

กระบวนการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร
The Operation Process, Problems and Obstacles and Development Approach
for Effectiveness of Local Government Performance of Lakha Sub-district
Municipality, Ban Phaeo District, Samut Sakhon Province

รุ่งนภา เฟ่งรุ่งเรืองวงษ์* และจรรยาฤกษ์ งามบรรดิษฐ์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
*roong001@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ 2) ปัญหา อุปสรรคของกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ และ 3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เป็นการวิจัยเอกสารและการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือ ในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลแบบเจาะลึกจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการที่เป็นพนักงาน เทศบาลตำบลหลักห้า และประชาชนที่เป็นแกนนำชุมชน จำนวนทั้งสิ้น 59 คน

ผลการวิจัย พบว่า

1. กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและด้านการพัฒนาองค์การ ส่วนที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาเทศบาล

2. ปัญหา อุปสรรค ของกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการด้านแผนพัฒนาของเทศบาล คือการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมในแผนพัฒนามากเกินไป ด้านคุณภาพการให้บริการ คือขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ในการวางแผนการให้บริการ ด้านการปฏิบัติราชการ คือการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติราชการมีน้อยเกินไป ด้านการพัฒนาองค์การ คือไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในการส่งเสริม ให้ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

3. แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ จัดโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้อง กับแผนพัฒนามากที่สุด จัดตั้งผู้นำชุมชนให้เข้ามามีบทบาทในการประสานงานระหว่างเทศบาลกับชุมชนจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

คำสำคัญ: กระบวนการปฏิบัติงาน, ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ, แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน

Abstract

This research aimed to: 1) study the operation process of effectiveness of local government performance; 2) study problems and obstacles of the operation process of effectiveness of local government performance; and 3) study development guidelines for effectiveness of local government performance. The research instruments were carried out using documents study and qualitative research methodology based on the structured interview form. The research gathered all the in-depth information from experts with in-depth knowledge of effectiveness of local government performance. The research samples were

59 municipal employees under Lakha Sub-district Municipality, Ban Phaeo District, Samutsakhon Province and the people who were appointed to be community leaders.

The findings of this research were as follows:

1. The highest level of success in aspect of the operation process of effectiveness of local government performance was the operation process of service quality which was rated at the highest level, followed by the operation process of efficiency of local government performance and organizational development which were rated at a moderate level. Whereas, the lowest level of success was the operation process of effectiveness of local government performance in following up and monitoring the sub-district development planning.

2. Problems and obstacles of the operation process of effectiveness of local government performance consisted of the following aspects: the sub-district development planning aspect (excessively organizing the projects or activities for following up and monitoring the sub-district development planning); service quality aspect (lack of people's participation in planning services); local government performance aspect (holding fewer administrator's meetings to improve effectiveness of local government performance); organizational development aspect (unable to support and request budget allocation from related government sector to develop qualified municipal employees to pursue further studies beyond the Bachelor's degree)

3. Development approach for effectiveness of local government performance were as follows: organizing the projects or activities which are most compatible with the sub-district development planning; appointing community leader who plays roles in the collaboration between sub-district municipality and communities; organizing administrator's meetings to greatly improve effectiveness of local government performance; and organizing employee training and development programs.

Keywords: operation process, effectiveness of local government performance, development guidelines

1. บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นมาตรการหนึ่งที่กำลังมีการปฏิบัติราชการของไทยตามที่ได้มีการกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เริ่มใช้ครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการภายใต้เป้าประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน อันเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อเชื่อมโยงเข้ากับระบบประเมินผลที่วัดผลสำเร็จของภารกิจหรือโครงการ โดยการสร้างแรงกระตุ้นจิตใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจัดสรรเงินรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินให้แก่ส่วนราชการและบุคลากรที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน โดยเรียกว่า “เงินประโยชน์ตอบแทนอื่นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นเป็นกรณีพิเศษ” โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 33 (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่หลังจากที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้อาศัยอำนาจตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) ได้วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง จึงทำให้ทุกส่วนราชการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินการ ตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ และข้อตกลงผลงาน ซึ่งจัดทำทุกระดับลดหลั่นกันลงมา

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นข้อกำหนดซึ่งเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการเปรียบเสมือนกติกาที่กำกับทิศทางการทำงานให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในองค์กรวม โดยที่กรอบการประเมินเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่จะต้องมีการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติราชการภายใต้ 4 มิติหลัก ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการนำเอาแนวคิด

การบริหารองค์การที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมทั้งการวัดผลงานและตัวบ่งชี้ศักยภาพมาปรับประยุกต์ให้เป็นมิติหลักเพื่อกำกับทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเป็นเครื่องมือการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ที่จะช่วยให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามนัยมาตรา 3 (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่น ด้านการรับผิดชอบต่อ (accountability) เพื่อตอบคำถามหรือให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐ และการใช้เงินแผ่นดินว่าก่อให้เกิดประสิทธิผล ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และคุณภาพการให้บริการหรือไม่ อย่างไร และเพื่อเกิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์การโดยมุ่งหวังจะเป็นการยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการให้สูงขึ้นอย่างมีคุณภาพ

การบริหารงานท้องถิ่น ถือเป็นรูปแบบราชการส่วนท้องถิ่นภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับส่วนราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จึงกำหนดให้นำคะแนนการประเมินการบริหารจัดการที่ดีของกรมร่วมกับคะแนนการประเมินผลความพึงพอใจของการใช้บริการจากหน่วยงานที่เป็นกลางมาเป็นเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการที่ดีของปีงบประมาณที่ล่วงมาแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และจะต้องผ่านการประเมินประสิทธิผลขององค์การ 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาท้องถิ่น มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ โดยต้องผ่านการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ของคะแนนประเมินรวมทั้งหมดขององค์การ จึงจะสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมากำหนดอัตราประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษได้ในการสร้างแรงจูงใจและจัดสรรงบประมาณทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการปฏิบัติราชการขององค์การและบุคลากร ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 ที่ได้เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลและจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีการประเมินผลประสิทธิผลการปฏิบัติราชการเพื่อกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ซึ่งพบว่าผลการประเมินในแต่ละปีมีความแตกต่างกัน โดยสามารถเปรียบเทียบได้จากสรุปผลการประเมินผลประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2556 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

คะแนนตามมิติและตัวชี้วัด (80 คะแนน)							
มิติที่	มิติการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนปี 52	คะแนนปี 53	คะแนนปี 54	คะแนนปี 55	คะแนนปี 56
1	ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของเทศบาล	15	13	12	12	14	11
2	ด้านคุณภาพการให้บริการ	25	23	23	24	22	19
3	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	20	14	14	18	15	16
4	ด้านการพัฒนาองค์การ	20	19	19	19	19	20
คะแนนการประเมินการบริหารจัดการที่ดีของปีที่ผ่านมา		20	16	14	18	14	16
รวมคะแนน		100	85	82	91	84	82

ที่มา รายงานสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2552-2556

จากตารางดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผลการประเมินผลประสิทธิผลการปฏิบัติราชการข้างต้นเป็นข้อมูลเชิงปริมาณทั้งหมด ไม่ใช่ข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงทำให้ไม่ทราบถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้วจังหวัดสมุทรสาครได้อย่างชัดเจน จึงไม่สามารถนำไปแก้ไข ปรับปรุง และหาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการของเทศบาล ซึ่งถ้าหากทราบกระบวนการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการก็จะสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้แก่องค์กรและบุคลากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ด้วยสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ อุปสรรคของกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการอย่างไร และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาล เพื่อนำผลที่ได้รับจากปัญหา อุปสรรค และกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการมาแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาองค์การในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารนำไปพิจารณาเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

2.2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ของกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวนำไปสู่ประโยชน์ที่ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับคือ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร ตลอดจนข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยแบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ “ประสิทธิผล” เป็นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กรโดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัด โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ข้าราชการผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนคำว่า “ประสิทธิภาพ” สามารถมองได้ 2 แง่มุมคือ ในเชิงธุรกิจ ประสิทธิภาพจะหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ หากการใช้วัตถุดิบที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตที่น้อยและระบบให้ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่า มูลค่าของวัตถุดิบตั้งต้นบวกกับค่าดำเนินการโดยที่มูลค่าของผลผลิตยิ่งสูงกว่าการลงทุนมากเท่าใด ย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพที่สูงของการผลิตนั้น แต่ถ้ามองในอีกแง่หนึ่งในเชิงของการปฏิบัติงานจะหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม และทันตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังต้องใช้ทรัพยากรทั้งคนและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานลงทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นงานต่าง ๆ สามารถเสร็จได้ทันตามกำหนดเวลา ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและเกิดการสูญเสียต่อทรัพยากรน้อยที่สุด ซึ่งถ้าผลการปฏิบัติงานดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 65)

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการวัดเพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ผลเป็นประการใด แล้วนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินค่าว่ามีค่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปีหรือเพื่อพัฒนาบุคคลการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีข้อเด่นข้อด้อยอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น และผลการประเมินยังจะเป็นเครื่องช่วยพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรมด้วย เป็นต้น ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลหลักห้า ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสมุทรสาคร พ.ศ. 2542 จึงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนพัฒนาของเทศบาล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์การ (กระทรวงมหาดไทย, 2549)

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคตามหลัก SWOT Analysis การวิเคราะห์โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง(S-strengths) และจุดอ่อน(W-weaknesses) เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส (O-opportunities) และอุปสรรค (T-threats) การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์การ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ระบอบองค์การที่เหมาะสมต่อไป ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างไร จุดแข็งขององค์การจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์การจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, 2550: 10)

3.4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร Gulick and Urwick (อ้างถึงใน อรรถัย จิตุรัส, 2553: 16) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารหรือเรียกโดยย่อว่า POSDCoRB นั้นประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) การรายงานผล (Report) และงบประมาณ (Budgeting)

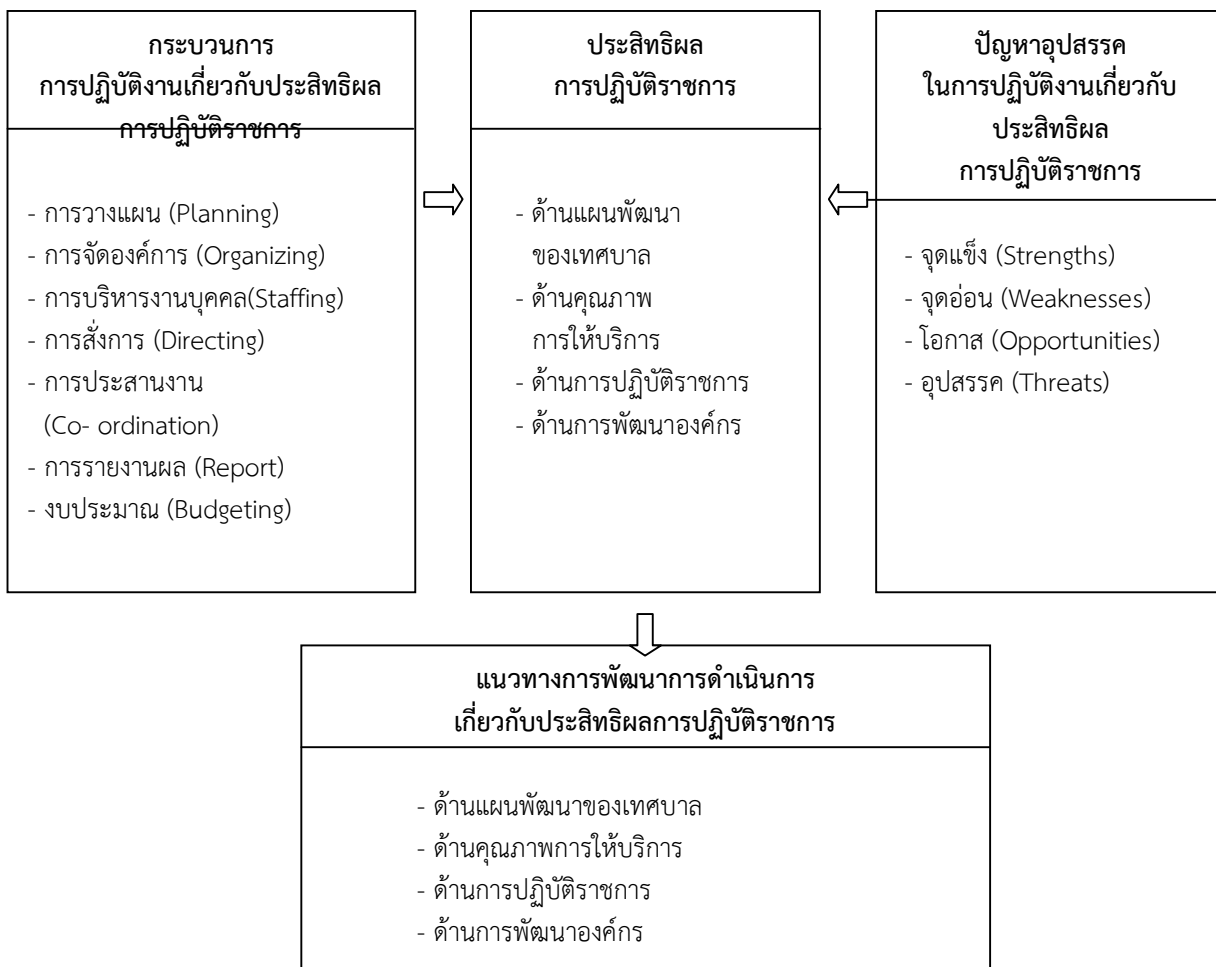
3.5 กระบวนการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการหรือการสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล งบประมาณ โดยยึดหลักการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสมุทรสาคร ครั้งที่ 12/2553 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2553 ซึ่งมีมติในที่ประชุมให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการที่จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก คำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติตามแล้ว และคำนึงถึงความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานเทศบาล (กระทรวงมหาดไทย, 2553)

3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภรณ์ กิรีติบุตร (2529) ให้ทัศนะเรื่องประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหาย และโดยไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก ซึ่งมาตรการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมายโดยเกณฑ์บ่งชี้ในการวัดประสิทธิผล คือความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์การ และการปราศจากความกดดันหรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์การระหว่างหน่วยงานในองค์การ

อุดมพร สุคนธฉายา (2547: 1) กล่าวถึงการศึกษาประสิทธิผลของการให้บริการประชาชนกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนผู้มาขอรับบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จนั้น ประชาชนมีความพอใจต่อการบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อมาวิเคราะห์รายด้านแล้วพบว่า ประชาชนมีความพอใจในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสถานที่ให้บริการอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านกระบวนการให้บริการด้านบุคลากรประชาชนมีความพอใจในระดับปานกลาง

งานวิจัยของพระเจริญ จิริสุโณ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” ผลการศึกษา พบว่า เทศบาลมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนปัญหาในการบริหารงาน พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบข้อกฎหมายหรือข้อบัญญัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานในแต่ละส่วนของเทศบาล บุคลากรบางส่วนยังเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม และบางส่วนยังเห็นแก่พวกพ้องของตนเอง การทำงานในบางเรื่องไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม บุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานตามความรู้สึกของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลงานที่ออกมามีการจัดสรรงบประมาณของเทศบาลไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ แนวทางในการบริหารงานคือ เทศบาลควรจัดอบรมให้บุคคลบางส่วนที่ยังไม่ทราบในข้อกฎหมายหรือข้อบัญญัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลไปในทิศทางเดียวกันคือ ยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่ชอบธรรม เทศบาลควรสร้างทัศนคติด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เทศบาลควรเปิดเผยงบประมาณประจำปีในการนำไปใช้จ่ายในแต่ละด้านและการนำงบประมาณไปใช้นั้นให้มีความคุ้มค่ากับประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ กระบวนการบริหารงานของเทศบาลนั้นพร้อมที่จะตรวจสอบได้ เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บุคลากรควรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและให้บริการต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ เทศบาลควรจัดสรรงบประมาณในการบริหารงานให้มีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน และจัดสรรงบประมาณไปพัฒนาชุมชนให้ทั่วถึงตามความเร่งด่วนของชุมชนโดยไม่คำนึงถึงคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดความหมายของตัวแปรไว้ดังต่อไปนี้

ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายในด้านการบริหารงานของเทศบาล 4 ด้าน คือ ด้านแผนพัฒนาของเทศบาล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร

ด้านแผนพัฒนาของเทศบาล หมายถึง เทศบาลมีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีที่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาของเทศบาล และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง เทศบาลมีระดับความสำเร็จของความพึงพอใจจากประชาชนในเรื่องการให้บริการอยู่ที่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มีการให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการ

มีการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ และให้บริการประชาชนด้วยความโปร่งใสไม่ทุจริต

ด้านการปฏิบัติราชการ หมายถึง เทศบาลสามารถบริหารเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง และมีความคุ้มค่าในการใช้เงินงบประมาณ มีมาตรการประหยัดพลังงาน และไม่มีการดำเนินโครงการที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมาย

ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง เทศบาลมีการพัฒนาให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งพัฒนาความรู้โดยการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรี เพื่อนำความรู้ความสามารถที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการให้บริการประชาชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล งบประมาณ

การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างในการบริหารงาน ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคล ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาครประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) จัดบุคลากรในการปฏิบัติงาน

การอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ (Directing) หมายถึง การมอบหมายงาน การสั่งการและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เพื่อกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้วจังหวัดสมุทรสาคร

การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผล ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง งบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

ปัญหา อุปสรรค หมายถึง ปัญหา อุปสรรคที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ความสามารถหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง จุดด้อยในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหลักห้า 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนพัฒนาของเทศบาล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาองค์กร

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้หลักการวิจัยแบบพหุวิธี (multiple research) ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร (document research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาปรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงพรรณนาซึ่งมุ่งที่จะศึกษาศึกษาระบบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของเทศบาลใช้กระบวนการบริหาร POSDCoRB และศึกษาปัญหาอุปสรรคของกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในด้าน แผนพัฒนาของเทศบาล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร ใช้การวิเคราะห์ SWOT และเสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของเทศบาลทั้ง 4 ด้าน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและมีประสบการณ์โดยตรง อย่างน้อย 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 9 คน พนักงานเทศบาลตำบลหลักห้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการ อย่างน้อย 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 20 คน และตัวแทนประชาชนที่มาใช้บริการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการในเขตเทศบาลตำบลหลักห้า จำนวน 30 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเฉพาะเจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้อง (focus group) แล้วจึงนำผลการศึกษาข้อมูลมาสรุปและอภิปรายผล ตลอดจนข้อเสนอแนะ

5. ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

5.1 กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

5.1.1 ด้านแผนพัฒนาเทศบาล เทศบาลมีกระบวนการปฏิบัติงานในการวางแผนพร้อมทั้งกระบวนการจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาลที่เป็นไปตามกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาล มีการจัดโครงสร้างองค์การที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามแผน มีการสรรหาบุคลากรที่รับผิดชอบใน การปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล 2 ลักษณะ คือ การสรรหาบุคคลภายนอกมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงาน เทศบาลสามัญและการสรรหาบุคคลภายนอกมาแต่งตั้งเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ และมีการสรรหาได้ตรงตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีการเสนอส่งการตามลำดับขั้นของสายการบังคับ มีการสื่อสาร 2 ทาง คือ จากผู้บริหารของเทศบาลไปสู่ประชาชน และมีเสียงสะท้อนจากประชาชนสู่ผู้บริหาร มีการรายงานผลการจัดทำแผนพัฒนา ตามรูปแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด และจัดทำประกาศผลการดำเนินงานของแผนพัฒนาเทศบาลให้ ประชาชนทราบ มีการจัดสรรงบประมาณตามขนาดของเทศบาล

5.1.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ เทศบาลมีการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนทุกปี เพื่อนำผลการสำรวจมา เป็นข้อมูลในการวางแผนการให้บริการ มีศูนย์บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว (one stop service) รองรับการ ให้บริการประชาชน พร้อมทั้งมีการจัดเจ้าหน้าที่ออกบริการประชาชนตามคำร้องขอที่ประชาชนแจ้งความประสงค์ และมีการ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ มีการสั่งการที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนได้ ทันเวลา และทันต่อความต้องการของประชาชน มีการประสานงานในด้านการให้บริการ 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการโดยการ จัดทำหนังสือเพื่อติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และแบบไม่เป็นทางการ โดยการใช้โทรศัพท์ หรือสื่อสารสนเทศในการ ประสานงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ประชาชนทราบโดยการจัดทำประกาศลงเว็บไซต์ของเทศบาล และมีการจัดทำ หนังสือรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นข้อร้องเรียนต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบ มีการตั้งงบประมาณเพื่อจ้างหน่วยงานภายนอก สำรวจความ พึงพอใจเรื่องการให้บริการของเทศบาลที่มีต่อประชาชนเป็นประจำทุกปี และมีการตั้งงบประมาณในการจัดทำ โครงการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบ

5.1.3 ด้านการปฏิบัติราชการ เทศบาลมีการประชุมหัวหน้าหน่วยงานเพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน และมีการ ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนการปฏิบัติงานที่สามารถสนองตอบความ ต้องการของประชาชนได้ ตามนโยบายของคณะผู้บริหาร มีโครงสร้างรองรับภารกิจได้หลายด้านและให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงาน

ตามกรอบการบริหารงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้าหน่วยงาน มีการจัดบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงตามสายงาน และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการประชุมคณะผู้บริหารก่อนนำแผนไปปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถซักถามปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้โดยตรงเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประชุมเพื่อการประสานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลของการปฏิบัติงานจากหัวหน้าหน่วยงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ตามระเบียบข้อกฎหมายที่กำหนด มีการประชุมเพื่อวางแผนการใช้งบประมาณทุกปี และใช้งบประมาณตามระเบียบกฎหมายกำหนดภายใต้การควบคุมดูแลของผู้อำนวยการกองคลัง

5.5.4 ด้านการพัฒนาองค์การ เทศบาลมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบการปฏิบัติงาน พัฒนากฎหมายที่จำเป็นต้องใช้กับองค์การ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้บริการครบทุกกระบวนการงาน มีการจัดโครงสร้างในการพัฒนาองค์การ โดยจัดให้มีหน่วยงานที่พัฒนาบุคลากร คืองานการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานที่พัฒนาด้านระบบสารสนเทศเพื่อการสื่อสารคือ กองวิชาการและแผนงาน และกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการจัดระเบียบพร้อมทั้งปรับปรุงข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้กับการปฏิบัติงาน มีการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และเป็นไปตามแผนอัตรากำลัง 3 ปีของเทศบาล มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายอำนาจการสั่งการระหว่างนายกเทศมนตรีกับรองนายกเทศมนตรี เพื่อลดขั้นตอนในการให้บริการประชาชน และมีการประชุมเพื่อมอบนโยบายสั่งการ มีการจัดประชุมเพื่อประสานการปฏิบัติงานอยู่เสมอภายใต้การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีการประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อติดตามผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับบุคคลและมีการรายงานผลการปฏิบัติราชการ ให้คณะผู้บริหารรับทราบ มีการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการจัดทำกิจกรรมลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

5.2 ปัญหา อุปสรรค ของกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

5.2.1 ด้านแผนพัฒนาเทศบาล เทศบาลมีโครงการหรือกิจกรรมในแผนพัฒนาเทศบาลมากเกินไปจนไม่สามารถดำเนินการได้ทันในปีงบประมาณนั้น มีการกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานแต่การจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ มีการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาหลายแนวทาง มีการประสานงานในระหว่างหน่วยงานน้อยและไม่ทั่วถึง ช่องทางในการรายงานผลให้ประชาชนทราบมีน้อย และขาดสมดุลในการบริหารงบประมาณในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล

5.2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ เทศบาลมีการวางแผนการให้บริการประชาชนไม่ต่อเนื่อง ไม่มีที่ปรึกษาจากภาคประชาชนมาร่วมวางแผนการให้บริการ มีการจัดโครงสร้างการให้บริการประชาชน แต่จัดเจ้าหน้าที่ให้บริการประชาชนไม่ครบตามโครงสร้าง บางหน่วยงานยังไม่ยอมรับการสั่งการที่เป็นระบบ และละเลยการแจ้งระยะเวลาแล้วเสร็จของการให้บริการประชาชนสำหรับการบริการบางประเภท ผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นความสำคัญของการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และมีการจัดงบประมาณในการให้บริการประชาชนน้อยเกินไป

5.2.3 ด้านการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานแต่ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจภารกิจตามโครงสร้างงาน มีบุคลากรน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณการจ้างบุคลากร การสั่งการหรือมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาไม่ตรงตามอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่เห็นความสำคัญของการประสานงานในระหว่างหน่วยงาน ขาดการทำงานเป็นทีมในการรายงานผล ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในวิธีการใช้งบประมาณรายจ่ายอย่างถูกต้อง

5.2.4 ด้านการพัฒนาองค์การ ผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นความสำคัญในการวางแผนงานเพื่อพัฒนาองค์การ มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เป็นไปตามขนาดของเทศบาล และจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานหลายด้าน การจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานทำได้ค่อนข้างยาก ขาดการมอบหมายงานเพื่อพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานน้อย และขาดทักษะความเข้าใจในการใช้งบประมาณด้านการพัฒนาองค์การให้ถูกต้อง

5.3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

5.3.1 ด้านแผนพัฒนาเทศบาล เทศบาลควรจัดประชุมวางแผนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลที่เป็นจริงตามหลักเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด โดยกำหนดโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาเทศบาลให้ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบ และนำกระบวนการลดขั้นตอนมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน สรรหาและจัดบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างงานที่มีอยู่

5.3.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ เทศบาลตำบลควรจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อวางแผนการให้บริการประชาชน จัดบุคลากรให้บริการประชาชนให้ครอบคลุมตามโครงสร้างการบริการ และพัฒนาจิตสำนึกการให้บริการประชาชนแก่บุคลากร อยู่เสมอ จัดให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการ พร้อมทั้งพัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชนให้ทันสมัย

5.3.3 ด้านการปฏิบัติราชการ เทศบาลควรวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทุกระดับ จัดโครงสร้างงานให้เป็นไปตามโครงสร้างองค์การ มีการทบทวนภารกิจหน้าที่และฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ เพิ่มการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน จัดการประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน และศึกษาระเบียบข้อบังคับในการใช้งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ

5.3.4 ด้านการพัฒนาองค์การ เทศบาลควรมีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติ มีการมอบหมายงานตามภารกิจในโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เน้นการประสานงานกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานเมื่อมีการมอบหมายงานจากผู้บริหารที่ไม่ตรงตามภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติพร้อมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง มีการจัดฝึกอบรมระเบียบข้อบังคับหรือคู่มือปฏิบัติในการใช้งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ และจัดโครงการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

6.1 กระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

6.1.1 ด้านแผนพัฒนาเทศบาล พบว่า เทศบาลตำบลหลักห้ามีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด 7 ขั้นตอน ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล มีการจัดโครงสร้างองค์การ มีการสรรหาบุคลากรที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล มีการรายงานผลการจัดทำแผนพัฒนาตามรูปแบบที่กรมกำหนด และจัดทำประกาศผลการดำเนินงานของแผนพัฒนาเทศบาลให้ประชาชนทราบ และมีการจัดสรรงบประมาณตามขนาดของเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนและวิธีการในการจัดทำแผนตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (กระทรวงมหาดไทย, 2542)

6.1.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่า เทศบาลตำบลหลักห้ามีกระบวนการปฏิบัติงานโดยรวมแล้วเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ และให้บริการได้ทันต่อความต้องการของประชาชน โดยเน้นหนักไปในทางการวางแผนการให้บริการโดยการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน และการจัดให้มีศูนย์บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว (one stop service) ส่วนการจัดบุคลากรเพื่อให้บริการประชาชนนั้น เป็นภารกิจที่รองลงมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุดมพร สุคนธยา (2547: 1) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของการให้บริการประชาชนแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ: กรณีศึกษาประชาชนผู้มาขอรับบริการ ณ สำนักงานเขตหลักสี่กรุงเทพมหานคร พบว่า ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนผู้มาขอรับบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จนั้น ประชาชนมีความพอใจต่อการบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อมาวิเคราะห์รายด้านแล้วพบว่า ประชาชนมีความพอใจในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสถานที่ให้บริการอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านกระบวนการให้บริการด้านบุคลากรประชาชนมีความพอใจในระดับปานกลาง

6.1.3 ด้านการปฏิบัติราชการ พบว่า เทศบาลตำบลหลักห้ามีกระบวนการปฏิบัติงานโดยรวมเป็นไปตามกรอบการบริหารงบประมาณ มีการตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการประชุมหัวหน้าหน่วยงานเพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนการปฏิบัติงานที่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนตามนโยบายของคณะผู้บริหาร และใช้งบประมาณตามระเบียบกฎหมายกำหนดภายใต้การควบคุมดูแลของผู้อำนวยการกองคลัง ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 33 ที่ว่า “ให้คณะผู้บริหารท้องถิ่น และเจ้าหน้าที่งบประมาณรับผิดชอบร่วมกันในการควบคุม งบประมาณรายจ่ายและเงินนอกงบประมาณ เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทย โดยมีหัวหน้าหน่วยงานคลังเป็นผู้ช่วยเหลือ” (กระทรวงมหาดไทย, 2541)

6.1.4 ด้านการพัฒนาองค์การ พบว่า เทศบาลตำบลหลักห้ามีการพัฒนาองค์การที่เน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากร คือ มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร มีการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและดำเนินการสรรหาด้วยความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสมุทรสาคร เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ในหมวด 4 ข้อ 47 การคัดเลือกโดยการสอบแข่งขัน การคัดเลือกกรณีที่มี

เหตุพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกที่กำหนดในหมวดนี้ เทศบาลหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากเทศบาลให้เป็นผู้ดำเนินการแทน ต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงหลักวิชาการวัดผล ความเป็นธรรม ความเสมอภาค และต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเทศบาลของเทศบาลอื่นที่มีคุณสมบัติครบถ้วน และมีความประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือก มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกด้วย (กระทรวงมหาดไทย, 2549)

6.2 ปัญหา อุปสรรค ของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

6.2.1 ด้านแผนพัฒนาเทศบาล พบว่า ปัญหา อุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านนี้มากที่สุดคือ มีการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมในแผนพัฒนาเทศบาลมากเกินไปจึงเป็นผลทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันในงบประมาณนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของภรณ์ กীরติบุตร (2529: 65) ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ ทั้งนี้ การที่ไม่สามารถดำเนินโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาเทศบาลที่มีอยู่ให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณได้ อาจเป็นผลมาจากโครงการหรือกิจกรรมมีมากเกินไป บุคลากรปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ และประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนา อีกทั้งการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนของประชาชนมีน้อยเกินไป ทำให้การจัดโครงการหรือกิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6.2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่า การวางแผนการให้บริการประชาชนไม่ต่อเนื่อง ไม่มีที่ปรึกษาจากภาคประชาชนมาร่วมวางแผนการให้บริการ จัดเจ้าหน้าที่ให้บริการประชาชนไม่ครบตามโครงสร้าง ละเลยการแจ้งระยะเวลาแล้วเสร็จของการให้บริการประชาชนสำหรับการบริการบางประเภท ผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นความสำคัญของการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ สอดคล้องกับแนวคิดของยุทธการ สุขะกาศี (2550: 18-19) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ คือ ผู้บริหารการบริการและผู้ปฏิบัติงานล้วนเป็นคนที่มีความสำคัญต่อการบริการ ทั้งนี้ การจัดทำเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการยังไม่ประสบความสำเร็จ อาจเป็นผลมาจาก เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการให้บริการประชาชน และการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการ เป็นเพียงการจัดให้มีกรอยู่เฝ้า เพื่อรองรับการตอบข้อซักถามของประชาชนที่มาติดต่อเท่านั้น ไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มรูปแบบ

6.2.3 ด้านการปฏิบัติราชการ พบว่า ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจภารกิจตามโครงสร้างงาน มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณการจ้างบุคลากร การสั่งการหรือมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาไม่ตรงตามอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่เห็นความสำคัญของการประสานงานในระหว่างหน่วยงาน ขาดการทำงานเป็นทีมในการรายงานผล สอดคล้องกับแนวคิดของสมจินตนา คุ่มภัย (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ: กรณีศึกษาวิสาหกิจในประเทศไทยพบว่า ผู้บริหารขององค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญ ของวัฒนธรรมองค์การว่าสามารถทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมมุ่ง ผลสำเร็จและวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่สนับสนุน สอดคล้องกับวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ ผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การโดยกำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์การ สื่อสารอย่างทั่วถึง แสดง พฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างและ พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และนำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติในงานประจำวัน ทั้งนี้ การที่ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญในการวางแผนการปฏิบัติราชการ อาจเป็นผลมาจาก ผู้บริหารมีภารกิจในการให้บริการประชาชน จนลืมใส่ใจผู้ปฏิบัติงาน หรือไม่เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการวางแผนงาน การมีส่วนร่วม และการสั่งการให้เกิดประสิทธิผล

6.2.4 ด้านการพัฒนาองค์การ พบว่า มีข้อบกพร่องทางการพัฒนาบุคลากรในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีขึ้นไป คือไม่สามารถจ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาคือของพนักงานเทศบาลและผู้บริหารได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของพระจริญ จิรสุโภ (2552:117-118) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวยจังหวัดนนทบุรี พบว่า การจัดสรรงบประมาณของเทศบาลไม่ครอบคลุม ซึ่งมีแนวทางในการบริหาร คือ เทศบาลควรจัดอบรมให้บุคลากรส่วนที่ยังไม่ทราบข้อกฎหมายและข้อบัญญัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานของเทศบาล เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้ การที่ไม่สามารถจ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาคือ อาจเป็นผลมาจาก กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดหาระเบียบรองรับการใช้งบประมาณที่ไม่รัดกุม จึงส่งผลให้เกิดข้อทักท้วงจากสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินทำให้ถูกระงับการจัดตั้งงบประมาณเพื่อการศึกษาคือของพนักงานเทศบาลและผู้บริหาร

6.3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

6.3.1 ด้านแผนพัฒนาเทศบาล ควรพัฒนา ดังนี้ 1) ควรมีการจัดโครงการหรือกิจกรรม ที่กระจายครอบคลุมพื้นที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากกว่าที่เป็นอยู่ 2) ควรมีการจัดประชุมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาอย่างจริงจัง ไม่ใช่เพียงเพื่อให้ครบกระบวนการของการทำแผนพัฒนา 3) ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อติดตามผล

การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาของเทศบาล ให้มากกว่าเดิม 4) ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาของเทศบาลให้ประชาชนทราบ 5) ควรนำกระบวนการลดขั้นตอนมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน 6) เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรถูกจัดให้เป็นแบบตามสายงาน จึงเกิดปัญหาในบางครั้งที่ปริมาณงานมีมาก จนผู้ปฏิบัติไม่มีเวลาศึกษากระบวนการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานในด้านแผนพัฒนาเทศบาลเพิ่มเติม 7) ผู้บริหารระดับสูงควรมีความมั่นใจในการมอบหมายงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมาได้รับรู้ถึงปัญหา และกระบวนการปฏิบัติงานให้มากกว่าเดิม 8) ควรเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยการจัดให้มีการอบรมภายในหน่วยงาน 9) ควรเพิ่มบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่กำหนด และขจัดปัญหางานล้นมือ 10) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงแนวคิดในการทำงานในรูปแบบใหม่ที่สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 11) ควรให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถไม่มอบหมายงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานด้านแผนพัฒนาเทศบาล 12) ผู้ปฏิบัติงานควรปรับปรุงระบบการทำงาน ให้ทำตามขั้นตอนการสั่งการจนเป็นนิสัย สามารถสร้างความมั่นใจ ให้กับผู้บริหารได้ว่า การทำงานตามขั้นตอนนั้น คืออย่างไร 13) เมื่อผู้ปฏิบัติได้รับคำสั่งการจากผู้บริหาร ควรรายงานให้ผู้บังคับบัญชาสายตรงทราบด้วย เพื่อจะได้รับทราบถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และช่วยกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติภารกิจนั้น 14) ปรับปรุงแก้ไขระบบสารสนเทศให้เกิดความคล่องตัวในการใช้งาน 15) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานตาม หลักเกณฑ์ของกรมส่งเสริม เช่น หนังสือสั่งการจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เมื่อผู้ปฏิบัติทราบแล้วว่าหนังสือสั่งการอย่างไร ให้ปฏิบัติงานไว้อีก และเมื่อหนังสือสั่งการจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดมาถึง ก็สามารถรายงานผลนั้นได้ทันที ไม่เกิดความล่าช้าในกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น 16) ควรเพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น 17) ควรมีการถ่ายทอดงานจากหัวหน้าหน่วยงานสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น 18) เพิ่มการประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบหลายช่องทาง 19) ปรับปรุงระบบการสื่อสาร ที่รวดเร็วให้สามารถใช้งานได้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ 20) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการ ให้ประชาชนที่ไม่ใช่ผู้นำชุมชน ได้รับรู้ข่าวสาร และมีปฏิสัมพันธ์ กับเทศบาลมากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการประสานงานของเทศบาลในอนาคต 21) ควรเพิ่มระบบการเก็บข้อมูล อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการรายงานผลการปฏิบัติงาน 22) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นจุดสนใจของประชาชน ให้เห็นถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่จะรายงานให้ทราบ โดยไม่ถูกละเลยจากประชาชน 23) ควรสนใจจุดเสี่ยงของการใช้งบประมาณในโครงการเร่งด่วนในแต่ละปี ให้มากกว่าเดิม 24) ผู้ดูแลงบประมาณควรมีการศึกษาระเบียบและหลักเกณฑ์การใช้งบประมาณให้ถูกต้อง 25) ควรเพิ่มศักยภาพในการจัดเก็บรายได้ เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง

6.3.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ควรพัฒนา ดังนี้ 1) ควรจัดตั้งคณะกรรมการในเรื่องการให้บริการประชาชน และจัดการประชุมเพื่อวางแผน ในการให้บริการประชาชนเป็นประจำทุกปี 2) ควรเพิ่มบุคคลที่มาจากภาคประชาชนเป็นคณะกรรมการวางแผนการให้บริการประชาชน 3) ควรเพิ่มโครงการหรือกิจกรรมในการให้บริการประชาชน ในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลให้มากกว่าเดิม 4) ควรจัดโครงสร้างในการให้บริการประชาชนให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน 5) พัฒนาโครงสร้างองค์กรในการให้บริการประชาชน ให้ทันต่อเหตุการณ์ และสนองตอบความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วทั้ง 6) จัดบุคลากรให้เพียงพอตามโครงสร้างองค์กร ในเรื่องของการให้บริการประชาชน 7) ควรจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อการให้บริการประชาชน 8) ควรเพิ่มวันให้บริการประชาชน ในวันหยุดราชการ เช่น อาจกำหนดให้มีการปฏิบัติงานในวันเสาร์ หรือ วันอาทิตย์ เป็นเวลาครึ่งวัน เพื่อให้บริการประชาชนที่ต้องปฏิบัติงานในวันธรรมดา แต่มีวันหยุดเป็นเสาร์ - อาทิตย์ เป็นต้น 9) ทุกหน่วยงานควรเพิ่มความสนใจในกระบวนการสั่งการของการให้บริการประชาชน อย่างจริงจัง มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร 10) ควรมีบทลงโทษ หรือการว่ากล่าวตักเตือน เมื่อมีผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานข้ามขั้นตอนของการให้บริการอย่างไม่เป็นธรรม 11) ให้ผู้ปฏิบัติงาน รายงานผู้บังคับบัญชา เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการสั่งการจากส่วนกลาง 12) พัฒนาระบบสารสนเทศ สำหรับการให้บริการประชาชนให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพในการให้บริการอยู่เสมอ ทุกหน่วยงาน 13) ควรมีบทลงโทษ สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ละเลย การประสานงานในเรื่องการให้บริการประชาชน 14) ปรับปรุงกระบวนการประสานงานให้เกิดความคล่องตัว เพื่อความรวดเร็วในการให้บริการประชาชน 15) จัดตั้งผู้นำชุมชน หรือประชาชน ในชุมชนให้เข้ามามีบทบาทในการประสานงาน ระหว่างเทศบาลกับชุมชน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับรู้ข่าวสารเรื่องการให้บริการสู่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น 16) เพิ่มข้อบังคับให้ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในทุกเรื่องเมื่อปฏิบัติงานแล้วเสร็จ 17) ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในเรื่องการให้บริการประชาชนเป็นลายลักษณ์อักษร 18) ควรจัดสรรงบประมาณ สำหรับการให้บริการประชาชน ให้มากกว่าเดิม 19) ควรมีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ สำหรับการให้บริการประชาชน 20) ควรให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณในเรื่องของ การเพิ่มช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชน

6.3.3 ด้านการปฏิบัติราชการ ควรพัฒนา ดังนี้ 1) ควรวางแผนการปฏิบัติราชการเพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชนในทุกระดับ 2) ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง 3) ควรมีการวางแผนเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ควบคู่ไปกับการให้บริการประชาชน 4) ผู้ปฏิบัติงานควรรายงานผลเสียของการปฏิบัติราชการที่ขาดการวางแผนงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนก่อนการปฏิบัติราชการ 5) ควรวิเคราะห์ภารกิจการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นแนวทางที่ถูกต้องกับการจัดโครงสร้างหรือองค์การ ในการปฏิบัติงาน 6) ควรมีแผนผัง การอธิบายโครงสร้างขององค์การ ให้เป็นไปตามโครงสร้างของเทศบาล พร้อมอธิบายภาระหน้าที่ของแต่ละโครงสร้างไว้ให้ชัดเจน 7) ควรจัดบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานให้ตรงกับโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างใดไม่สอดคล้องหรือไม่สนับสนุนการปฏิบัติราชการ ก็ให้ปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ ไม่ใช่ตามตัวบุคคลที่มีอยู่ 8) ควรจัดฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาล ให้เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ 9) ควรจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่มีอยู่ 10) ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนบุคลากร ในการปฏิบัติราชการ เพื่อลดปัญหาภาระค่าใช้จ่ายทางด้านบุคลากร 11) ควรเพิ่มศักยภาพในการทำงานเป็นทีม เพื่อลดปัญหาในการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาที่ไม่ตรงกับภาระหน้าที่ 12) เมื่อผู้ปฏิบัติได้รับคำสั่งจากผู้บริหารให้ปฏิบัติภารกิจที่ไม่ตรงกับภารกิจของตน ควรเพิ่มการประสานงานกันระหว่างผู้ปฏิบัติ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ตรงตามภารกิจ และรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น ต่อผู้บริหารว่าใครรับคำสั่ง และใครปฏิบัติงาน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 13) ควรจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นทีม และลดปัญหาข้อขัดแย้งในการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา 14) ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ไม่ละเลยการประสานงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน 15) ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างหน่วยงานทุกเดือน เพื่อรายงานผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาของทุกหน่วยงาน 16) ผู้บังคับบัญชาควบคุมการรายงานผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 17) ควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจสำหรับหน่วยงานที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้ประสิทธิภาพ เช่น การประกาศผลการปฏิบัติราชการที่ดีเด่นให้คนในองค์การ และประชาชนได้ทราบและร่วมชื่นชมยินดี กับหน่วยงานนั้น เป็นต้น 18) ควรศึกษาระเบียบวิธีในการใช้งบประมาณ ให้ถูกต้องตามระเบียบ 19) ควรจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสร้างจิตสำนึกในการใช้พลังงานอย่างประหยัด เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณในการปฏิบัติราชการ ให้ได้ประสิทธิภาพ 20) ควรจัดฝึกอบรมบุคลากรในเทศบาล ในเรื่องของระเบียบวิธีในการใช้งบประมาณที่ถูกต้อง

6.3.4 ด้านการพัฒนาองค์การ ควรพัฒนา ดังนี้ 1) ควรเพิ่มการประชุมเพื่อวางแผนการพัฒนาองค์การให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 2) ควรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ตามแผนพัฒนาองค์การที่วางไว้ เพื่อประสิทธิภาพของแผน และการพัฒนาองค์การที่ได้ผล 3) ควรมีการติดตามผลของการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา ควรร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อชี้แนวทางให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การตามแผนงานที่วางไว้ 5) ควรจัดโครงการหรือกิจกรรม ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ 6) ควรมีการถ่ายทอดงานกันระหว่างผู้ปฏิบัติที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานร่วมกัน ซึ่งเป็นผลพลอยได้ให้การพัฒนาองค์การมีประสิทธิภาพ 7) ควรจัดทำคำสั่งมอบหมายภารกิจในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้เข้าใจว่าตนนั้นมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง มีขอบเขตการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร 8) ควรรวบรวมกฎหมายและระเบียบที่จำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานในทุกองค์การ มาไว้ที่เดียวกัน โดยจัดให้มีผู้มีความรู้ความชำนาญรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อลดขั้นตอนในการประสานงาน และสามารถ ให้คำแนะนำกับทุกหน่วยงานรวมถึงผู้บริหารได้ เมื่อเกิดปัญหาอันจะส่งผลให้การพัฒนาองค์การนั้นเป็นไปตามระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดได้มากที่สุด 9) ควรจัดบุคลากรให้พอกับการปฏิบัติงานในเรื่องของการพัฒนาองค์การ 10) ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ 11) ควรวางแผนการจัดบุคลากรให้ตรงกับภารกิจของการพัฒนาองค์การ เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายทางด้านบุคลากร 12) ควรจัดการประชุมเพื่อมอบหมายนโยบายจากผู้บริหาร 13) เมื่อมีการสั่งการจากผู้บริหารโดยไม่ตรงกับภารกิจของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการประสานกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และไม่ละเลยที่จะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละบุคคลทราบเพื่อจะได้แก้ไข้ปัญหาเมื่อเกิดข้อซักถามจากผู้บริหาร 14) ควรจัดทำบันทึกการรับคำสั่งการจากผู้บริหาร รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เมื่อมีการสั่งการทางโทรศัพท์ และยังคงให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันของหน่วยงานด้วย 15) ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อการประสานกันระหว่างหน่วยงานทุกเดือน 16) ควรพัฒนาระบบสารสนเทศ และพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพเพื่อการประสานงานที่รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ 17) ควรรณรงค์ให้เกิดการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อการประสานงานที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน 18) ควรจัดประชุมเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน ในทุกเดือน 19) ควรมีการนำข้อบกพร่องที่พบจากการรายงานผลการปฏิบัติงาน ไปแก้ไข้อย่างจริงจัง 20) ควรมีการวางแผนการใช้งบประมาณที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 21)

ควรจัดฝึกอบรม หรือจัดทำวารสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ถูกต้อง 22) ควรส่งเสริมให้มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในเรื่องของการบริหารงบประมาณในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์ จากหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะเทศบาลใกล้เคียงกัน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ เทศบาลควรมีการอบรมในเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมทั้งกำหนดบทลงโทษแก่ผู้บกพร่องต่อหน้าที่ และให้รางวัลแก่ผู้ตั้งใจปฏิบัติงาน

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาความสอดคล้องและเหมาะสมของตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดในการประเมิน หรือปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

8. เอกสารอ้างอิง

กระทรวงมหาดไทย. (2541). ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.

2541. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

กระทรวงมหาดไทย. (2542). พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วน

ท้องถิ่น พ.ศ.2542. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

กระทรวงมหาดไทย. (2549). ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง กำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณี

พิเศษสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

กระทรวงมหาดไทย. (2556). หลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

ชูเพ็ญ วิบูลสันติ. (2550). การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร (SWOT). ค้นคว้า 5 สิงหาคม 2557, จาก <http://202.28.94.202/wichuda/qa/km/swot.doc>.

พระเจริญ จิริสุโภ. (2552). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวยจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ยุทธการ สุขะภาสี. (2550). ความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านงานทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลหนองสองห้อง อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรทัย จัตุรัส. (2553). ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทางเกวียน อำเภอแก่ง จังหวัดระยอง. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อุดมพร สุคนธฉายา. (2547). การศึกษาประสิทธิผลของการให้บริการประชาชนแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ: กรณีศึกษาประชาชนผู้มาขอรับบริการ ณ สำนักงานเขตหลักสี่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.