 บาท
4. ซ่อมแซมพัฒนาระบบท่อระบายน้ำภายในเขตตำบลโคกก่อ จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท
5. ก่อสร้างท่อลอดลำห้วยในเขตตำบลโคกก่อ จำนวนงบประมาณ 300,000 บาท
6. ค่าใช้จ่ายกระแสไฟฟ้าส่องสว่างในชุมชน จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 3: การพัฒนาด้านผังเมืองและควบคุมอาคารจำนวน 3
โครงการ งบประมาณ 750,000 บาท ได้แก่

1. ปรับปรุงซ่อมแซมศาลาพักผ่อนในเขตตำบลโคกก่อง จำนวน 200,000 บาท
2. ปรับปรุงศาลาประชาคมประจำหมู่บ้าน จำนวนงบประมาณ 250,000 บาท
3. ก่อสร้างสนามเด็กเล่นศูนย์เด็กเล่นในเขตตำบลโคกก่อง จำนวน งบประมาณ 300,000 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายชีวิต

แนวทางการพัฒนาที่ 1: ส่งเสริมอาชีพ และพัฒนารายได้ จำนวน 14

โครงการ งบประมาณ 1,550,000 บาท ได้แก่

1. ฝึกอบรมการกรีดยางพารา จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท
2. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตำบลโคกก่อง จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
3. กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลโคกก่อง จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
4. ส่งเสริมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตภายในเขตตำบลโคกก่อง จำนวน งบประมาณ 90,000 บาท
5. ส่งเสริมจุดแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กลุ่มอาชีพแม่บ้านตำบลโคกก่อง จำนวน งบประมาณ 90,000 บาท
6. ส่งเสริมการปลูกพืชฤดูแล้ง จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
7. จัดตั้งกองทุนช่วยเหลือเกษตรกร จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท
8. ส่งเสริมจุดเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
9. สนับสนุนพันธุ์ข้าวนาปีให้เกษตรกร จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
10. ส่งเสริมกลุ่มอาชีพกลุ่มจักสาน จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
11. ส่งเสริมการปลูกข้าวนาปรัง นาปี จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
12. ส่งเสริมการปลูกพืชปลอดภัยและได้มาตรฐาน จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
13. อุดหนุนศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร ตำบลโคกก่อง จำนวน งบประมาณ 20,000 บาท
14. อุดหนุนกลุ่มอาชีพผู้เลี้ยงสัตว์ในเขตตำบลโคกก่องจำนวนงบประมาณ 300,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 2 : ส่งเสริมสังคมสงเคราะห์เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ติดเชื้อเอดส์และผู้ด้วยโอกาส จำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 10,340,000 บาท ได้แก่

1. สงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ จำนวนงบประมาณ 8,400,000 บาท
2. สงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้พิการ จำนวนงบประมาณ 1,440,000 บาท
3. สงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้ติดเชื้อเอดส์ จำนวนงบประมาณ 300,000 บาท
4. สงเคราะห์ครอบครัวผู้ด้วยโอกาส จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 3 : ส่งเสริมสุขภาพและการสาธารณสุข จำนวน 7 โครงการ งบประมาณ 815,000 บาท ได้แก่

1. จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการควบคุมโรคติดต่อ จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
2. ป้องกันควบคุมโรคไข้เลือดออกและโรคพิษสุนัขบ้า จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
3. อุดหนุนส่งเสริมสุขภาพภาคประชาชน รพสต. โคกก่อ่ง จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
4. อุดหนุนพัฒนาเครือข่าย อสม. ระดับตำบลโคกก่อ่ง จำนวนงบประมาณ 135,000 บาท
5. ส่งเสริมอบรมแกนนำสุขภาพครัวเรือนของประชาชน จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
6. สุขภาพดีถ้วนหน้า จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
7. สมทบกองทุนหลักประกันสุขภาพตำบลโคกก่อ่ง จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 3: ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม

และนันทนาการ

แนวทางการพัฒนาที่ 1 : ส่งเสริม สนับสนุนจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน จำนวน 9 โครงการ งบประมาณ 3,270,000 บาท ได้แก่

1. จัดซื้ออุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนนักเรียนนอกระบบและในระบบ จำนวน งบประมาณ 100,000 บาท
2. ก่อสร้างที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้านและสนับสนุนหนังสือพิมพ์ จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท

6. สนับสนุนอาหารเสริม (นม) ให้กับเด็กนักเรียนในเขตตำบลโคกก่อ
จำนวนงบประมาณ 2,500,000 บาท
4. อุดหนุนโครงการแข่งขันทักษะทางวิชาการ จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท
5. อุดหนุนส่งเสริมการเรียนรู้แบบ BBL โรงเรียนในเขตตำบลโคกก่อ
จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
6. อุดหนุนการเลี้ยงปลาเพื่ออาหารกลางวันโรงเรียนในเขตตำบลโคกก่อ
จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
7. พัฒนาคุณภาพการอ่านการเขียนและการคิดคำนวณ โรงเรียนท่าอินทร์
แปลง จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
8. จัดบุคลากรช่วยสอนโรงเรียนที่ขาดแคลน โรงเรียนในเขตตำบลโคก
ก่อ จำนวน งบประมาณ 200,000 บาท
9. โครงการพัฒนาอาชีพเด็กนักเรียนนักศึกษาช่วงปิดภาคเรียน จำนวน
งบประมาณ 100,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 2 : ส่งเสริมด้านศาสนา อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น จำนวน 9 โครงการ งบประมาณ 1,002,500 บาท ได้แก่

1. อนุรักษ์ประเพณีรดน้ำขอพรผู้สูงอายุ จำนวน งบประมาณ 100,000 บาท
2. อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีประจำปี (เข้าพรรษา และ ออกพรรษา)
จำนวนงบประมาณ 270,000 บาท
3. จัดงานสงกรานต์หาคีลา จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท
4. อุดหนุนงานมหกรรมวัฒนธรรมท้องถิ่นอำเภอเมืองบึงกาฬ (โรงเรียนบึง
กาฬ) จำนวนงบประมาณ 45,000 บาท
5. อุดหนุนจัดค่ายวัฒนธรรมแก่เยาวชนนักเรียน (โรงเรียนบึงกาฬ)จำนวน
งบประมาณ 17,500 บาท
6. อุดหนุนจัดการแสดงเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาชาวบ้าน จำนวน
งบประมาณ 30,000 บาท
7. โครงการปฏิบัติธรรมบวชชีพราหมณ์ศีลจาริณี จำนวนงบประมาณ
50,000 บาท
8. อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีงานบุญบั้งไฟในเขตตำบลโคกก่อ จำนวน
งบประมาณ 200,000 บาท

9. อุดหนุนประเพณีสงฆ์หลวงพ่อบุญใหญ่ หมู่ที่ 1 – หมู่ที่ 9 จำนวน
งบประมาณ 90,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 3 : ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่เด็ก เยาวชน และ
ประชาชนจำนวน 8 โครงการ งบประมาณ 1,112,900 บาท ได้แก่

1. อุดหนุนเข้าค่ายปฏิบัติธรรม วัดจิตภาวดีศิริบรรพต งบประมาณ 100,000
บาท
2. จัดกิจกรรมวันเด็กแห่งชาติและสนับสนุนการจัดงานวันเด็ก จำนวน
งบประมาณ 200,000 บาท
3. บรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนนักเรียนนักศึกษา จำนวนงบประมาณ
30,000 บาท
4. อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีแข่งเรือ จำนวนงบประมาณ 400,000 บาท
5. ชุมชนคนดีมีศีลธรรม จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท
6. อุดหนุนกิจกรรมวันแม่แห่งชาติ จำนวนงบประมาณ 70,000 บาท
7. อุดหนุนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยโดย
ใช้ดนตรีพื้นเมือง โรงเรียนโคกก่อง โรงเรียนโนนวังเยี่ยม จำนวน
งบประมาณ 139,000 บาท
8. อุดหนุนอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน จำนวน งบประมาณ
210,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 4 : การพัฒนาและส่งเสริมด้านกีฬา และนันทนาการ
จำนวน 14 โครงการ งบประมาณ 1,990,000 บาท ได้แก่

1. สนับสนุนชมรมกีฬาตำบลโคกก่อง จำนวนงบประมาณ 90,000 บาท
2. แข่งขันกีฬาเยาวชน/ประชาชน/นักเรียนนักศึกษา ตำบลโคกก่อง
จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
3. อุดหนุนการจัดการแข่งขันกีฬาทำบลโคกก่อง จำนวนงบประมาณ
100,000 บาท
4. อนุรักษ์วัฒนธรรมดนตรีพื้นเมือง จำนวนงบประมาณ 150,000 บาท
5. จัดซื้อวัสดุ/ครุภัณฑ์การกีฬาให้แก่หมู่บ้านตำบลโคกก่อง จำนวน
งบประมาณ 150,000 บาท
6. อุดหนุนจัดการแสดงเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาชาวบ้าน จำนวน
งบประมาณ 30,000 บาท

7. ส่งเสริมการออกกำลังกายของประชาชนตำบลโคกก่อ จำนวน
งบประมาณ 90,000 บาท
8. ส่งนักกีฬาเข้าร่วมแข่งขันกีฬาสันนิบาตรเทศบาลจังหวัดบึงกาฬ จำนวน
งบประมาณ 100,000 บาท
9. ส่งนักกีฬาเข้าร่วมแข่งขันกีฬาท้องถิ่นสัมพันธ์ จำนวนงบประมาณ
100,000 บาท
10. อุทนาการแข่งขันกีฬาสีภายในโรงเรียน จำนวนงบประมาณ 140,000
บาท
11. ปรับปรุงซ่อมแซมสนามเด็กเล่น จำนวนงบประมาณ 120,000 บาท
12. ปรับปรุง/ซ่อมแซมภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม จำนวนงบประมาณ
240,000 บาท
13. กีฬากลุ่ม โรงเรียนโคกก่อ – ชัยพร จำนวนงบประมาณ 150,000 บาท
14. โครงการเดินทางไกลเข้าค่ายพักแรมลูกเสือ เนตรนารี จำนวน
งบประมาณ 210,000 บาท

**ยุทธศาสตร์ที่ 4: ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม
และรักษาความสงบเรียบร้อย**

**แนวทางการพัฒนาที่ 1 : ส่งเสริมประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของ
ประชาชน จำนวน 7 โครงการ งบประมาณ 740,000 บาท ได้แก่**

1. ฝึกอบรมให้ความรู้การปกครองระบอบประชาธิปไตย จำนวน
งบประมาณ 30,000 บาท
2. อุทหนุนโครงการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาเมืองในระบอบ
ประชาธิปไตย จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท
3. อุทหนุนศูนย์ข้อมูลข่าวสารการจัดซื้อจัดจ้างระดับอำเภอ จำนวน
งบประมาณ 10,000 บาท
4. สนับสนุนอบรมความรู้กฎหมายท้องถิ่นให้แก่ประชาชน จำนวน
งบประมาณ 20,000 บาท
5. การเลือกตั้งทั่วไป เลือกตั้ง สท./นายกเทศมนตรี เลือกตั้งซ่อม ฯลฯ
จำนวนงบประมาณ 60,000 บาท
6. อุทหนุนวัดสตรีสากล จำนวนงบประมาณ 20,000 บาท

7. จัดเวทีประชาคมเพื่อการจัดทำแผนชุมชนและแผนพัฒนาสามปี จำนวน
งบประมาณ 30,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 2 : จำนวน 5 โครงการ งบประมาณ 810,000 บาท ได้แก่

1. ป้องกันปัญหาสาธารณภัยในเขตตำบลโคกก่อ จำนวนงบประมาณ 600,000 บาท
2. อุดหนุนช่วยเหลือสาธารณภัยเข้าฤดูฝน หนาว ที่ทำการปกครอง อ. เมืองบึงกาฬ)จำนวนงบประมาณ 20,000 บาท
3. อุดหนุน โครงการสงเคราะห์ช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยแก่ ผู้ประสบภัย จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
4. ส่งเสริมการณรงค์ป้องกันอุบัติเหตุ จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท
5. หนึ่งตำบลหนึ่งทีมกู้ภัยเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ / สมาชิก อปพร. 110,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 3 : ด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด จำนวน
7 โครงการ งบประมาณ 9,475,000 บาท ได้แก่

1. อบรมป้องกันปัญหายาเสพติด งบประมาณ 100,000 บาท
2. ติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ภายในหมู่บ้าน จำนวนงบประมาณ 200,000 บาท
3. บำบัด พื้นฟู ผู้ติดยาเสพติด จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท
4. จัดซื้ออุปกรณ์ตรวจหาสารเสพติด จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท
5. อุดหนุนโครงการรณรงค์ป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติดภายในโรงเรียน จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
6. อุดหนุนศูนย์ต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด อำเภอเมือง จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
7. อุดหนุนโครงการทูบีนัมเบอร์วัน จำนวนงบประมาณ 20,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 4 : ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย จำนวน 2
โครงการ งบประมาณ 10,000 บาท ได้แก่

1. อุดหนุนฝึกทบทวนด้านความมั่นคงหมู่บ้าน อพป/ปชด (ปกครอง อ. เมืองบึงกาฬ) งบประมาณ 5,000 บาท
2. อุดหนุนวันกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/กักขังผู้ใหญ่บ้าน(ปกครอง อ.เมืองบึงกาฬ) จำนวนงบประมาณ 5,000 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แนวทางการพัฒนาที่ 1 : ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 3 โครงการ งบประมาณ 90,000 บาท ได้แก่

1. อนุรักษ์ห้ามจับปลาในฤดูวางไข่ งบประมาณ 10,000 บาท
2. ปลูกต้นไม้/หญ้าแฝกในพื้นที่ตำบลโคกก่อง จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
3. อุดหนุนการจัดกิจกรรมอนุรักษ์พื้นที่ชุ่มน้ำกุคิง จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 2 : ด้านการแก้ไขปัญหามลภาวะ สิ่งแวดล้อม จำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 50,000 บาท ได้แก่

1. ค่าเช่าสถานที่ทิ้งขยะตามหลักสุขาภิบาล อบต.โนนสมบูรณ์ งบประมาณ 50,000 บาท

แนวทางการพัฒนาที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบำรุงรักษาทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 420,000 บาท ได้แก่

1. การทำปุ๋ยหมัก งบประมาณ 50,000 บาท
2. คัดแยกและกำจัดขยะแบบครบวงจร จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
3. การประกวดหมู่บ้านหน้าบ้านน่ามองจำนวนงบประมาณ 30,000 บาท
4. กิจกรรม 5 ส จำนวนงบประมาณ 20,000 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 6: ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการบ้านเมืองที่ดี

แนวทางการพัฒนาที่ 1 : ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้มีขีดความสามารถในการพัฒนา จำนวน 6 โครงการ งบประมาณ 4,800,000 บาท ได้แก่

1. ฝึกอบรมสมาชิกสภา/ผู้บริหารท้องถิ่นข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวนงบประมาณ 500,000 บาท
2. อบรมคุณธรรมจริยธรรมบุคลากรในองค์กร จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
3. ส่งเสริมพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลโคกก่อง จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท
4. เงินทุนการศึกษา จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท

5. สนับสนุนการอบรมกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน อสม. ศึกษาดูงาน จำนวน
งบประมาณ 100,000 บาท

6. เงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษแก่พนักงาน ลูกจ้าง พนักงาน
จ้าง จำนวนงบประมาณ 4,00,000 บาท

**แนวทางการพัฒนาที่ 2 : ปรับปรุงและการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และ
สถานที่ปฏิบัติงานจำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 2,250,000 บาท ได้แก่**

1. จัดซื้อวัสดุและครุภัณฑ์ประจำศูนย์ อปพร.ทต.โลกก่อง จำนวน
งบประมาณ 50,000 บาท

2. จัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ประจำสำนักงาน จำนวนงบประมาณ 700,000 บาท

3. ปรับปรุงอาคารสำนักงานเทศบาล จำนวนงบประมาณ 500,000 บาท

4. ปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในสำนักงาน จำนวนงบประมาณ 1,000,000 บาท

**แนวทางการพัฒนาที่ 3 : ส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริการ จำนวน 8
โครงการ งบประมาณ 1,450,000 บาท ได้แก่**

1. สำรวจปรับปรุงแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินค่ารายปีต่าง ๆ จำนวน
งบประมาณ 300,000 บาท

2. จัดประชาสัมพันธ์การเก็บภาษีท้องถิ่น จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท

3. สนับสนุนเงินค่าเดินทางไปปฏิบัติราชการของสมาชิก อปพร.ทต.โลก
ก่อง จำนวน งบประมาณ 100,000 บาท

4. เงินสมทบกองทุนประกันสังคม จำนวนงบประมาณ 400,000 บาท

5. เงินค่าบำรุงสันติบาตรแห่งประเทศไทย จำนวนงบประมาณ 30,000 บาท

6. เงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน
งบประมาณ 400,000 บาท

7. เงินฝากสมทบทุนเงินส่งเสริมกิจการเทศบาล จำนวนงบประมาณ
200,000 บาท

8. เว็บไซต์เทศบาลตำบลโลกก่อง จำนวนงบประมาณ 15,000 บาท

**แนวทางการพัฒนาที่ 4 : สนับสนุนแผนนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์
การพัฒนาจังหวัดจำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 145,000 บาท ได้แก่**

1. จัดกิจกรรมงานรัฐพิธี 12 ส.ค./ 23 ต.ค./ 5 ธ.ค. จำนวนงบประมาณ
15,000 บาท

2. อุดหนุนการดำเนินงานกิจกรรมลูกเสือชาวบ้านจังหวัดบึงกาฬ จำนวนงบประมาณ 10,000 บาท
3. อุดหนุนวันสถาปนาจังหวัดบึงกาฬ จำนวนงบประมาณ 100,000 บาท
4. อุดหนุนปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณที่ว่าการ อ.เมืองบึงกาฬ จำนวนงบประมาณ 20,000 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

แนวทางการพัฒนาที่ 1 : ส่งเสริมการลงทุนและการท่องเที่ยว จำนวน 1 โครงการงบประมาณ 50,000 บาท ได้แก่

1. อุดหนุนวันยางพาราจังหวัดบึงกาฬ จำนวนงบประมาณ 50,000 บาท

4.8.5.2 การนำผลการวิจัยมาปรับปรุงแผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคก่ง ปี 2561

ผลจากการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์รวมถึงโครงการที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวตามยุทธศาสตร์นั้น ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดจากโครงการต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยหลัก BSC ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) และมิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ตัวชี้วัดตามโครงการดังกล่าวมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ความเหมาะสมมีระดับที่มากกว่าทั้ง 4 มิติ ดังนั้นจึงควรมีการปรับตัวชี้วัดภายในโครงการตามทั้ง 7 ยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติได้จริง

4.8.6 ส่วนที่ 6 กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล

กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ข้อ 29 กำหนดให้คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนเมื่อดำเนินการเสร็จแล้วรายงานผลและเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาต่อผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอต่อสภาท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกันอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี ทั้งนี้ให้ปิดประกาศโดยเปิดเผยไม่น้อยกว่าสามสิบวัน

การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นการติดตามและประเมินผลความสอดคล้องและความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินการตามแผนดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับพันธกิจซึ่งสามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดหรือไม่ และโครงการพัฒนานั้นประสบความสำเร็จตามกรอบการประเมินผลระดับใด

การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นร่วมประชุมเพื่อกำหนดกรอบแนวทาง และวิธีการในการติดตามและประเมินผล แผนพัฒนาสามปีและประเมินผลโครงการพัฒนาตามแผนพัฒนาสามปี

ขั้นตอนที่ 2 คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี ตามกรอบแนวทางและวิธีการที่กำหนด โดยสามารถติดตามและประเมินผลได้ตลอดระยะเวลาของแผนพัฒนาสามปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 3 คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นดำเนินการติดตามและประเมินโครงการพัฒนาตามแผนพัฒนาสามปีตามกรอบแนวทางและวิธีการที่กำหนด โดยสามารถติดตามและประเมินผลได้ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการพัฒนาตามแผนดำเนินงานจนถึงสิ้นสุดโครงการฯ

ขั้นตอนที่ 4 รายงานผลและเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีและผลการติดตามและประเมินโครงการพัฒนาตามแผนพัฒนาสามปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอต่อสภาท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัด พร้อมประกาศผลการติดตามและประเมินผลให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกันอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

ขั้นตอนที่ 5 คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นอาจให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะในรายงานการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีและโครงการพัฒนาต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอต่อสภาท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัดได้

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะ โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

5.1 สรุปผลงานวิจัย

5.2 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

5.1 สรุปผลงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2560 (2) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2561 ของเทศบาลตำบลโคกก่อ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ได้เน้นเฉพาะบุคลากรในเทศบาลตำบลโคกก่อ หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ พนักงานจ้าง สมาชิกสภาเทศบาล และกรรมการชุมชน รวมจำนวน 145 ตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโคกก่อตามตัวชี้วัด ผลการศึกษาสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาวเคราะห์ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการเชิงเปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ของเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2560

1. มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.)

1.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.19 ตัวชี้วัดที่ 1-6

มีความเหมาะสมในระดับ 4.00 – 4.32

1.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.76 ตัวชี้วัดที่ 1-6

มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ 3.67 – 3.93

ดังนั้นตัวชี้วัดที่ 1 – 6 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับต่ำกว่าการนำไปปฏิบัติ

2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)

2.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.73 ตัวชี้วัดที่ 7 – 10 มีความเหมาะสมในระดับ 3.39 – 4.17

2.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 ตัวชี้วัดที่ 7 – 10 มีระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ 2.98 – 3.94

ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ 7 - 10 (มิติด้านลูกค้า) มีความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดน้อยกว่าระดับการนำไปปฏิบัติ

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)

3.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.91 ตัวชี้วัดที่ 11 – 14 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ 3.57 – 4.21

3.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.54 ตัวชี้วัดที่ 11 – 14

4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร)

4.1 ความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.90 ตัวชี้วัดที่ 15 – 19 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4.2 ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.58 ด้วยตัวชี้วัดที่ 15 - 19 ความเป็นไปได้ในระดับมาก แต่มีข้อจำกัดในนำไปการปฏิบัติ

5.1.2 แผนพัฒนาเทศบาลตำบลโคกก่อ ปีงบประมาณ 2561

ในปีงบประมาณ 2561 เทศบาลมี 7 ยุทธศาสตร์ 23 แนวทางโดยแต่ละแนวทางจะมีโครงการรวม 128โครงการ โดยผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดจาก BSC ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) มิติด้านการพัฒนาและเรียนรู้ (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ควรมีการปรับปรุงตัวชี้วัดของโครงการเพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

5.2 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางมากขึ้นผู้วิจัยจึงขอเสนอความคิดเห็นในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาการพัฒนาารูปแบบบริหารจัดการโดยใช้แนวคิด BSC เปรียบเทียบระหว่างองค์กรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดบึงกาฬ และนำมาพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานจัดการขององค์กร
2. ในการวิจัยโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard : BSC) ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) มิติด้านการพัฒนาและเรียนรู้ (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ไม่สามารถลงลึกในเชิงตัวเลขของตัวชี้วัดในโครงการต่าง ๆ เพื่อสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และ แนวทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการวิจัยต่อไปควรนำโครงการทั้งหมดในแผนพัฒนามาจัดทำารวิจัยโดยยึดหลัก BSC ดังกล่าวที่ชุมชนมีส่วนร่วม



เอกสารอ้างอิง

- 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. ภาควิชาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จรัส นวลนิ่ม. (2540). การศึกษากับการพัฒนาประเทศ : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ชนชัย ขมจินดา. (2540). เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนากร สังขป. (2555). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร วิพริ้นท์.
- นพพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต. (2548). รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์. 84 กรุงเทพฯ: สยามสมาคม.
- พลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข. คุุณิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. (2541). การวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชชนาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- รวันต์ ถมั่งรักษ์สวัสดิ์. (2546). การนำ Balance Scorecard (BSC) มาใช้ในกองทุน บำเหน็จบำนาญข้าราชการ. เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2532). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.

- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การการจัดการ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค.
- สนธยา พลศรี. (2545). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- _____. (2545). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- _____. (2547). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. พิมพ์ ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สิทธิศักดิ์ พุกฤษณ์ติกุล. (2546). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี **Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ก.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดบึงกาฬ. (2559). **แบบประเมินประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2560**. (เอกสารอัดสำเนา)
- สำนักงานเทศบาลตำบลโคกก่อ (2559). **แผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลสลกบาตร พ.ศ. 2559-2561**. (เอกสารอัดสำเนา)
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). **ตัวแบบหุ่นจำลอง: แบบจำลองหรือโมเดล**. ครุศาสตร์ 3 (เม.ย.-ก.ค. 2516).
- 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

ผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ (IOC)
เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโลกก่อง
ประจำปีงบประมาณ 2560



ผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ (IOC)

แบบสอบถามที่นำมาเป็นเครื่องมือในการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) มีลักษณะแบบเปรียบเทียบความเหมาะสมการปฏิบัติราชการแบบตัวชี้วัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิด บาลานส์สกอร์การ์ด ประจำปีงบประมาณ 2560 จำนวน 19 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

โดยได้นำมาทดสอบความเชื่อมั่น (Validity) โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC) พบว่าผ่านเกณฑ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.67 – 1.00 สรุป รายละเอียดได้ตามตาราง

ตารางที่ 3.2 ค่าความน่าเชื่อถือแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามที่คำนวณได้จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ คำถาม ทั้งหมด	จำนวนข้อ คำถามที่ผ่าน เกณฑ์ตั้งแต่ 0.50 – 1.00
1. มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ อปท. ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของ อปท. ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท. ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	6	1 1 1 0.67

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ คำถาม ทั้งหมด	จำนวนข้อ คำถามที่ผ่าน เกณฑ์ตั้งแต่ 0.50 – 1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น		0.67
ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท. และประชาชน		1
2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ)	4	
ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการ		1
ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ		1
ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ		1
ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ		1
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ)	4	
ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของ การบริหารงบประมาณ		1
ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จ ของการประหยัดพลังงาน		1
ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการ หรืองานประจำ		1

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ คำถาม ทั้งหมด	จำนวนข้อ คำถามที่ผ่าน เกณฑ์ตั้งแต่ 0.50 – 1.00
ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการได้		1
4. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางาน) ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนากฎหมาย ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จาก ระดับ องค์กรสู่ระดับบุคคล ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จในการให้ อปท. เสนอโครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือลดขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน	5	1 1 1 0.67 1

แบบหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Vatidity)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์

การ์ด (Balanced Scorecard)

โปรดแสดงความคิดเห็นว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับเรื่องวิจัย

+1	หมายถึง	มีความสอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
-1	หมายถึง	ไม่มีความสอดคล้อง

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
1. มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตาม แผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น	✓			
ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท. และประชาชน	✓			
2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ การป้องกัน และปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของ การบริหารงบประมาณ	✓			

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จ ของการประหยัดพลังงาน	✓			
ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัด และความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการ หรืองานประจำ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการได้	✓			
4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา(มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	✓			
ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ เป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กรสู่ ระดับบุคคล	✓			
ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จในการให้ อปท. เสนอโครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือลดขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน	✓			
รวม	19			

แบบหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Vatidity)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์

การ์ด (Balanced Scorecard)

โปรดแสดงความคิดเห็นว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับเรื่องวิจัย

+1	หมายถึง	มีความสอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
-1	หมายถึง	ไม่มีความสอดคล้อง

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
1. มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น	✓			
ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท. และประชาชน	✓			
2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ การป้องกัน และปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของ การบริหารงบประมาณ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จ ของการประหยัดพลังงาน	✓			
ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัด และความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการ หรืองานประจำ	✓			

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการได้	✓			
4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา(มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	✓			
ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ เป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กรสู่ ระดับบุคคล	✓			
ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จในการให้อปท. เสนอโครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือลดขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน	✓			
รวม	19			

แบบหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Vatidity)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์

การ์ด (Balanced Scorecard)

โปรดแสดงความคิดเห็นว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับเรื่องวิจัย

+1	หมายถึง	มีความสอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
-1	หมายถึง	ไม่มีความสอดคล้อง

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
1. มิติด้านการเงิน (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของ อปท.) ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตาม แผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.	✓			
ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของ อปท.		✓		
ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ที่บูรณาการร่วมกับ อปท. หรือหน่วยงานอื่น		✓		

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อ อปท. และประชาชน	✓			
2. มิติด้านลูกค้า (มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ) ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับความสำเร็จของความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จในการจัดโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกราชการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้า มามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ การป้องกัน และปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของ การบริหารงบประมาณ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จ ของการประหยัดพลังงาน	✓			
ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับความสำเร็จความประหยัด และ ความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการ หรืองานประจำ	✓			

ปัจจัย	ความเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการได้	✓			
4. มิติด้านเรียนรู้และพัฒนา(มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร) ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	✓			
ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับความสำเร็จของการจัดการสารสนเทศ	✓			
ตัวชี้วัดที่ 18 ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้จากระดับองค์กรสู่ ระดับบุคคล		✓		
ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จในการให้ อปท. เสนอ โครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือลดขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน	✓			
รวม	16	3		

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโลกก่อง
ประจำปีงบประมาณ 2560



แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร (ข้าราชการ) ข้าราชการ พนักงานจ้าง สมาชิกสภาเทศบาล
 ประธานกรรมการชุมชน กรรมการชุมชน
 เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์
 การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2560

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์จะศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร
 จัดการเทศบาลตำบลโคกก่อ โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3
 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโคกก่อโดยใช้แนวคิด
 บาลานส์สกอร์การ์ด ประจำปีงบประมาณ 2560 จำนวน 19 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากท่านไว้เป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการวิจัย
 ในการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และทำนี้
 ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายวิวัฒน์ มณีกาญจน์

ผู้วิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลโคกก่อ
โดยใช้แนวคิดบาลานส์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ปีงบประมาณ 2560

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) มัธยมศึกษาตอนต้น

☐ 2) มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.

☐ 3) อนุปริญญา หรือ ปวส.

☐ 4)ปริญญาตรี

☐ 5) สูงกว่าปริญญาตรี
- 4) ตำแหน่ง

☐ 1) ผู้บริหาร
☐ 5) สมาชิกสภาเทศบาล

☐ 2) ผู้บริหาร (ข้าราชการ)
☐ 6) ประธานกรรมการชุมชน

☐ 3) ข้าราชการ
☐ 7) กรรมการชุมชน

☐ 4) พนักงานจ้าง
- 5) ประสบการณ์การทำงาน

☐ 1) ต่ำกว่า 5 ปี
☐ 5) 20 - 24 ปี

☐ 2) 5 - 9 ปี
☐ 6) 25 ปี ขึ้นไป ☐

☐ 3) 10 - 14 ปี

☐ 4) 15 - 19 ปี

[illegible]

[illegible]

มุมมองตามแนวคิด บาลานซ์สกอร์ การ์ด	รายการ	ระดับการนำไปปฏิบัติ									
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(ต่อ) 4. มิติการด้าน เรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ 4 ด้านการ พัฒนาองค์กร)	ตัวชี้วัดที่ 19 - ระดับความสำเร็จ ในการให้ อปท. เสนอ โครงการ/ กิจกรรม ปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน หรือ ลด ขั้นตอนการทำงาน หรือ การบริการ และตอบสนอง ความต้องการของ ประชาชน										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

นายวิฑูรย์ มณีกาญจน์ เกิดวันที่ 1 มิถุนายน 2519 สถานที่เกิด จังหวัดนครศรีธรรมราช
 วุฒิการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (สาขาช่างก่อสร้าง) วิทยาลัยเทคนิค
 หนองคาย ปีการศึกษา 2538 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(สาขาช่างโยธา)
 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพ ปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สาขาวิศวกรรมโยธา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขต
 สกลนคร ปีการศึกษา 2552 ตำแหน่งหน้าที่ หัวหน้าฝ่ายการโยธา เทศบาลตำบลโคกก่อ การงาน
 ปัจจุบัน จังหวัดบึงกาฬ

