

# ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

## Factors Affecting the Achievement of Municipality Administration

### in Phrae Province

นันท์นภัส แลวงศ์นิล<sup>1\*</sup>

Nannaphat Laewongnin

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์<sup>2</sup>

Theppasak Boonyarataphan

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และ 4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นต่อไป การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 แห่ง 661 คน ผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ 25 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา คือ พนักงานเทศบาล จำนวน 250 คน โดยใช้การคำนวณขนาดตัวอย่างของยามาเนะ และผู้บริหารท้องถิ่นจำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในช่วงระหว่าง 0.923 -0.972 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่และความเหมาะสม ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรักองค์กร และควรกำหนดตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรมาประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล และควรให้ความสำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมให้ชัดเจน

**คำสำคัญ:** ผลสัมฤทธิ์ การบริหารงาน เทศบาลในจังหวัดแพร่

<sup>1\*</sup> ผู้นิพนธ์ประสานงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช อีเมล: Laewongnin@hotmail.co.th

Corresponding Author, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University,

E-mail: Laewongnin@hotmail.co.th

<sup>2</sup> สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

วันที่รับบทความ (Received date): 29 March 2020 วันที่แก้ไขแล้วเสร็จ (Revised date): 26 December 2020

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted date): 30 December 2020

## Abstract

The objectives of the study were 1) to investigate the administrative achievement of the municipalities in Phrae Province, 2) to compare the managerial achievement of different municipalities in Phrae Province, 3) to study the factors affecting the managerial achievement of municipalities in Phrae Province and 4) to provide the suggestions of municipalities administration in Phrae Province for higher achievement. This study was survey research. The population included 661 officials in 25 Municipality offices and 25 local administrators in Phrae Province. The sample consisted of 250 municipal officials and 3 local administrators. The sample size was determined based on Yamane's formula. The research instruments were questionnaires and interview forms with reliability ranged between 0.923 -0.972. Data were analyzed using statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression.

The results of this research indicated that 1) the level of administrative achievement of municipalities in Phrae Province was not less than 80 percent with a statistical significance level, 2) the municipalities level in Phrae Province had different of administrative achievement with a statistical significance level, 3) good governance, strategic management, and result-based management were three factors affecting the administrative achievement of municipalities in Phrae Province with a statistical significance level of .05, and 4) the suggestions for higher managerial achievement as follows: good governance principles should be strictly and consistently implemented in administration; authority and responsibility should be assigned for decision-making based on suitable authority and duty; result-based management should be emphasized by raising awareness of organizational engagement among officials; indicators should be identified to measure resource utilization in order to evaluate the official performance at an individual level, and lastly environmental assessment should be conducted in a clarified manner.

**Keywords:** Achievement, Administration, Municipality in Phrae Province

## บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การแข่งขันทางเศรษฐกิจที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการบริหารแบบเดิมไปสู่รูปแบบการบริหารแบบใหม่ ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของระบบให้ทันสมัยตลอดเวลา สามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการ

เพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ และการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัด การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนเป็นสำคัญ

เทศบาล ตามแนวคิดการกระจายอำนาจ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไข

เพิ่มเติมฉบับที่ 14 พ.ศ.2562 มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ต่อไป

## การทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสำคัญในการศึกษาวิจัยมีดังต่อไปนี้

### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทรัพยากรบุคคลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดังนั้น แรงจูงใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในการทำงาน และหากได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมและตามความต้องการก็จะให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้น แรงจูงใจได้สังเคราะห์มาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริคเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) จะเห็นได้ว่า มนุษย์จะมีความต้องการที่เป็นลำดับขั้น จากระดับพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด และจะตั้งอยู่บนหลักสมมติฐาน 3 ข้อ คือ (1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด (2) ความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับความสำคัญ และ (3) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งเฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก ได้ให้

ความเข้าใจว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยจัดความไม่พอใจต่างๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

การแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (job enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแรงจูงใจ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก กล่าวคือ ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ปัจจัยจูงใจคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ลำดับขั้นความต้องการการยอมรับ นับถือ และความต้องการประสบความสำเร็จ สำหรับปัจจัยค่าจุนทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg คล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ลำดับขั้นความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคม จึงสามารถสังเคราะห์ทั้งสองทฤษฎีได้ถึงการแสดงความรู้สึกเพื่อกระตุ้นในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ทาย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโตนโยบาย และการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน

(1) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของเดวิท แมคเคลแลนด์ (David McClelland) เห็นว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่มืออยู่ในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วนคือ 1).ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2).ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3).ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4). บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ และ 5). แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับโมเดลภูเขา น้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายคือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากและสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้น เพื่อให้การบริหารบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นแนวทางกำหนดในการกำหนดสมรรถนะแต่ละ

ตำแหน่ง จำเป็นต้องมีการกำหนดพฤติกรรม บ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้อง ไว้ 3 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ที่จำเป็นสำหรับแต่ละสายงานต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมุ่งความปลอดภัยและระมัดระวัง และ 3) สมรรถนะประจำผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

(2) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิดกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ.2546-2550) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งจะเห็นได้จากการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการมุ่งไปสู่การพัฒนาประเทศไทยให้มีความเป็นเลิศ ในช่วงปี พ.ศ. 2546-2550 โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน โดยวางเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ไว้ 4 ประการคือ 1). พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น 2). ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม 3).ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐาน การทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ 4). ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม ค่านิยมของระบบราชการและพัฒนาข้าราชการ โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นมาตรฐาน

ทั่วไปเกี่ยวกับจริยธรรมของพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักการ แนวทางปฏิบัติและเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง โดยจะต้องยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม ได้แก่ 1). การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม 2). การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ 3). การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน 4). การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย 5). การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ 6). การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง 7). การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 8). การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 9). การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร จากการพัฒนาบรรณกรรม กระบวนทัศน์ ค่านิยมขององค์กร สามารถสังเคราะห์แนวคิดกระบวนทัศน์ ค่านิยมขององค์กรของสำนักงาน ก.พ.ร. และ สำนักงาน ก.ค. ได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ ค่านิยมขององค์กรประกอบด้วย ซื่อสัตย์ และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield) เป็นต้น

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่

(1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้รับแนวคิดมาจากกรอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามแนวคิดของทศพร ศิริสัมพันธ์ ซึ่งเห็นว่าเพื่อให้การบริหารงานของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การ

กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ที่ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือกิจกรรม ผลสัมฤทธิ์ ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความคุ้มค่า เป็นต้น

(2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ได้รับแนวคิดมาจากกรอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเห็นว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ กระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategies) แผนงาน (Initiatives) เป็นต้น

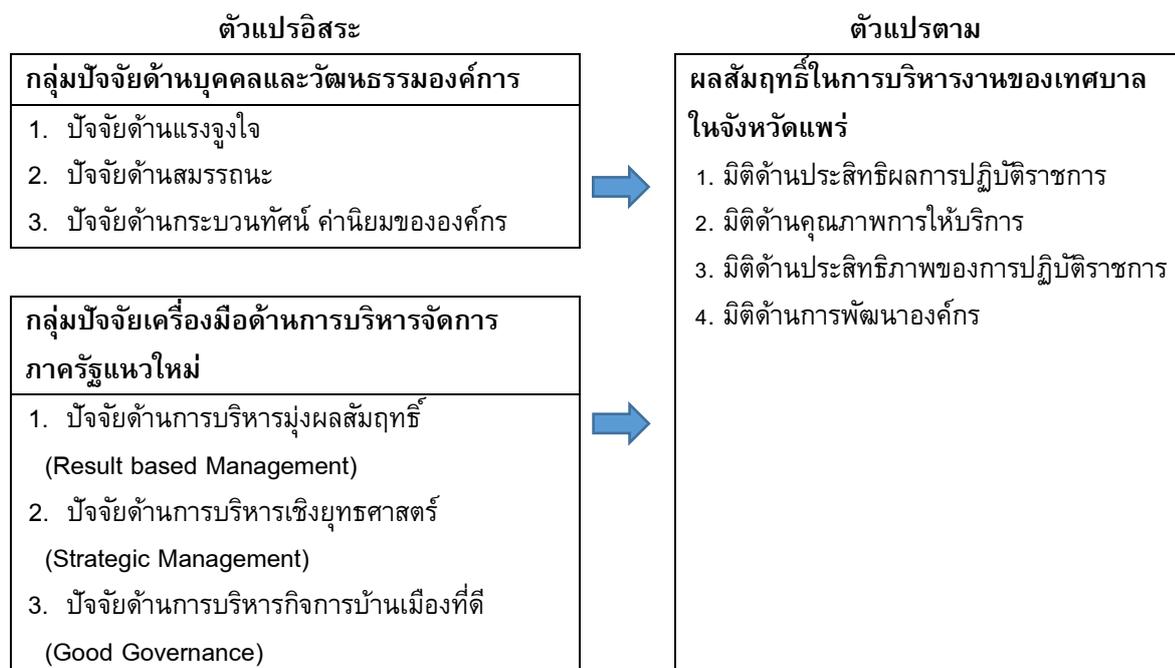
(3) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้รับแนวคิดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่เสนอโดยสำนักงาน กพร. ตามแนวคิดธรรมาภิบาลรัฐบาลไทยได้นำมาใช้ใน พ.ศ.2542 บัญญัติความหมายที่เป็นทางการของคำว่า “Good governance” ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็น

พลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติสำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำหรับสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมี

ส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม เป็นต้น

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ และแนวคิดเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) และเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และผสมผสานการวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารท้องถิ่น
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 แห่ง จำนวน 661 คน และผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 แห่ง ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี สังกัดเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล จำนวน 25 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาล จำนวน 250 คน คำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน (Taro

Yamane) ณ ระดับความเชื่อถือได้ ร้อยละ 95 และผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 3 คน

2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) สำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ ใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

3.1 แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตราเงินเดือน อายุราชการ สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

3.2 แบบสัมภาษณ์เป็นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา

แล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่าค่า (Reliability Coefficients) ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.923 -0.972

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 วิธี คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และ 2) การข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากวรรณกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ สืบค้นข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และทฤษฎี ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ใช้พรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าสถิติ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้พรรณนาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ 2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการทดสอบสมมติฐานและใช้สถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติ T-test ค่า F-test (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้เชิงพรรณนาข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

## ผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 158 คน (คิดเป็นร้อยละ 66.90) มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 30–40 ปี จำนวน 118 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.00) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 115 คน (คิดเป็นร้อยละ 48.70) ประเภทสายงานอยู่ในสายงานวิชาการ จำนวน 98 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.50) มีระดับตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในระดับปฏิบัติการ–ชำนาญการพิเศษ จำนวน 98 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.50) สังกัดอยู่ในกลุ่มบริหาร อำนวยการ ชุมการ งานสถิติและนิติการ จำนวน 122 คน (คิดเป็นร้อยละ 51.70) มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001–30,000 บาท จำนวน 118 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.00) มีอายุราชการอยู่ในช่วงอายุ 10–15 ปี จำนวน 105 คน (คิดเป็นร้อยละ 44.50) และมีสังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดเทศบาลตำบลเด่นชัย จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.90)

### 2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ปัจจัยด้านด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 และปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ

### 3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายมิติ

โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่ามิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมา คือ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 มิติด้านคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 และมิติด้านการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ

### 4. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่าของ t เท่ากับ 19.303 มีค่า Sig (1-tailed) ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างน้อย 1 แห่งมีความแตกต่างกัน โดยใช้สถิติ F-test (One-Way ANOVA) ได้ค่า Sig.003 (F=2.122, P.=0.003) ดังนั้น P.<.05) จึงสรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 6. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่าปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1) ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ ขั้นตอน (Stepwise) พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กร เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์

ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 54.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .542$ ,  $P = .000$ ) 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .054$ ,  $P = .002$ ) และ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .010$ ,  $P = .012$ ) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ร้อยละ 60.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .606$ ,  $P = .012$ )

#### 7. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) พบว่า 1) ปัจจัยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 82.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .829$ ,  $P = .000$ ) 2) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .019$ ,  $P = .000$ ) 3) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ ร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .004$ ,  $P = .000$ ) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .852$ ,  $P = .000$ )

#### 8. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ตัวแปรด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) พบว่ากลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับที่หนึ่งเข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 82.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .829$ ,  $P = .000$ ) 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .019$ ,  $P = .000$ ) และ 3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .004$ ,  $P = .000$ ) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .852$ ,  $P = .000$ ) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีการนำ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

### 9. ผลสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

1) จุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพักแบ่งพวก และมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย อาคารสถานที่ มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน การนำระบบ ICT มาในองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ เข้าใจบริบทของพื้นที่เป็นอย่างดี มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับภารกิจองค์กร ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงาน

2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอ นโยบายการบริหารงานไม่มีความต่อเนื่อง บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย หน่วยงานขาดการติดตามประเมินผลการบริหารงาน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระบบการเมืองแทรกแซงการบริหารงานมากเกินไป บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเขตพื้นที่ให้บริการกว้างเกินไป

3) โอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานในการบริหารงานของเทศบาล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าโอกาสที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและปลูกฝังสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กรให้มากขึ้น

4) อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล คือ ข้อจำกัดของระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน การตรวจสอบถ่วงดุลโดยหน่วยงานอื่นบ่อยครั้ง ระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหารงานมากเกินไป และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง

5) ข้อเสนอแนะแนวทางการที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ประชาชน เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น ควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้าย ๆ กันผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม หน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ต่อเนื่อง ควรมีการยกย่อง ชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ควรมีการกำหนดมาตรการในการประหยัดทรัพยากรให้ชัดเจน หน่วยงานควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ควรนำระบบสารสนเทศมาปรับใช้ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน ควรจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กร

### 10. ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เพื่อเสนอแนะแนวทางการที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต

1) จุดแข็งที่เป็นทำให้การบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ บุคลากรในสังกัดเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญงานสูง มีการทำงานเป็นทีม รักสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งหน่วยงานยังนำเทคโนโลยีระบบสารสนเทศ มาปรับใช้ในการบริหารงานในหน่วยงาน อาคาร สถานที่ทำงานเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาล คือ กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถ

ปฏิบัติงานได้ครบทุกกิจกรรม ขาดการติดตาม ประเมินผล งบประมาณไม่เพียงพอ

3) โอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือ พัฒนางานในการบริหารงานของเทศบาลให้เกิดผล สัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ มีการบูรณาการร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของ หน่วยงานได้สะดวก

4) อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของ เทศบาลในจังหวัดแพร่ มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อ การบริหารงานของเทศบาล คือ การเปลี่ยนแปลงทาง การเมือง ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายของ หน่วยงาน ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง ระบบ อุปถัมภ์และระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหาร ของหน่วยงาน มีข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมายที่ เกี่ยวข้องซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานภารกิจ บางอย่าง การถูกตรวจสอบถ่วงดุลโดยหน่วยงานอื่น

5) ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้ การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต คือควรให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นร่วมกับ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ปฏิบัติอย่าง ถูกต้องตามระเบียบ ควรพิจารณาปรับปรุง แก้ไขกฎ ระเบียบ มาตรา 35 ตามพระราชบัญญัติบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้านภาระค่าใช้จ่ายด้าน บริหารงานบุคคลของส่วนท้องถิ่น

## อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

### 1. อภิปรายผล

1.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละ เทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 กล่าวได้ ว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละ เทศบาลในจังหวัดแพร่ เป็นการติดตามและประเมินผล การบริหารงานของเทศบาล ซึ่งนำแนวคิดการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ วิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มา ผสมผสานกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการ Balanced scorecard มาใช้ประเมินผลตามวิธีการ

รูปแบบและหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น 4 มิติ สอดคล้องตามกรอบแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ.ร. หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล และ แนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเขาเชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นองค์กร ที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เป็น ประจำ เพราะทำให้องค์กรทราบสถานของตนเองว่าเป็น อย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อจะได้มีการพัฒนา และแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะ การพัฒนาแบบถาวร และเพื่อให้ได้ผลในภาพรวมของ องค์กรที่ชัดเจนขึ้นอย่างสมดุลทั้ง 4 ด้าน 1) มุมมองด้าน การเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน (Internal Business Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เหตุที่ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของ แต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ ตระหนักและให้ความสำคัญและนำแนวคิดการบริหารงาน ภาครัฐแนวใหม่ต้องการให้องค์กรเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้การบริหารงานมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปการจัดการ ภาครัฐของเทศศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า “เป็นการแสวงหาทางเลือกที่เป็นแนวคิดการบริหารการ จัดการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือ ออกแบบวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อ มุ่งไปสู่การเพิ่มผลผลิตของการบริหารงานของรัฐให้ สูงขึ้น และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกให้ดีขึ้น ด้วยการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้” โดยมุ่งที่จะปรับ เปลี่ยน ทิศทาง บทบาท ภารกิจ กระบวนการ และวิธีการ บริหารงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวคิด Reinventing Government ของ David Osborne และ Ted Gaebler ที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน มากกว่าสนใจถึงปัจจัย นำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย

(a results-oriented government) Boonyarataphan. (2006: 205) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตันและคณะ (Jonathan Boston) ซึ่งได้กล่าวไว้ในสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าการปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุม ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน Sirisampan, T. (2004: 450-451)

ดังนั้น การที่เทศบาลในจังหวัดแพร่ ซึ่งส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จึงทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่แตกต่างกันกล่าวคือ เทศบาลตำบลสอง มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานสูงกว่าเทศบาลอื่น ๆ ในจังหวัดแพร่ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะบุคลากรของเทศบาลตำบลสอง ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานเทศบาลเจ้าหน้าที่ ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้ในหน่วยงานอย่างจริงจัง มุ่งสร้างภาพลักษณ์และพยายามยกระดับคุณภาพการบริหารของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง ประกอบกับผู้บริหารเทศบาลคนปัจจุบัน เคยดำรงตำแหน่งเป็นอดีตข้าราชการพลเรือน ส่วนหนึ่งทำให้เข้าใจระบบการบริหารองค์การเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน ลักษณะการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วม ลักษณะส่วนตัวผู้บริหารเทศบาลตำบลสอง ยังเป็นบุคคลผู้มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ให้ความสำคัญกับตนเอง ยุติธรรม จึงทำให้เป็นที่รัก และเคารพนับถือเป็นอย่างยิ่ง เน้นการบริหารงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีกำหนดเงินรางวัลตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติทุกปี มีการส่งเสริมและ

สนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานมีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย สถานที่ทำงานกว้างขวาง เป็นสัดส่วน มีการนำระบบอินเทอร์เน็ตที่ทันสมัยมาใช้ ซึ่งจึงส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลตำบลสองมีระดับผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่าเทศบาลอื่นพิจารณาได้จากผลงานและรางวัลต่าง ๆ ที่ผ่านมา เป็นจำนวนมาก อาทิ เช่น รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2552 โล่เกียรติคุณผ่านเกณฑ์ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2557 ระดับดีเด่น ด้วยผลคะแนนร้อยละ 84.97 เป็นหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีและสมควรได้รับการยกย่องจากจังหวัดแพร่ร่วมกับสมาคมชมรมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่ เป็นต้น

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ คือ กลุ่มตัวแปรเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตัวแปรด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ

1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับที่หนึ่งเข้าสู่สมการถดถอย โดยอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ถึงร้อยละ 82.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับแนวคิดของ ก.พ.ร. ที่ต้องการให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังจะเห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการ

ประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยประชาชนเป็นศูนย์กลาง และผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Pornnasri, K. (2008) เรื่อง ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือคือ เมื่อหน่วยงานมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพิ่มมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและถือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 อย่างชัดเจนอยู่แล้วย่อมจะเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ซึ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดกลับมาถึงผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการที่ปฏิบัติอยู่ได้

2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง โดยอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 1.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน กพร. ซึ่งกระทรวงมหาดไทย กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบและเป็นระบบ ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น และปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นด้วย โดยแบ่งกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 3) การ

ควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการทบทวนสถานการณ์ และถ้าปฏิบัติตามแนวคิดจะมีส่วนช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้นำแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มายึดปฏิบัติตามแนวทางด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของเทศบาล เป็นขั้นตอน คือ มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แล้วนำการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการ และมีการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการทบทวนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอจึงส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม โดยอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2547) ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นวิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตันและคณะ Sirisampan (2006) ที่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ภาครัฐแนวใหม่ว่าควรปรับเปลี่ยนการให้หน้าหนักกับความสำคัญไปจากเดิม ที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระความรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for result) สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ซึ่งนำมาสู่การตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ วิธีการประเมินแบบไม่เป็นทางการแบบเดิมจะถือว่าเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิผล และเป็นตัวทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรด้อยลงด้วย และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Tabtub, S. (2011) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เพราะเห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน และส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานนำวิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว จึงผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะ

### 2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

มีจำนวน 3 ปัจจัย คือ กลุ่มตัวแปรเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตัวแปรด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

1.1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) เทศบาลควรกำหนดมาตรการและบังคับใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดอย่างจริงจัง ปฏิบัติงานตามแนวทางการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ควรลดภาระค่าใช้จ่าย และยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีผลสัมฤทธิ์ที่ออกไป

1.2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) เทศบาลควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และควรมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) เทศบาลควรให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง และเหมาะสม ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด เน้นการทำงานแบบเชิงรุกมากกว่าเชิงรับอย่างเดียว

1.4) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) เทศบาลควรมีการจัดวางระบบควบคุมภายในให้รัดกุมเพื่อเป็นมาตรการในการป้องกันการปฏิบัติงานมิให้เกิดการผิดพลาด ถูกตรวจสอบโดยหน่วยงานอื่น

1.5) เปิดเผยโปร่งใส (Transparency) เทศบาลควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับประชาชน ตลอดจนจัดช่องทางให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย หลากหลายช่องทาง

1.6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เทศบาลควรใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการ

ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนเป็นสำคัญ

1.7) ความเสมอภาค (Equity) เทศบาลควรให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน และไม่เลือกปฏิบัติ

1.8) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหัจฉันทมติ (Participation/Consensus Oriented) เทศบาลควรรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของเทศบาลทุกขั้นตอน และควรหาข้อยุติให้ยุติธรรม และถูกต้องตามระเบียบแบบแผน

1.9) การกระจายอำนาจ (Decentralization) เทศบาลควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.10) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) เทศบาลควรมีสั่งจรรยาบรรณที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของประชาชน รวมทั้งควรมีการส่งเสริมยกย่องเจ้าหน้าที่ในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ

## 2. ปัจจัยด้านด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

2.1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ เทศบาลควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้ครอบคลุม เพื่อจะได้นำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

2.2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เทศบาลควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาให้ชัดเจน ครอบคลุม และควรทบทวนวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และควรนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

2.3.) พันธกิจ (Mission) เทศบาลควรมีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร และควรมีการเผยแพร่ให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน

2.4.) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เทศบาลควรมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

ให้ชัดเจน และให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดและของประเทศ

2.5) เป้าประสงค์ (Goals) เทศบาลควรมีการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาให้ชัดเจน และให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์

2.6) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เทศบาลควรให้ความสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาให้ชัดเจน

2.7) เป้าหมาย (Target) เทศบาลควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้ชัดเจน และเป้าหมายการทำงานให้ครอบคลุม การกำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

2.8) กลยุทธ์ (Strategies) เทศบาลควรมีการกำหนดแนวทางวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องเป้าหมาย

2.9) แผนงาน (Initiatives) เทศบาลควรมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนครอบคลุมทุกชนชั้น

## 3. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1) วัตถุประสงค์ เทศบาลควรมีการกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจน ทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

3.2) ปัจจัยนำเข้า เทศบาลควรให้ความสำคัญต่อทรัพยากรการบริหารที่องค์กรใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน การกำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การจัดสรรงบประมาณ ให้เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ทันสมัย และควรใช้อย่างระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3) กิจกรรมหรือการดำเนินงาน เทศบาลควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน การจัดกิจกรรม เพื่อให้ได้มาตรฐานคุณภาพตามที่กำหนดไว้

3.4) ความมีประสิทธิภาพ เทศบาลควรมีการกำหนดวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

3.5) ความมีประสิทธิภาพ เทศบาลควรให้ใส่ใจ การบริหารงานอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

3.6) ความประหยัด เทศบาลควรตระหนักต่อการใช้ทรัพยากรการบริหารงานที่มีอยู่อย่างจำกัด มุ่งเน้นความคุ้มค่า เพื่อลดความสิ้นเปลือง

หากจะให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของผู้วิจัยซึ่งจะครอบคลุมใน 4 มิติ มีความเห็นว่าเทศบาลในจังหวัดแพร่ควรมีการดำเนินการดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ คือ ควรเร่งรัดเบิกจ่ายงบประมาณ ควรจัดทำโครงการให้หลากหลายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และควรมีการริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน และควรสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพยายามจัดเก็บรายได้ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการคือควรกำหนดให้การบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่เพิ่มมากขึ้น และควรยกระดับการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ และควรสร้างจิตสำนึกให้บริการเพื่อให้ประชาชนผู้มาติดต่อราชการมีความสะดวก รวดเร็ว และควรนำเทคนิคหรือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นให้บริการประชาชนเทียบเท่ารัฐวิสาหกิจหรือเอกชน และเทศบาลควรส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ เข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และควรสนับสนุนค่าตอบแทน รางวัล เพื่อจูงใจให้พนักงานมีการบริการที่สูงขึ้น

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ คือ เทศบาลควรให้ความสำคัญในการจัดทำเทศบัญญัติ ควรเร่งรัดให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LAAS) ให้เป็นปัจจุบันและ

ครบถ้วน และผู้บริหารในเทศบาลควรวางกลยุทธ์ให้ความสำคัญและปลูกจิตสำนึกการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า)

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร คือ เทศบาลควรปรับปรุงกระบวนการทำงาน และรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชนไว้ชัดเจน และการจัดการสารสนเทศ เทศบาลควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การนำเครื่องบันทึกเวลา เครื่องสแกนลายนิ้วมือหรือใบหน้าที่ใช้บันทึกเวลาเพื่อควบคุมเวลาการปฏิบัติราชการ เทศบาลควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทั้งฝ่ายข้าราชการประจำและฝ่ายสภาเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ต่างมาใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มากยิ่งขึ้น และในการบริหารงานควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในองค์กร

#### 5.2.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลกับองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2. ควรศึกษาติดตาม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

## References

- Boonyarataphan, T. (2006). Public Administration and Civil service reform. *Information Concepts, Theories and Principles of Public Administration* (unit 11). Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Bunker, P. (2015). *The Relationship Between the Paradigm Shift, Culture and Working Values of Government Officials Based on I AM READY Model and Operational Effectiveness in the Office of Public Works and Town & Country Planning, Southern Region, Ministry of Interior*. (Thesis of Master of Public Administration, unpublished). Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi. [In Thai]
- Burikul, T. (2006). Good Governance. *Public Administration* (Unit 10). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Ketsuwan, R. (2010). *Introduction to Public Administration*. Bangkok: Bophit Printing. [In Thai]
- Meesamonai, C. (2011). Human Resource Management Based on Competency. *Human Resource Management* (Unit 14). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Meksawan, T. (1996). *Result Based Management - RBM*. Bureaucratic Reform Panel, Office of the Prime Minister. [In Thai]
- \_\_\_\_\_. (1997). Reform of the Public Sector to the State Desirable:- Who is Responsible for what. *Civil Service Journal*, 42(2), 24-43. [In Thai]
- Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2010). *Guide for the core Competencies-Based Development of Civil Servants*. Institute of Civil Service Development, August 2010.
- Office of the Official Information Commission. (2014). *The Municipality Act B.E. 2496 (1953) and Amendment (No. 13) B.E. 2552 (2009)*. Bangkok. Retrieved from <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER19/DRAWER016/GENERAL/DATA0000/00000240.PDF> [In Thai]
- \_\_\_\_\_. (1997). Constitution of the Kingdom of Thailand 1997. Retrieved from <http://www.oic.go.th/act/cons2540.pdf> [In Thai]
- \_\_\_\_\_. (2017). Constitution of the Kingdom of Thailand 2017. Retrieved from <http://www.oic.go.th/act/cons2560.pdf> [In Thai]
- Office of the Public Sector Development Commission (2012). *Good Governance Principles*. Bangkok: Cabinet and Royal Gazette Publishing Office. [In Thai]
- Petchkong, C. (2008). Work Motivation of Government Officials at District Agricultural Office in Chumphon province. (Term paper of Master of Arts, unpublished). National Institute of Development Administration, Bangkok. [In Thai]
- Plans and Process of Decentralization to Local Government Organization Act B.E. 2542 (1999). *Royal Gazette*, Volume 116, Section 114 Kor. Page 48, dated 17 November 1999. [In Thai]

- Pornnasri, K. (2008). *Factors Affecting the Operation Achievement of the Department of Agricultural Extension Officers in the Eastern Area*. (Master' thesis). Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Sirisampan, T. (2006). Direction and trend of Public Administration. *Information Concepts, Theories, and Principles of Public Administration* (unit 15). Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Sirimai, K. (2011). Interesting Knowledge About Competencies. Retrieved September 30, 2017, from <http://competency.rmutp.ac.th>.
- Sukhothai Thammathirat Open University. Thirathiti, C. (2011). Strategic Management. *Seminar in Public Administration* (Unit 9). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Tabtub, S. (2011). *Factors Influencing Achievement in the Practices of Government and Employees Phuket Provincial Administrative Organization*. (Master' thesis). [In Thai]
- Wannawong, A. (2006). Public Administration Paradigm. *Public Administration* (Unit 11). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]