

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบลใน จังหวัดบุรีรัมย์ ครั้งนี้ กำหนดวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) แบ่งวิธีดำเนินการ วิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ขั้นตอนที่ 2 โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และ ขั้นตอนที่ 3 โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนด ความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

N	แทน ประชากร
n	แทน กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean)
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$SE_p$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร พยากรณ์
$SE_{est}$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย
a	แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Score Weight)
$\beta$	แทน ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนน มาตรฐาน (Beta Weight)

F	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ F (F-distribution)
t	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือค่าถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าความแปรผันร่วมกันของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตาม
R <sup>2</sup> Adjusted	แทน	ค่า R <sup>2</sup> ที่ปรับแก้แล้ว
Y	แทน	คะแนนที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Z	แทน	คะแนนที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อผลการวิเคราะห์ข้อมูล ให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก นุเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ตอนที่ 6 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล  
ในจังหวัดบุรีรัมย์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบล  
ในจังหวัดบุรีรัมย์ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาล  
ตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบล  
ในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปลัดเทศบาลตำบล 2) บุคลากรฝ่ายปกครอง 3) เจ้าหน้าที่  
เทศบาล หัวหน้าหน่วยงาน และสมาชิกสภาเทศ 4) ภาคประชาชน ในครั้งนี้ เป็นการรวบรวม  
ข้อมูลความคิดเห็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเกี่ยวกับข้อมูลสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน  
ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ใน 5 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยด้านสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลใน  
จังหวัดบุรีรัมย์ มีความสำคัญอย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยด้านสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลใน  
จังหวัดบุรีรัมย์ ควรจะประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง

ประเด็นที่ 3 องค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านสมรรถนะในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับ  
การดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ดังต่อไปนี้ ควรมีอะไรบ้าง 1) ปัจจัยด้าน  
คุณลักษณะของบุคลากร 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 3) ปัจจัยด้านการ  
จัดบริการสาธารณะ 4) ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล  
และ 6) ปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ

ประเด็นที่ 4 องค์ประกอบความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ใน  
จังหวัดบุรีรัมย์ในแต่ละด้านต่อไปนี้ ควรมีองค์ประกอบย่อย อะไรบ้าง 1) ด้านการนำองค์กร  
2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการ  
จัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

ประเด็นที่ 5 ข้อเสนอแนะ/แนวทาง การปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อ  
การดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์หรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 6 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงาน  
ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ โดยใช้สถิติพรรณนาคือค่าความถี่ แบ่งตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** ผู้ให้ข้อมูลเป็นปลัดเทศบาลตำบลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบล จำนวน 5 คน พบว่า สมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 3) ปัจจัยด้านการจัดบริการสาธารณะ 4) ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล และ 6) ปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ

**กลุ่มที่ 2** ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรฝ่ายการปกครอง เจ้าหน้าที่ปกครองท้องถิ่น ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย นายอำเภอ ท้องถิ่นจังหวัด ท้องถิ่นอำเภอ นายกเทศมนตรี และรองปลัดเทศบาล จำนวน 4 ท่าน ดังนี้ นายอำเภอ จำนวน 1 ท่าน หัวหน้ากลุ่มงานมาตรฐานและการบริหารงานบุคคล สำนักงานปกครองท้องถิ่นจังหวัดบุรีรัมย์ 1 ท่าน สำนักงานปกครองท้องถิ่นอำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ 1 ท่าน สำนักงานปกครองท้องถิ่นอำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ 1 ท่านพบว่า สมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 3) ปัจจัยด้านการจัดบริการสาธารณะ 4) ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี

**กลุ่มที่ 3** ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรเจ้าหน้าที่เทศบาล หัวหน้าหน่วยของเทศบาล ข้าราชการประจำเทศบาล และสมาชิกสภาเทศบาลตำบล ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลตำบล 1 ท่าน หัวหน้ากองสวัสดิการสังคมเทศบาลตำบล 1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายปกครองเทศบาลตำบล 1 ท่าน และรองปลัดเทศบาลตำบล 1 ท่าน สมาชิกสภาเทศบาลตำบล 2 ท่าน พบว่า สมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากร 3) ปัจจัยด้านการจัดบริการสาธารณะ 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล และ 5) ปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ

**กลุ่มที่ 4** ผู้ให้ข้อมูลเป็นภาคประชาชนที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทนประชาชนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย อดีตสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) นายกเทศบาลตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และผู้ใหญ่บ้าน รวมทั้งหมดจำนวน 5 ท่าน ดังนี้ อดีตสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) จำนวน 1 ท่าน นายกเทศบาลตำบล จำนวน 2 ท่าน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 ท่านและผู้ใหญ่บ้าน จำนวน 1 ท่านพบว่า สมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร

2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 3) ปัจจัยด้านการจัดบริการสาธารณะ 4) ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล และ 6) ปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ

ผลการวิเคราะห์หาสมรรถนะตามประเด็นคำถามที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงข้อความสำคัญเกี่ยวกับข้อมูลสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ใน 6 สมรรถนะ

ซึ่งมีบทสัมภาษณ์ที่กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะดังนี้

ประเด็นคำถามที่ 1 ปัจจัยด้านสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีความสำคัญอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

: ต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยเทศบาลจะต้องส่งเสริม และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมความรู้อย่างต่อเนื่อง”

: ด้านพฤติกรรมการทำงานต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คิด ช่วย ให้ องค์กร มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น”

: องค์กรมีเอกภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ บริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารบ้านที่ดี 6 ประการ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ หลักความคุ้มค่า”

: ต้องมีจิตสาธารณะในการบริการ การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการ สาธารณะ ทางสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี”

: เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ บุคคลนั้นปฏิบัติงานดีขึ้น”

: เป็นการพัฒนาองค์กร ให้มีความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อขอรับ บริการ

: คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในเทศบาลตำบล

: การสื่อสารกับพนักงานถึงพฤติกรรมที่เทศบาลตำบลต้องการบริหารจัดการ และบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

: การวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่เทศบาลตำบลต้องการ

: ส่งเสริมสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้ นายอำเภอ กล่าวว่า

: การพัฒนาสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่น มีกระบวนการทัศน์และแนวคิดในการพัฒนาที่เป็นระบบ และพัฒนาท้องถิ่นด้วยหลักธรรมาภิบาล การปกครองบ้านเมืองที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เสมอภาค

: ตั้งอยู่ในเหตุและผล เจ้าหน้าที่ หรือ หัวหน้าส่วนการปกครองท้องถิ่น ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนส่วน แล้วนำมาปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยรวม

: หัวหน้าผู้บริหาร ต้องมีความรู้ ความสามารถ รับผิดชอบงานในหน้าที่ มีนิสัยทัศน์กว้างไกล และบริหารอย่างเป็นธรรม เสมอภาคกัน

: บุคลากรในองค์กรต้องประพฤติตนให้เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือของประชาชนในท้องถิ่นตนเอง และให้บริการเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุดอย่างเป็นธรรม

: เมื่อเทศบาลมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดในด้านการดำเนินงานในหน้าที่สาธารณะจะส่งผลทำให้สามารถบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการประชาชนในทุกๆด้าน และยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีและยั่งยืนท้องถิ่นจังหวัดให้มีความคิดว่า

: การพัฒนาสมรรถนะสำคัญอย่างยิ่งเพราะ การกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภารกิจที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบระหว่างราชการกับประชาชนโดยรวม เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะในเขตพื้นที่อย่างทันสมัยที่

: สมรรถนะของบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนำภายในองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย องค์กรจึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

: เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะ เป็นการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพราะการมีสมรรถนะสูง เป็นแรงสำคัญในการพัฒนาองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

หัวหน้าฝ่ายปกครองเทศบาลตำบลให้ความเห็นว่า

: การพัฒนาสมรรถนะ มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลการดำเนินงานของเทศบาล ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้อาจขึ้นกับตำแหน่งหน้าที่ อายุ เพศ สถานภาพ ทัศนคติ รวมถึงการศึกษาด้วย

: มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมาก เพราะหากการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร หรือเทศบาลที่ดีก็จะทำให้การดำเนินการของเทศบาลตรงตามเป้าหมายนั้นก็คือส่งผลให้ประชาชนอยู่ดีกินดีมีความสุขต่อไป

: ความพร้อมของบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาการดำเนินงาน มีการเตรียมความพร้อมที่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่องานบริการแก่ประชาชนอย่างดี

: ความรู้ที่มี พื้นฐานของความรู้ เป็นความรู้ที่ติดตัวของบุคลากรที่จะมีการพัฒนาให้มีความรอบรู้ในหน้าที่ที่ปฏิบัติอย่างมั่นใจ

: สภาพแวดล้อม หรือที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ถ้าบุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันการปฏิบัติงานก็ราบรื่น สถานที่ มีความสะดวก สบาย ง่ายต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

: โครงสร้างขององค์กร การพัฒนาการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารระดับเดียวกัน ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจกัน มีทักษะ วิสัยทัศน์ มีคุณธรรม และความเสมอภาค ย่อมให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4** กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

: ปัจจุบันสังคมและปัญหาต่างๆ ในเทศบาลมีความซับซ้อนมากขึ้น การดำเนินงานของเทศบาล จึงต้องทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อน

: การมีผู้นำองค์กร ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง โดยตรง มีกระบวนการทัศน์และแนวคิดในการพัฒนาที่เป็นระบบ และพัฒนาท้องถิ่นด้วยหลักธรรมาภิบาล

: มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญ ในระเบียบกฎหมาย สามารถให้คำแนะนำผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง

: มีงบประมาณที่เพียงพอเหมาะสมกับการบริการสาธารณะ

: ทำให้ผู้บริหารและบุคลากร ทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง ว่ามีความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอยู่ในระดับใด เมื่อมีการศึกษาเปรียบเทียบผลงานของบุคคลในองค์กรจะได้กำหนดตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะกับงาน

**ประเด็นที่ 2** ปัจจัยด้านสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ควรจะประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1** กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

: งบประมาณ ถ้ามีงบประมาณเพียงพอต่อการพัฒนาเทศบาลก็จะทำให้ เทศบาลปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่วางเอาไว้ ประชาชนได้รับประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐาน และการบริการ

: บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ลักษณะประจำตัวของบุคคล มีแรงจูงใจ ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

: เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารต้องทันสมัย เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ต้องมีการให้บริการสาธารณะอย่างพอเพียง

: การบริการจัดการด้านสาธารณะ ให้ยึดหลักธรรมาภิบาล ทั้งบุคลากร ผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารของเทศบาล

: มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะในเทศบาลตำบล เช่น ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ปัจจัยด้านการบริการจิตสาธารณะ ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยการสื่อสารสาธารณะ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

: ปัจจัยด้านคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในเทศบาลตำบล

: ปัจจัยด้านการสื่อสารกับพนักงานถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของเทศบาล และบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนต่างๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

: การวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่เทศบาลตำบลต้องการ และการเข้าใจในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

: ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ ทิศนคติ พันธกิจและความรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

เจ้าหน้าที่ปกครองครองท้องถิ่นให้ความเห็นว่า

: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่น ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา บุคลากร และเจ้าหน้าที่ราชการ ว่ามีความริเริ่มสร้างมากน้อยเท่าใด ต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ตรงกับหน้าที่ที่ต้องการปฏิบัติ คุณวุฒิวิวุฒิเป็นสิ่งจะตอบสนองต่อการทำงาน ได้อย่างดี

: ด้านคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กร ต้องมีความรู้ ความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน์ ทิศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

: ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เป็น คุณสมบัติของบุคคล รวมถึง ความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป



: ด้านการจัดบริการสาธารณะ การให้บริการสาธารณะ เป็นหัวใจสำคัญในด้านการบริการจัดการขององค์กรที่สร้างให้ผู้รับบริการ หรือประชาชนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ต้องมีจิตสาธารณะ อาสาการปฏิบัติอย่างมีความเต็มใจ

: ด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี การบริหารต้องยึดหลักธรรมาภิบาล โดยการบริหารแบบ นิติธรรม คุณธรรม รับผิดชอบในงานหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ บริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่า มีภาคีเสมอภาคทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

: ด้านการสื่อสารสาธารณะ การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารในระดับเดียวกับ ต้องมีการสื่อสารอย่างเข้าใจกับ มีความชัดเจน มีการประชุม ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติในองค์กรการปกครองท้องถิ่น ในเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

: เป็นการบริหารกิจการภาครัฐ ในการบริหารจัดการจะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหน่วยเพื่อสอดคล้องและบรรณาการต้องเป็นระบบเกี่ยวกับการบริหารบุคคล บริหารแบบพัฒนา และการบริหารงบประมาณ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

หัวหน้ากองสวัสดิการสังคมเทศบาลตำบลให้ความเห็นว่า

: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล นั้น ทุกส่วนมีความสำคัญต่อระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะ ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม แม้กระทั่งพื้นฐานทางจิตใจ และรวมถึงสถานะภาพทางครอบครัว

: ด้านความรู้ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีความรู้ หรือความรู้รอบรู้ ต้องมีความรู้ทั้งด้านทางโลก และทางธรรม นั้นหมายความว่า ความรู้ทางโลก คือ ความรู้ในเรื่องของวิชาความรู้ ระบบ ระเบียบแบบแผนแนวปฏิบัติต่างๆ อาจจะรู้ได้โดยการศึกษาจากสถาบันการศึกษา หรือการศึกษารอบร้อม ความรู้ทางธรรม คือ ความรู้ในการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา เพราะว่าจะระดับที่ต้องปกครองตนและคนอื่น แล้วยังต้องครองงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่เรียกว่า “ครองตน ครองคน ครองงาน”

: แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือปัญหาที่มีผลกระทบต่อประชาชน

: ทักษะ สิ่งนี้ก็มีผลจำเป็นในการพัฒนา หากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีทักษะที่ดีต่อการทำงาน หรือองค์กรแล้ว ยากที่จะเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

: ทักษะ การทำงานคนทุกคนต้องมีทักษะในการทำงานเฉพาะตำแหน่งของตน โดยมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง รวดเร็ว และมีความชำนาญในการปฏิบัติ

: ความมีภาวะผู้นำสามารถยกระดับและส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ผู้นำต้องมีความพร้อมในการบริหารงาน

: สภาพแวดล้อมที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาและดำเนินงานของเทศบาลตำบล

: สื่อออนไลน์ ความล้ำหน้าก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล

: ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ วิสัยทัศน์ สภาวะผู้นำ ของ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติ ต้องมีความสามารถในการคิด การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือปัญหาที่มีผลกระทบต่อประชาชน

: การพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลมีปัจจัยหลายด้านที่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร
3. ปัจจัยด้านการจัดบริการสาธารณะ
4. ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี
5. ปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ
6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

ผู้ใหญ่บ้านให้ความเห็นว่า

: ปัจจัยส่วนบุคคล มีความพร้อมในการจะพัฒนาตนเองหรือไม่ เช่น วิสัยทัศน์ ความกระตือรือร้นในการพัฒนา

: ปัจจัยในด้านงบประมาณ

: การสร้างแรงจูงใจ ความต้องการที่เป็นจริงร่วมกัน ในการพัฒนาท้องถิ่น

: การสร้างทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

: ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ มีกฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน

: บุคลากรพร้อมใจทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารใช้คนให้ตรงกับงาน  
กับความสามารถ และคุ้มค่ากับผลตอบแทน มีการบริหารงานที่โปร่งใส และเป็นธรรม

: มีการศึกษาอบรมให้ความรู้ แก่บุคลากร และมีการศึกษาเปรียบเทียบผลงานที่  
โดดเด่นของแต่ละบุคคลภายในองค์กร

ประเด็นที่ 3 องค์ประกอบของคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับการ  
ดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ดังต่อไปนี้ ควรมีอะไรบ้าง

### 1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้

: ด้านทักษะความรู้ความสามารถทัศนคติในการทำงาน

: บุคลิกภาพ ค่านิยม พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาสมรรถนะ  
ที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์โดยได้มาจาก 3 ทางคือ 1.พรสวรรค์ที่  
ติดตัวมา 2.ประสบการณ์ในการทำงาน 3.ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือและผลงาน

: การมีส่วนร่วมกล้าแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมกล้าเสนอแนะ กล้า  
รับผิดชอบ แรงจูงใจ ใ้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ที่เกิดการ  
พัฒนาการดำเนินของเทศบาล

: บุคลากรต้องมีความรู้ในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ

: บุคลากรต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ  
ปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

: บุคลากรต้องมี เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นส่วนบุคคลที่ดี

: ส่งเสริมให้บุคลากรได้ได้พัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาสมรรถนะเพื่อ  
พัฒนาศักยภาพต่อการปฏิบัติตัวให้มีสมรรถนะสูง

: บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบกฎหมาย ซึ่งเทศบาลเป็นหน่วยงาน  
ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมกับกฎหมายจำนวนมาก จึงต้องมีความเข้าใจใน พรบ. ระเบียบ หนังสือ  
สั่งการ

: มีทักษะความชำนาญและมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ค่าตอบแทนใน  
การปฏิบัติงาน

: บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การทำงานที่ใกล้ชิดชุมชนและให้บริการ  
ประชาชน

: บุคลากรต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ปฏิบัติตามภารกิจ

: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่  
 นำเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้

หัวหน้ากลุ่มงานมาตรฐานและการบริหารงานบุคคลให้ความเห็นว่า

: ทศนคติ ค่านิยม อุดมการณ์ โลกทัศน์ วิสัยทัศน์ที่เป็นบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่  
 ที่ดี

: ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเทศบาลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ทำให้  
 ประชาชนเกิดความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติงาน

: การสร้างสมประสบการณ์ ความรู้ โดย การฝึกอบรมการพัฒนา จัดเวที  
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้การศึกษาดูงาน เปิด โอกาสให้ประชาชนในเขตท้องถิ่นมีส่วนร่วมแนวทาง  
 ความคิดเห็น เพื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

: การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนระบบ  
 บริหารงานบุคคลให้เป็นที่เปิดกว้าง เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในหน้าที่การดำเนินงานของเทศบาล  
 อย่างมีประสิทธิภาพ

: มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะ (Competency) การบริหารจัดการผล  
 การปฏิบัติงาน (Performance Management) เพิ่มศักยภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถเต็มที่ต่อ  
 การดำเนินงานในหน้าที่ของบุคลากร มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ปฏิบัติ

: ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคลากรที่  
 ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

: ทักษะ (Skill) คือ บุคลากรต้องมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติสิ่งที่  
 ต้องการทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถ  
 ปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

: ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความ  
 คิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจใน  
 ตนเอง ความเชื่อมั่นของบุคลากรด้วยตนเอง เป็นต้น

: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นบุคลิกที่มีบุคลิกที่เป็นที่  
 นำเชื่อถือของบุคคลอื่นๆ เช่น คนที่นำเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

: แรงจูงใจ/เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน สิ่ง  
 ค่าตอบแทน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

### ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้

รองปลัดเทศบาลตำบลให้ความเห็นว่า

: ปัจจัยพื้นฐานด้านคุณลักษณะของบุคคล ก็จะมีอุปนิสัย พฤติกรรม หรือการคิด ซึ่งอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้จะสามารถส่งผลถึงการปฏิบัติงานของตัวบุคคล

: คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรแต่อย่างไรก็ตาม หากมีแรงจูงใจ บทบาททางสังคม ความรู้ ทักษะ ทักษะคติใหม่ๆ ก็อาจทำให้คุณลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ เช่น

1. เป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่เสมอ
2. เป็นผู้มีทัศนคติด้านบวก
3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ

: บุคลากรต้องมีความรู้รอบด้าน ทันทับเหตุการณ์ มีไหวพริบสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว

: ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ

: ทักษะ (Skill) คือ เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

: ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน

: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคลากร (Traits) เป็น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ

: แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

### ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้

: บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความนับถือ และให้เกียรติอย่างจริงใจ มีอารมณ์ที่มั่นคง

: มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงานที่ดี มีการทำงานแบบเป็นประชาธิปไตย

: มีการพัฒนาตนเอง ซื่อสัตย์ สุจริต ทักษะที่ดีในการดำเนินงานของเทศบาล ให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

: ความรู้ความสามารถในการพัฒนา ประสิทธิภาพในด้านการพัฒนาความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่

: ภาวะความสมบูรณ์ของร่างกาย จิตใจ ภาวะความสมบูรณ์ด้านครอบครัว สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในองค์กร

## 2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสำคัญ ดังนี้

: ด้านอายุในการทำงาน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานมากจะมีพฤติกรรมในการทำงานได้ดีกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อย

: ด้านสภาพทางด้านพฤติกรรมการทำงาน โดยมากพนักงานที่สมรสแล้วมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าพนักงานโสด จะมีความละเอียดรอบคอบและมีความรับผิดชอบดีกว่า

: ด้านการศึกษาด้านพฤติกรรมการทำงาน โดยพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาค่ำ

: อายุ เพศ การศึกษา ความรับผิดชอบมีผลต่อการดำเนินของเทศบาล เช่น อายุการทำงานนานก็มีประสิทธิภาพมาก เพศแบ่งตามหน้าที่การทำงาน ความรับผิดชอบการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

: อายุด้านพฤติกรรมการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดด้วยวุฒิของบุคคลในสังคม บุคคลที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นและการปฏิบัติในสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไปแต่ประสิทธิภาพที่สะสมมาตลอดการปฏิบัติงาน

: สถานภาพกับพฤติกรรมการทำงานบุคลากรที่มีการทำงานเป็นยอมรับของบุคลากรในองค์กร ยอมรับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันที่ดีกับบุคคลอื่น

: ระดับการศึกษากับพฤติกรรมการทำงาน การศึกษาช่วยให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในหลายๆด้าน สามารถช่วยในการตัดสินใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

: ระยะเวลาในการทำงานกับพฤติกรรมการทำงาน บุคลากรที่มีระยะเวลานาน ยอมรับประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานน้อย

: พฤติกรรมของบุคลากรเป็นปัจจัยในความสำเร็จของงาน บุคลากรที่มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความอดทน ความขยันขันแข็ง การมีวินัย การเข้าใจการบริการประชาชน ยอมรับให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดี

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสำคัญ ดังนี้

: อายุตัว เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานส่งผลต่อการดำเนินงาน มีความอดทน อดกรั้น วุฒิภาวะ ความรับผิดชอบต่อพฤติกรรมการทำงาน

ของตนเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นผลงานที่ตนเองกระทำในหน้าที่นั้นๆ

: อายุงาน ประสบการณ์ที่สร้างสมมาจะส่งผลต่อการตัดสินใจ การตอบสนองที่รวดเร็วรอบครอบต่อหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จะมีศักยภาพเท่าไรเกิดอยู่กับประสบการณ์ในการทำงานอย่างรอบครอบ

: การศึกษา หาความรู้ทั้งในและนอกสถานที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานต้องอาศัยการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมีความถูกต้อง และคุณภาพงานที่ได้รับมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

: ฐานะทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดอีกที่ส่งผลต่อความซื่อสัตย์ และการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากรที่มีความดี จิตสาธารณะ คุณธรรม จริยธรรม ความเสมอภาค และซื่อตรงต่อหน้าที่การทำงาน

: บุคลิกลักษณะเฉพาะตัว เป็นความเชื่อมั่นในตนเอง และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของบุคลากร

: ทัศนต่อองค์กร / ความคาดหวังต่อองค์กร ส่งผลต่อความภักดี และขวัญกำลังใจ บุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความคาดหวัง มีความภักดีต่อองค์กร ทำให้มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรือการพัฒนาการดำเนินงานก้าวหน้ายิ่งขึ้น และมีค่าตอบแทนยังเป็นกำลังใจต่อหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานของบุคลากร

: ระยะเวลาการทำงานกับพฤติกรรมการทำงาน ระยะเวลาการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาการทำงานที่นานกว่าจะมีประสบการณ์ หรือความชำนาญมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานที่สั้นกว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ดังนี้

: อายุกับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งจากการวิจัยมีการสรุปผลว่าอายุการทำงานมีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี เพราะบุคคลที่มีอายุการทำงานมากมีพฤติกรรมที่ดีกว่าบุคคลที่มีอายุการทำงานน้อย เช่น อายุงาน พฤติกรรมการทำงาน เวลา

: พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน ซึ่งมีปัจจัยหลายๆอย่างที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคล

: ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล หากบุคคลมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาการทำงาน และไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

: เป็นคนดี มีคุณธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวรู้จักการให้ และเป็นผู้มีความเสียสละโดยส่วนรวมสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

: สถานภาพกับพฤติกรรมการทำงาน บุคลากรที่สมรสแล้วมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าบุคลากรที่เป็น โสด

: ระดับการศึกษากับพฤติกรรมการทำงาน บุคลากรที่มีวุฒิกการศึกษาสูง มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าบุคลากรที่มีวุฒิกการศึกษาต่ำกว่า

: ระยะเวลาการทำงานกับพฤติกรรมการทำงาน บุคลากรที่มีอายุงานมากมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าบุคลากรที่มีอายุงานน้อย

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ดังนี้

: มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่น จงรักภักดีผูกพันกับองค์กร เต็มใจช่วยเหลืองานด้านอื่นๆอาสาทำงานให้องค์กร

: อายุในการทำงาน อายุที่อยู่ในช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

: ระดับของการศึกษา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การประสบความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจกับพฤติกรรมในการทำงาน

: ภาวะด้านจิตใจมีจิตอาสาหรือความตั้งใจหรือไม่ การได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มีความสมดุลในชีวิตการทำงานและสภาพครอบครัวที่ดี

### 3. ปัจจัยด้านการจัดบริการสาธารณะ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการจัดบริการที่สำคัญ ดังนี้

: ด้านการตอบสนองการทำงานของบุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมดและการ บริการ  
ก็ต้องคุ้มค่า

: ด้านความสม่ำเสมอบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

: ด้านความเสมอภาคบริการทุกคนอย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน

: ด้านความประหยัดค่าใช้จ่ายที่ใช้บริการจะต้องไม่มากเกินไป

: ด้านความสะดวกผู้รับบริการต้องได้รับความสะดวกง่ายสบาย และไม่ ยุ่งยาก  
วุ่นวาย

: ขนาดพื้นที่ รับผิดชอบของเทศบาล จำนวนครัวเรือน / จำนวนประชากรจำนวน  
พนักงานในขอบเขตเทศบาลรับผิดชอบการบริการสาธารณะ

: งบประมาณในการบริหารจัดการด้านสาธารณะ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของ  
ประชาชน ด้านสาธารณสุข โภค ด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา การประกอบอาชีพ

: สถานที่ที่บริการ มีความสะดวก สบาย ต่อบุคคลที่มาใช้บริการ

: ผู้บริหารการบริการและผู้ปฏิบัติการด้านบุคคลที่มีความสำคัญเอาใจใส่กับการ  
ให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการ



: สภาพแวดล้อมของการบริการ คือ สภาพแวดล้อม บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการปฏิบัติงานอย่างมีความเต็มใจ และมีรอยยิ้มกับผู้รับบริการ

: ขบวนการบริการ ได้แก่ หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่

: หลักความเสมอภาค หลักความเสมอภาค บริการที่จัดขึ้นนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน

: หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ

: หลักความประหยัด ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ

: หลักความสะดวก บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะปฏิบัติได้ง่ายสะดวก สบาย สั้นเปลื้องทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาระยุ่งยากให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้ให้บริการมากจนเกินไป

: ปัจจัยในด้านการบริการสาธารณะที่ดี เข้าใจการบริการ ความสะดวก รวดเร็ว ความเสมอภาค เทียบธรรม สม่ำเสมอ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงการจัดบริการที่สำคัญ ดังนี้

: ผู้ให้บริการ ทัศนคติ บุคลิกภาพ เช่น บริการด้วยหัวใจ มิตรไมตรี มีรอยยิ้ม ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ สร้างความพึงพอใจต่อผู้ได้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้องค์เป็นที่ยอมรับของสังคมมากยิ่งขึ้น

: กิจกรรม หรือตัวการให้บริการ ต้องสนองตอบต่อความต้องการเพียงใด ตรงวัตถุประสงค์ การวางแผนงานการให้บริการสาธารณะต่อชุมชน

: กระบวนการ ความสะดวก ความสบาย คล่องตัว ทัวถึง เป็นธรรม ต่อเนื่อง รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจต่อผู้ได้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาวทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพดี

: สภาพแวดล้อมของการบริการ สถานที่ บรรยากาศ ระยะเวลาการให้และการรับบริการ การมีสภาพแวดล้อม สถานที่ บรรยากาศที่ดี ช่วยให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสะดวก สบายดียิ่งขึ้น

: ผู้รับบริการ มีความคาดหวัง ความเข้าใจ ความจำเป็น ประโยชน์ที่ได้รับการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และชัดเจน ทำให้ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความคาดหวังความเข้าใจ ได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด

: องค์ประกอบพื้นฐานด้านการจัดบริการสาธารณะ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ เป็นปัจจัยอันดับหนึ่งเสมอ เห็นผลประโยชน์ของประชาชนเป็นอันดับแรกเสมอ

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ต้องมีความรู้ความสามารถมากน้อยแค่ไหน ของผู้บริหาร ผู้นำไปปฏิบัติ

3. ปัจจัยข้อมูลเอกสารต่างๆ ถือว่าเป็นข้อมูลสำคัญ สถิติข้อมูลต่างๆที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ

: ส่งเสริมแนะนำการบริการสาธารณะ ให้ผู้รับบริการสาธารณะได้รู้จัดสิ่งที่เทศบาลจะทำงานเกี่ยวกับการบริการสาธารณะ ให้เป็นที่น่าความพึงพอใจ

: ผู้บริหารการบริการสาธารณะ และผู้ปฏิบัติกรล้วนเน้นบุคคลที่สำคัญๆ ในการดำเนินงานบริการสาธารณะ สร้างสภาพแวดล้อมของการบริการสาธารณะ เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจในการบริการสาธารณะที่ดี

: ขบวนการบริการเน้นส่วนสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเสมอภาค เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงการจัดการที่สำคญ ดังนี้

: การบริการสาธารณะเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานของเทศบาล เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ต้องรับผิดชอบต่อประชาชน และผู้รับบริการเพื่อส่วนรวม

: องค์ประกอบปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรต้องเป็นบุคคลที่มีจิตสาธารณะ ก่อน เห็นทุกข์ของประชาชนเป็นทุกข์ของตนเอง เห็นปัญหาของสังคมเป็นปัญหาของตนเอง หากบุคลากรมีจิตสาธารณะเช่นนี้แล้วบ้านเมืองจักได้รับการแก้ไขปัญหา และสนองตอบต่อความต้องการได้ถูกต้องและตรงจุด

: กระบวนการบริการด้านสาธารณะ คือกระบวนการกิจกรรมในการส่งมอบไปให้ผู้ใช้บริการ ซึ่งบางครั้งไม่สามารถจับต้องได้แต่มีคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งองค์ประกอบของปัจจัยประกอบด้วย

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่
2. หลักความสม่ำเสมอ
3. หลักความเสมอภาค

## 4. หลักความประหยัด

## 5. หลักความสะดวก

: เจ้าหน้าที่ของเทศบาล ต้องให้บริการ ด้านสาธารณะได้อย่างครบถ้วนโดยยึดหลัก รวดเร็ว มีคุณภาพ เกิดความประทับใจ ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงการจัดบริการที่สำคัญ ดังนี้

: ขนาดพื้นที่ จำนวนครัวเรือน จำนวนประชากร เป็นการรับผิดชอบของเทศบาลที่จะให้บริการสาธารณะ

: จำนวนพนักงานของ งบประมาณให้บริการสาธารณะ เป็นที่มีความพึงพอใจของประชาชน ด้านสาธารณูปโภค ด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา การประกอบอาชีพ

: การเข้าถึงการให้บริการ การโฆษณา ความสะดวกสบายในการจัดองค์กร จัดทำบริการในเวลาที่เหมาะสม

: การจัดบริการสาธารณะอย่างเท่าเทียม ความเสมอภาคของบุคคลที่เข้ารับบริการ และความต่อเนื่องในการให้บริการ

: จัดทำบริการโดยปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ จัดบริการโดยรับผิดชอบต่อสังคม

## 4. ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

: ซึ่งถูกกำหนดในรัฐธรรมนูญ ปี 2550 โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือ วัฒนธรรม จริยธรรมและอุดมการณ์ของผู้ใช้อำนาจอธิปไตย โดยมีหลักกรรมาภิบาลเมืองประกอบด้วย 6 ประการคือ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆให้ทันสมัยและยุติธรรม

2. หลักความโปร่งใส ได้แก่ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการให้และรับข้อมูลที่แท้จริง

3. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิดร่วมแสดงความคิดเห็นตัดสินใจ

4. หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไก

5. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้

6. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดความถูกต้อง

: หลักธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม เป็นการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายของทางราชการ หลักความโปร่งใส เป็นการเปิดเผยข้อมูลราชการให้รับทราบทุกคน หลักการมีส่วนร่วม ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานขององค์กรได้ และองค์กรต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น

: การมีส่วนร่วมในการบริหาร เปิดให้ประชาชนในเขตพื้นที่มีส่วนร่วมการแสดงออกความคิดเห็นในการดำเนินงานของเทศบาล

: การปฏิบัติได้ตามระเบียบข้อบัญญัติ ข้อกฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้อย่างถูกต้องและเสมอภาค

: การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีเป้าหมาย ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน, ทำให้ภารกิจของรัฐเกิดผลสัมฤทธิ์, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่า และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนด

: การบริหารงบประมาณ เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้อย่างโปร่งใสชัดเจน

: การบริหารบ้านเมืองที่ดี ต้องมีการปฏิบัติงาน, ปรับปรุงภารกิจให้ทันสถานการณ์, อำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนมีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

: จิตสำนึกของบุคลากรในเทศบาล ผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีความเข้าใจเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้หรือการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทำให้การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

: จิตสำนึกของประชาชนในเขตเทศบาล มีจิตอาสาเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น ตรวจสอบการดำเนินงานของเทศบาลอย่างไม่มีอคติต่อองค์กร

: เทศบาลดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

: ไม่มีขั้นตอนปฏิบัติงานเกินความจำเป็นและปรับปรุงภารกิจของเทศบาลให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการ

: มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลควรมีแนวทางนโยบายดังนี้

1. การดำเนินกิจการทางการเมือง นโยบายภาครัฐและองค์กร

2. การบริหารงานหลักการบริหารกิจการต้องเน้นหลักธรรมาภิบาล
3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีได้เน้นปัจจุบัน
4. มีแผนการใช้งบประมาณตามระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

: การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ยึดตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 หลักการมีหลักนิติธรรม มีหลักคุณธรรม มีหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมขององค์กรกับประชาชน หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3** กล่าวถึงการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

: การบริหารบ้านเมืองที่ดี ต้องใช้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

: หลักนิติธรรม การบริหารงานต้องมีหลักกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ มีความเป็นธรรมบังคับใช้ทุกคนถือปฏิบัติในการบริหารงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยองค์กรเทศบาลก็จะ ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล มีหน้าที่ออกเทศบัญญัติต่างๆ ซึ่งจะเป็นกฎหมายใช้บังคับ เฉพาะเทศบาลแต่ละเทศบาล แต่ต้องไม่ขัดต่อกฎหมายหลัก นายกเทศมนตรี ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหาร ข้าราชการประจำ มีปลัดเทศบาลทำหน้าที่เป็นหัวหน้าข้าราชการประจำ มีหน้าที่ดำเนินการตาม นโยบายของฝ่ายบริหาร

: หลักคุณธรรม สมาชิกสภาเทศบาล นายกเทศมนตรี ข้าราชการประจำ ต้องยึดมั่นในความ ถูกต้อง ดีงาม มีคุณธรรม ทำให้การดำเนินงานได้ดี

: หลักการมีส่วนร่วม ภารกิจ และบทบาทหน้าที่ในการให้บริการประชาชนตามสถานการณ์ ต้องส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสจัดตั้งกลุ่ม หรือรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือในการดำเนิน กิจกรรมของเทศบาล เช่น จัดตั้งคณะกรรมการชุมชน จัดตั้งกลุ่มส่งเสริมอาชีพ ประเพณีสงกรานต์ ประเพณีแห่เทียนเข้าพรรษา ประเพณีลอยกระทง เป็นต้น

: หลักความโปร่งใส เพื่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เทศบาลต้องจัดให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการทำงาน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล การจัดซื้อจัดจ้าง การประชุมของสมาชิกสภาเทศบาล ก็ควรเชิญชวนให้ผู้ชุมชน หรือประชาชนเข้าร่วมรับฟังการประชุมนั้นด้วย

: หลักความรับผิดชอบ การดำเนินงานของเทศบาล ต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคม เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์ของประชาชนอย่างสูงสุด มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ

: หลักความคุ้มค่า เพราะ เทศบาลต้องมีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งในผลแห่งความคุ้มค่านี้ วัดได้จากความพึงพอใจของประชาชนในเขตการให้บริการ

ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีหรือประชาชนได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น แต่มีการใช้งบประมาณที่เหมาะสม

: อุปกรณ์ครบถ้วน การสั่งการเกิดความชัดเจน มอบหมายหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

: ผู้บริหาร/พนักงาน มีความรู้และความเข้าใจด้านระเบียบกฎหมาย และปฏิบัติตามระเบียบ

: ผู้บริหาร / พนักงาน ต้องการบริหารจัดการตามธรรมาภิบาล ดังนี้ มีหลักนิติธรรม มีหลักคุณธรรม มีหลักความโปร่งใสการ มีหลักส่วนร่วมขององค์กรกับประชาชน มีหลักความรับผิดชอบ และมีหลักความคุ้มค่า

: การปฏิบัติของนโยบายของบุคลากรต่างๆตั้งแต่ผู้นำระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติ มีคุณธรรมในการบริหารกิจการงานในเทศบาล มีความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา

: ทุกกิจกรรมของเทศบาลต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ทำ กิจกรรมที่ต้องมีความคุ้มค่า

##### 5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ดังนี้

: พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นแบบอย่างเป็นต้นแบบแก่ได้บังคับบัญชาด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อคุณในความหวังดีของประชาชน

: มีหน่วยงานหรือสำนักงาน มีบุคลากรมีสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้คนรักองค์กร ตั้งใจปฏิบัติงาน ทুমเสียสละ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนมีความสุขในการทำงาน

: สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่อยู่รอบตัว เช่น ผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ฝ่ายการเมือง ผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ พนักงาน ประชาชนผู้รับบริการ และอาคารสถานที่เครื่องมือตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

: ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สิ่งต่างๆที่อยู่ล้อมรอบคนทำงานในขณะที่ทำงานอาจเป็นคนหัวหน้าผู้ควบคุมงานหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ

: สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมคนทำงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุข และมีประสิทธิภาพ แต่หากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสมจะเป็นสิ่งที่บั่นทอนสุขภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของคนทำงานอย่างช้าๆ

### ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ดังนี้

: นโยบายของรัฐบาล หากนโยบายของเทศบาลไม่สอดคล้องกับแนวทางนโยบายของรัฐบาลแล้วการพัฒนาชุมชนให้บรรลุเป้าหมายย่อมเป็นไปได้

: สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะสะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่ดีต่องานและผู้ร่วมงาน หากสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม คนทำงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมก็จะเป็นสิ่งบั่นทอนสุขภาพตัวทางด้านร่างกายและจิตใจของคนทำงาน

: สภาพแวดล้อมที่ดี เป็นรูปธรรมอาจรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประชากร เทคโนโลยีกายภาพ และชีวภาพที่ดีด้วย

: ส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรมที่ดี ได้แก่การประดิษฐ์คิดค้นทางสังคม อันรวมถึงสภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ อุดมการณ์ อารยธรรมธุรกิจ บริษัท ปัจเจกชนนิยม ระบบการเมือง เศรษฐกิจและ สังคมที่ดีด้วย เป็นต้น

### ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ดังนี้

: สภาพแวดล้อมของเทศบาลก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา หากเทศบาลมีสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย การพัฒนาเทศบาลก็จะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

: สภาพแวดล้อมในที่นี้จะกล่าวถึงในที่นี้ หมายถึง บุคลากร งบประมาณ ประชาชนในเขตบริการ ซึ่งทุกส่วนมีความสำคัญในการพัฒนา

: บุคลากร เป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นพื้นเพองตัวสำคัญ หากบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีศักยภาพ ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีจิตสาธารณะแล้ว การพัฒนาก็จะล้มเหลว ถึงแม้จะมีงบประมาณมากมาย แต่การใช้งบประมาณจะไม่เกิดความคุ้มค่า และ ประชาชนไม่ได้รับการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขจากเทศบาลเท่าที่ประชาชนได้รับ

: สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่ง ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ เพราะหากองค์กรใดจัดสภาพแวดล้อมองค์กรให้มีความเหมาะสม สะอาด จัดเอกสารให้เป็นระเบียบเรียบร้อย จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ

: สภาพแวดล้อมในการทำงานได้สะท้อนจนถึงความรู้สึกของคนและผู้ร่วมงาน มีความเหมาะสมคนทำงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุข และมีประสิทธิภาพ

: สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสมจะเป็นสิ่งที่บั่นทอนสุขภาพของทางด้านร่างกายและจิตใจของคนทำงานอย่างซ้ำๆ

: มีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่น่ามอง

- : งานบริการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
- : บุคลากรยิ้มแย้มแจ่มใส
- : มีความรักความสามัคคีในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ดังนี้

- : สถานที่ทำงานควรจัดให้มีบรรยากาศที่ดี อาคารควรมั่นคงปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินของบุคลากร
- : สถานที่ที่มีความเหมาะสมหรือไม่ แออัด หรืออยู่ในสถานที่ที่สะอาด สะดวก ปลอดภัยหรือไม่
- : สภาพแวดล้อมทำให้ลักษณะงานของบุคลากรรู้สึกมีคุณค่า ภาคภูมิใจ ส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานบุคคลที่ร่วมทำงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน
- : สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชน และชุมชนให้ความร่วมมือด้วยดี

#### 6. ปัจจัยด้านการสื่อสารสาธารณะ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการสื่อสารสาธารณะที่สำคัญ ดังนี้

- : องค์กรต้องมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้บริการประชาชน เช่น มีคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตที่สำนักงาน มี WIFI บริการประชาชน มีช่องทางการรับเรื่อง ร้องเรียนและรับฟังปัญหาความต้องการของประชาชน
- : บุคคลในองค์กรจะต้องมองเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจให้ถูกต้อง
- : ยุทธศาสตร์ของการสื่อสารไร้ขอบเขต มีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาสมรรถนะ ในการดำเนินงานในเทศบาล ผลดีทำให้การสื่อสารการค้นหาความรู้ การประสานงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ผลเสียของการสื่อสารมีทั้งให้ความรู้และทั้งที่เพื่อความเพลิดเพลินอาจทำให้มีสิ่งเร้า ที่ทำงานไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ
- : การติดต่อสื่อสารส่งผ่านข้อมูลต่างๆมีหลาย เช่น
  1. ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง เพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงานการสร้างความเข้าใจ ร่วมกัน องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน
  2. ด้านการสื่อสารแนวทางระดับเดียวกัน เพื่อการประชุมและสนทนา ระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุ ความเข้าใจ ร่วมกัน



: การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัด ฝึกอบรมให้พนักงานขององค์กร การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ สมาชิกของแต่ละแผนกอาจ จะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่จะพวกเขาจะต้องทำร่วมกัน

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2** กล่าวถึงการสื่อสารสาธารณะที่สำคัญ ดังนี้

: กระบวนการ หรือวิธีการสื่อสาร เป็น one way / two way คือ สื่อสาร ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง และด้านการสื่อสารแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน

: ช่องทางสื่อสาร โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

: วิธีการสื่อสาร ผู้ส่งสารสื่อสารให้มีความชัดเจน ถูกต้อง และความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการส่งสารต่อไปให้ผู้รับสารเข้าใจอย่างมีเหตุผล ชัดเจน ถูกต้อง

: การสื่อสารภายในและนอกองค์กรอย่างชัดเจน การใช้ช่องทางการสื่อสารทุกรูปแบบ เช่น เอกสาร เสียงตามสาย โทรศัพท์ ป้ายประชาสัมพันธ์ วิทยุชุมชน และเครื่องมือที่ช่วยการสนับสนุนการสื่อสารให้ผู้รับสารได้รับมากที่สุด อย่างชัดเจนดี

: การสื่อสารสาธารณะของเทศบาลควรจะเป็นการสื่อสารสองทาง เพราะเทศบาลจะได้ทราบถึงความต้องการของประชาชน และทำให้สามารถกำหนดนโยบายได้ตรงความต้องการ หากเทศบาลดำเนินงานโดยไม่ทราบความต้องการของประชาชนในพื้นที่แล้ว การพัฒนาที่เกิดขึ้นก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้

: ควรมีช่องทางในการรับรู้ช่องทางการทำความเข้าใจทุกระดับ โดยการประชาสัมพันธ์แนวทางพัฒนาในแนวทางเดียวกัน และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในระดับความพึงพอใจอย่างไร

: การสื่อสาร หรือการประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรม และพัฒนา ต้องมีการจัดการฝึกอบรมให้พนักงานในองค์กร

: เทศบาลควรมีการสื่อสารไปยังผู้รับสารเพื่อให้เข้าใจ เชื่อมโยงความรู้สึกต่างๆ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านบนลงล่าง ตามการบังคับบัญชา เช่นการให้ความรู้เกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรมต่างๆที่มีนโยบายเอาไว้ มีความชัดเจนและเสมอภาค

2. ด้านแนวนอน ในระดับเดียวกัน เช่น ฟังความคิดเห็นของบุคลากรหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารมีความชัดเจน

: การสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร องค์กรใดมีการสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจง่าย และสื่อสารต่อเนื่อง โดยผ่านทางเอกสาร ป้ายโฆษณา วิทยุชุมชน โทรทัศน์ และสื่ออื่นอีกมากมาย สื่อสารชัดเจนมีความถูกต้องทำให้เทศบาลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3** กล่าวถึงการสื่อสารสาธารณะที่สำคัญ ดังนี้

: ด้านการสื่อสารสาธารณะ เทศบาลยังให้ความสำคัญทางด้านนี้น้อยมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรายงานความเป็นไปของเทศบาล การเปิดพื้นที่เพื่อรับฟังความคิดเห็นให้กับประชาชนเพื่อการสื่อสารอย่างชัดเจน และถูกต้อง

: ความพร้อมของเทคโนโลยี (สื่อออนไลน์/อินเทอร์เน็ต) ต้องมีความสมบูรณ์แบบ

: ความพร้อมของระบบสื่อสารต่างๆ ในเทศบาลต้องได้มาตรฐาน ระบบการแจ้งเหตุด่วนเหตุร้ายต้องมีความฉับพลันและรวดเร็ว

: การสื่อสาร ความหมายถึง กระบวนการของการถ่ายทอดสาร จาก ผู้ส่งสาร ผ่านสื่อ ไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเชื่อมโยงความรู้สึกลึกต่างๆ ภายในสภาพบริบทวัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ ปัจจัยด้านการสื่อสาร มาปรับใช้ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง
2. ด้านการสื่อสารแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4** กล่าวถึงการสื่อสารสาธารณะที่สำคัญ ดังนี้

: นำเทคโนโลยี ช่วยในการสื่อสาร เผยแพร่ข่าวสารทำให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล เช่น โทรทัศน์ ไอแพด คอมพิวเตอร์ รวมถึงแผ่นป้ายโฆษณา วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

: ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม และนำมาใช้ในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก ซึ่งระบบสารสนเทศจึงเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนภารกิจของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี มีการเพิ่มช่องทางในการสื่อสารระหว่างประชาชนกับท้องถิ่นได้ง่ายและสะดวก

: การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารระดับเดียวกัน ต้องใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เข้าใจง่ายขึ้น

**ผลการวิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้**

1. องค์ประกอบย่อยของปัจจัยสมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคลากร ประกอบด้วย สถานภาพ บทบาท หน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำเทศบาล มีคุณลักษณะที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ มีความ

เสมอภาค ให้บริการแก่ประชาชนอย่างถูกต้องตามความต้องการ ดังนั้น สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคลากรที่ควรมีคือ

1.1 ทักษะ ค่านิยม อุดมการณ์ ความรู้ ความสามารถ โลกทัศน์ วิสัยทัศน์ที่เป็นบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ดี

1.2 ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ

1.3 ทักษะ (Skill) คือ เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

1.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน

1.5 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคลากร (Traits) เป็น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ

1.6 ระดับของการศึกษา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การประสบความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจกับพฤติกรรมในการทำงาน

1.7 แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

**2. องค์ประกอบย่อยของปัจจัยสมรรถนะด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย**

2.1 อายุกับพฤติกรรมการทำงาน บุคคลที่มีอายุการทำงานมากมีพฤติกรรมที่ดีกว่าบุคคลที่มีอายุการทำงานน้อย เช่น อายุงาน พฤติกรรมการทำงาน เวลา/ชั่วโมงการทำงาน

2.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน ซึ่งมีปัจจัยหลายๆอย่างที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคล

2.3 ความคิด ทักษะ ค่านิยม แรงจูงใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล หากบุคคลมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาการทำงาน และไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2.4 ภาวะด้านจิตใจมีจิตอาสาหรือความตั้งใจหรือไม่ การได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มีความสมดุลในชีวิตการทำงานและสภาพครอบครัวที่ดี

2.5 การสร้างทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

2.6 มีความพร้อมใจทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

2.7 สภาวะผู้นำขององค์กร

2.8 มีคุณธรรม จริยธรรม เสมอภาค

2.9 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ

2.10 บุคลิกภาพ เป็นส่วนที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

2.11 ค่านิยมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออกมี ค่านิยมที่

แตกต่างกัน อาจทำให้การรวมกลุ่มการทำงานเป็นไปด้วยความยาก ผู้บริหาร ควรต้องใช้ปกครอง  
ตุน้องด้วยหัวใจ 4 ห้อง ได้แก่ ความเมตตา ความกรุณา ความมุทิตา ความอุเบกขา

### 3. องค์ประกอบย่อยของปัจจัยสมรรถนะด้านการจัดบริการสาธารณะ

ประกอบด้วย

3.1 งบประมาณงบประมาณปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ เป็นที่มีความพึง

พอใจของประชาชน ด้านสาธารณูปโภค ด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา การประกอบอาชีพ

3.2 บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าถึงประชาชนในการให้บริการ

3.3 มีจิตอาสาด้านบริการสาธารณะ

3.4 กำหนดแผนงานการบริการสาธารณะอย่างชัดเจน

3.5 ขบวนการบริการเน้นส่วนสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้าง

ความเสมอภาค เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นหลักการสำคัญคือ

3.5.1 ด้านความสม่ำเสมอบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.5.2 ด้านความเสมอภาคบริการทุกคนอย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน

3.5.3 ด้านความประหยัดค่าใช้จ่ายที่ใช้บริการจะต้องไม่มากเกินไป

3.5.4 ด้านความสะดวกผู้รับบริการต้องได้รับความสะดวกง่ายดาย และ

ไม่ยุ่งยากวุ่นวาย

### 4. องค์ประกอบย่อยของปัจจัยสมรรถนะด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี

ประกอบด้วย

การบริหารบ้านเมืองที่ดีนั้นต้องยึด หลักธรรมาภิบาลมี องค์ประกอบ 6 ประการ

คือ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย

และยุติธรรม

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการให้และ

รับข้อมูลที่แท้จริง

4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิดร่วมแสดงความคิดเห็นตัดสินใจ

5. หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไก

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด การมีส่วนร่วมในการบริหาร เปิดให้ประชาชนในเขตพื้นที่มีส่วนร่วมการแสดงออกความคิดเห็นในการดำเนินงานของเทศบาล การปฏิบัติได้ตามระเบียบข้อบัญญัติ ข้อกฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้อย่างถูกต้องและเสมอภาค

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีเป้าหมาย ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน, ทำให้ภารกิจของรัฐเกิดผลสัมฤทธิ์, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่า และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนด

การบริหารงบประมาณ เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้อย่างโปร่งใสชัดเจน การบริหาร ต้องมีการปฏิบัติงาน ปรับปรุงภารกิจให้ทันสถานการณ์ อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนมีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

5. องค์ประกอบย่อยของปัจจัยสมรรถนะด้านการสื่อสารสาธารณะ ประกอบด้วย

5.1 ขนาดพื้นที่ จำนวนครัวเรือน จำนวนประชากร เป็นการรับผิดชอบของเทศบาลที่จะให้บริการสาธารณะ

5.2 จำนวนพนักงานของ งบประมาณให้บริการสาธารณะ เป็นที่มีความพึงพอใจของประชาชน ด้านสาธารณูปโภค ด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา การประกอบอาชีพ

5.3 การเข้าถึงการให้บริการ การโฆษณา ความสะดวกสบายในการจัดองค์กรจัดทำบริการในเวลาที่เหมาะสม

5.4 ความพร้อมของเทคโนโลยี (สื่อออนไลน์/อินเทอร์เน็ต) ต้องมีความสมบูรณ์แบบ

5.5 ความพร้อมของระบบสื่อสารต่างๆ ในเทศบาลต้องได้มาตรฐาน

5.6 ระบบการแจ้งเหตุด่วนเหตุร้ายต้องมีความฉับพลันและรวดเร็ว

5.7 จัดการฝึกอบรมบุคลากร โดยตลอดเพื่อให้เกิดความพัฒนาในองค์กร

5.8 การสื่อสาร ความหมายถึง กระบวนการของการถ่ายทอดสาร จาก ผู้ส่งสาร ผ่านสื่อ ไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเชื่อมโยงความรู้ที่ต่างกัน ภายในสภาพบริบทวัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ ปัจจัยด้านการสื่อสาร มาปรับใช้ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่

5.8.1 ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง

### 5.8.2 ด้านการสื่อสารแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน

วิธีการสื่อสาร ช่องทางสื่อสาร โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ส่งสารสื่อสารให้ มีความชัดเจน ถูกต้อง และความเข้าใจกับ เจ้าหน้าที่ที่ผู้รับผิดชอบในการส่งสารต่อไปให้ผู้รับสาร เข้าใจอย่างมีเหตุผล ชัดเจน ถูกต้อง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร และใช้ในการ ปฏิบัติงานต้องมีความพร้อม มีการสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารระดับเดียวกัน สื่อสาร ออนไลน์ ความล้ำหน้าก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ ใช้สื่อสารสารสนเทศ ทุกอย่างให้เกิด ประสิทธิภาพ และ สนับสนุนงบประมาณด้านการสื่อสารสารสนเทศ

### 6. องค์ประกอบย่อยของปัจจัยสมรรถนะด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล ประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมคนทำงานก็จะสามารถทำงานได้อย่าง เป็นสุข และมีประสิทธิภาพ แต่หากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสมจะเป็นสิ่งที่บั่นทอน สุขภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของคนทำงานอย่างซ้ำๆ

สภาพแวดล้อมในที่จะกล่าวถึงในที่นี้ หมายถึง บุคลากร งบประมาณ ประชาชน ในเขตบริการ ซึ่งทุกส่วนมีความสำคัญในการพัฒนา

บุคลากร เป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นพื้นเพองตัวสำคัญ หากบุคลากรไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่มีศักยภาพ ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีจิตสาธารณะแล้ว การพัฒนาที่จะล้มเหลว ถึงแม้จะมี งบประมาณมากมาย แต่การใช้งบประมาณจะไม่เกิดความคุ้มค่า และ ประชาชนไม่ได้รับการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขจากเทศบาลเท่าที่ประชาชนได้รับ

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่ง ที่มี ส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ เพราะหากองค์กรใดจัดสภาพแวดล้อมองค์กรให้มีความ เหมาะสม สะอาด จัดเอกสารให้เป็นระเบียบเรียบร้อย จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข ดังนั้น ภาวะแวดล้อมที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่พร้อม มีการรักษา ทรัพยากรและสิ่งแวดลอมอย่างดียิ่ง ก็จะทำให้สภาพแวดล้อม สถานที่ สะอาด สะดวก สบาย รวดเร็วการติดต่อกานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นคำถามที่ 4 ปัจจัยด้านสมรรถนะที่ส่งความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาล ตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีอะไรบ้าง

#### 1. องค์ประกอบของด้านการนำองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงความสำเร็จที่สำคัญ ดังนี้

: องค์กรต้องมีการกำหนดแผนงาน พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

: การตรวจประเมินผลลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก

: ความท้าทายต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เศรษฐศาสตร์ และกลยุทธ์  
: การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ระบบการกำกับดูแลต่อสาธารณะและชุมชนในท้องถิ่น

: ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ และวางแผนการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนได้

: ความรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมอย่างแท้จริง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

: เป็นปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของส่วนราชการ เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อม ด้านการปฏิบัติราชการ

: วางแผนวิธีการ เป็นการกำหนดจินตนาการในใจว่ามีสิ่งใดบ้างที่ต้องทำการอะไรบ้างที่ต้องมี การแบ่งเป้าหมายให้ย่อย ทำให้เราสามารถรู้ได้ว่าเราเข้าใกล้เป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

: เน้นย้ำความคิดแง่บวก ใฝ่ฝันถึง การต่อยอดทำให้เรามีพลัง มีกำลังเป็นแม่เหล็ก การคิดแง่บวกมีพลังพอที่จะเปลี่ยนจากคนมีความทุกข์ไปมีความสุขได้ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การปิดป้ายประกาศ การทำนโยบาย เป้าหมาย ให้เป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งทำการสื่อสาร และทบทวน

: องค์กรต้องมี จุดประสงค์ ความท้าทายต่อองค์กรในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและความรับผิดชอบต่อสังคม

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2** กล่าวถึงความสำเร็จที่สำคัญ ดังนี้

: ข้าราชการเมืองท้องถิ่น เป็น ผู้กำหนดนโยบาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นักการเมืองที่ดี ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารบ้านเมืองที่ดี ต้องมีจิตอาสาทำให้การบริการสาธารณะตรงต่อความต้องการของประชาชน มีความเสมอภาค จึงทำให้การพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลประสบผลสำเร็จสูง

: ข้อกฎหมาย ข้อระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นการจัดการบริหารตามหน้าที่ของเทศบาลที่ต้องทำ กับหน้าที่ที่อาจจะเลือกทำ หรือไม่กระทำก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม กับการบริหารของผู้บริหารเทศบาล

: อำนาจที่เทศบาลมีในด้านต่างๆ ออกข้อบัญญัติ จัดสรรงบประมาณ

: เทศบาลจะสามารถดำเนินการพัฒนาชุมชนได้ประสบผลสำเร็จ ก็ต่อเมื่อมีผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ ยึดแนวนโยบายของรัฐบาลปรับมาใช้ในการพัฒนาชุมชน มุ่งที่จะพัฒนาชุมชน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

: วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และมีการตรวจสอบประเมินผล ของผู้บริหารในการนำองค์กรการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

: ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการรวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนเทศบาล เพื่อนำไปสู่การนำองค์กรที่ดี

: รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนเทศบาลมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

: ความท้าทายต่อองค์กร จุดประสงค์ กล่าวถึง สภาพแวดล้อมที่เทศบาล ปฏิบัติการและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญที่เทศบาลเผชิญอยู่ และครอบคลุมถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเรียนรู้ของเทศบาล และทำความเข้าใจกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อความท้าทายขององค์กร

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3** กล่าวถึงความสำคัญที่สำคัญ ดังนี้

: การแสดงความสัมพันธ์ที่สำคัญและแสดงให้เห็นภาพเชิงลึกทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานขององค์กร

: การตัดสินใจนโยบายการบริหารงานและการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหารงาน

: การนำองค์กรผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด คือ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ในฐานะเป็นผู้นำการบริหาร ซึ่งการบริหารจะมีทั้งศาสตร์และศิลป์ องค์กรจะเดิน ไปทิศทางที่ดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำว่ามีวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงใด หากผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การนำองค์กรก็จะไปสู่วิศทางที่ดีได้ ในที่สุด อย่างไรก็ตามนั้นย่อมดีตามจันนั้น ผู้นำต้อง เป็น ผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีการกำกับดูแลอย่างชัดเจน สร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบต่อหัวหน้าเทศบาลต่อการดำเนินงานของเทศบาลด้วยความโปร่งใสเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประชาชนโดยรวม มีลักษณะหลายด้าน เช่น

1. ลักษณะความสำคัญขององค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร
3. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ



#### 4. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงความสำคัญที่สำคัญ ดังนี้

: บทบาทของผู้บริหาร มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

: ผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ ตั้งใจที่ดี มีคุณธรรม มีนโยบายต่างๆที่ฝ่ายบริหาร กำหนดให้บุคลากรขององค์กร และตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ

: ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และความคาดหวังที่ชัดเจน สร้างนโยบายที่ดี คณะทำงานที่ดี ปฏิบัติตามนโยบายให้ลุล่วง

: ผู้บริหารมีการสื่อสารและถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ดี มีการบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับต่างๆ

#### 2. องค์ประกอบของด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

: การกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อแก้ปัญหาความต้องการของ ประชาชนในพื้นที่

: การวางแผนงานและ โครงการการปฏิบัติงานการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมี เป้าหมาย เพื่อการพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

: การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้ สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดยุทธศาสตร์
4. การทำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

: ข้อบัญญัติให้เทศบาลมีหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการปกครองการบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังและการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด แผนพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาดังกล่าว ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของ เทศบาล โดยมีประชาคมเกี่ยวข้องอยู่ด้วย

: การระบุดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

: การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

: เทศบาลจะสามารถพัฒนาชุมชนให้ประสบผลสำเร็จตามแผนนโยบายก็ต่อเมื่อสามารถดำเนินงานได้อย่างมีขั้นตอน เพราะแผนนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนานั้น รูปแบบเดียวไม่สามารถใช้ได้กับทุกชุมชน แต่ละชุมชนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การที่จะพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องอาศัยกลยุทธ์ มีขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน

: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก

: รวมทั้งแผนปฏิบัติงานของเทศบาล และการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติงานที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

: การกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ เป็นมุ่งเน้นเป้าหมายอย่างชัดเจน ในทิศทางการพัฒนาเทศบาล

: การกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ข้าราชการประจำ พนักงานของเทศบาล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

: การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางให้องค์กร เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหาร โดยเอาหลักทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติของเทศบาล

: การปรับปรุงผลการดำเนินการต่อการเพิ่มผลผลิต การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตามแผนประจำปีและแผนตามโครงการที่วางไว้

: การกำหนดกระบวนการทำงานให้สอดคล้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์

: มีเทคนิคในการบริหารจัดการในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรมีการวางแผนในการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาให้เกิดความชัดเจน และสามารถแก้ปัญหาได้

: การพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาในทุกๆปี

: การกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้อง ศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ

ประกอบการศึกษา

: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ดีต้องครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดยุทธศาสตร์
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

: กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ ตามเป้าประสงค์ในแนวทางการพัฒนา และแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

: การวางแผนที่เหมาะสมกับศักยภาพและขนาดของปัญหาในท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ มีการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

: มีแผนเชิงกลยุทธ์ ที่มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้อง แผนงานประจำปีกับแผนงานตามโครงการ

### 3. องค์ประกอบของด้านกรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

: โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ และความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดีด้านการรับฟัง

: การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม

: ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การประชุมประชาคม เพื่อรับฟังปัญหาความต้องการของประชาชนติดตามให้  
ทันกับความเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

: การนำปัญหาความต้องการบรรจุไว้ในแผน

: การปฏิบัติตามแผน หรือ นำแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความพึงพอใจของ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นมุมมองเชิงยุทธศาสตร์  
เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ  
ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

: ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และประเมิน  
ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม  
และบูรณาการข้อมูลต่างๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความ  
ต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงการบริการที่สำคัญ ดังนี้

: ทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ที่มีต่อประชาชนในเขตเทศบาล  
ผู้บริหาร (ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย) สมาชิกสภาเทศบาล (ในฐานะผู้กำกับด้านบริหาร) พนักงาน  
ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของเทศบาล (ในฐานะผู้ปฏิบัติ) ปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

: เทศบาลต้องกำหนดระยะเวลาในการให้บริการ โดยใช้ช่องการสื่อสารที่มี  
ประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ช่องทาง/  
กระบวนการสื่อสาร)

: การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรกเพราะ หน้าที่ใน  
การบริการประชาชนเป็นหน้าที่หลักของการพัฒนาชุมชนของเทศบาล ขณะเดียวกันในการพัฒนา  
นั้นต้องมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา เทศบาลจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคคลกลุ่มนี้ให้  
ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนา และต้องมีการชดเชยหรือเยียวยาผู้ได้รับ  
ผลกระทบด้วย

: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจ  
ประเมินว่าเทศบาลกำหนดความต้องการของประชาชนที่ได้รับบริการอย่างถูกและตรงกับความ  
ต้องการหรือไม่

: ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการให้บริการของเทศบาล

: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

: มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3** กล่าวถึงการบริการที่สำคัญ ดังนี้

: การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมุมมองโดยมุ่งเน้นตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น เทศบาลต้องถือเป็นสำคัญ เพราะการที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนแต่มีปัญหา มีความทุกข์ ที่ต้องการความช่วยเหลือจากเทศบาลด้วยกันทั้งนั้น

: มีการตรวจสอบประเมินผลกระบวนการให้บริการของเทศบาล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก หรือเรื่องใหญ่ เทศบาลต้องรับฟังไว้ก่อน และควรรีบบริการที่เสมอภาคกัน

: สร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการในองค์กร

: ทำกล่อรับฟังความคิดเห็นในการให้บริการเพื่อนำมาประเมินผลการให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความประทับใจทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ โดยการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

: เป็นวิธีการที่เทศบาลใช้ในการทำความเข้าใจ กับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: การทำให้เกิดความพึงพอใจ และการสร้างความภักดี แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4** กล่าวถึงการบริการที่สำคัญ ดังนี้

: มีความจริงใจ มีความรู้ มีความเข้าใจและพร้อมที่จะให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ เห็นอกเห็นใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: ความเสมอภาคกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: ให้ความเป็นธรรม โปร่งใส กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ผูกขาดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือ บริษัทใดบริษัทหนึ่ง หรือให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมาเป็นผู้รับผลประโยชน์

: เปิดให้มีกิจกรรมร่วมกัน เช่น เวทีสาธารณะกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเข้าถึงได้ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: มีการสำรวจปัญหาและความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 4. องค์ประกอบของด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

: เป็นเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของส่วนราชการ

: คุณภาพและความพร้อมใช้งานถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูลและ

สารสนเทศ

: การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการวางแผนงานอย่างประสิทธิภาพ

: ครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ศาสตร์และกลยุทธ์ในเรื่อง

1. การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. การวัดสารสนเทศและความรู้

: ระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลที่มีความชัดเจน

: การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคลที่ดี

: การวัดผลและการวิเคราะห์ผลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของส่วน

ราชการ

: การจัดการสารสนเทศ และระบบการเรียนรู้

: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินเทศบาล เลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและจัดการความรู้ และเป็น

ส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการพัฒนาหลักสำคัญที่ทำให้เทศบาลเกิดความสำเร็งเพิ่มมากขึ้น

: กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

: การสร้างระบบฐานข้อมูลทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. ความทันสมัย หมายถึง การตัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

: การวัดผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของเทศบาล จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินวิธีการที่เทศบาลใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของเทศบาล

: ความรู้ของบุคลากรเทศบาลในการพัฒนาชุมชนของเทศบาล เป็นผู้มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน ดังนั้น ต้องมีการพัฒนา อบรม วัดความรู้ เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์และจัดการความรู้ที่ดี เพราะบุคลากรจะสามารถนำความรู้หรือประสบการณ์ใช้ในการพัฒนาได้นั้น

: รวบรวมข้อมูล มาวิเคราะห์จัดการเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลอย่างเป็นระบบ

: ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ให้ทันสมัย

- : การวัดผลการดำเนินงานจากข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ๆ
- : การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของเทศบาลประเมินผลอย่างชัดเจนและถูกต้องมากที่สุด
- : การจัดการสารสนเทศ และความรู้ อย่างเป็นกระบวนการ
- : เทศบาลต้องทบทวนฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการเก็บรวบรวมฐานข้อมูล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

- : มีการรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน
- : มีระบบการจัดการวัดผลที่ดี
- : มีการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค
- : เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหัวหน้างานต่างๆที่ต้องวิเคราะห์ ประเมินผลผู้ทำงานว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมกับงานที่ได้มอบหมายหรือไม่

: การจัดการความรู้ ก็เป็นการจัดการกับผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้มาซึ่งประสพการณ์การทำงาน อาจเป็นการลองผิด ลองถูกแล้วคิดหาทางพัฒนา หรือแก้ไข หากพบจุดอ่อนก็ต้องแก้ไข หากมีจุดแข็งก็ต้องต่อยอดให้โดดเด่น

: ครอบคลุมข้อมูลทุกด้านสืบค้น เป็น ไปด้วยความถูกต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาตรฐาน

: มีการปรับปรุงระบบการแก้ไขข้อมูลที่ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- : การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของเทศบาล
- : การจัดการสารสนเทศ และความรู้
- : เทศบาลต้องทบทวนฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการเก็บรวบรวมฐานข้อมูล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

- : การวัด วิเคราะห์
  1. การวัดผลการดำเนินงาน
  2. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ
  3. การปรับปรุงผลการดำเนินงาน



: การจัดการความรู้

1. การจัดการข้อมูล สารสนเทศการจัดการความรู้

2. การจัดการทรัพยากร สารสนเทศและเทคโนโลยี

: มีความรู้ ความเข้าใจ การประมวลผล วิเคราะห์ ถูกต้องตามหลักการ

: อุปกรณ์ที่ใช้มีความแม่นยำเที่ยงตรง ทันสมัย รวดเร็วหรือไม่มีการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ปัญหาอย่างต่อเนื่อง

: มีการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานที่ชัดเจนทุกระดับ การนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง กระบวนการทำงานต่าง

### 5. องค์ประกอบของด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ดังนี้

: มุ่งที่จะพัฒนาบุคลากร และส่วนราชการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว

: ด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการณักร่วมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลอย่างธรรมาภิบาล

1. ระบบบริหารงานบุคคล

2. การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ

3. ความภาคภูมิใจและความพึงพอใจของบุคลากร

: ระบบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารต้องมีคุณธรรม และเสมอภาค

: การสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจทำงานอย่าง

ความเต็มใจ

: ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์เพื่อให้ความพึงพอใจของบุคลากร

: ระบบการบริหารงานบุคคลตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร

: การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ตรวจประเมิน วิธีการให้ การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยัง ตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงานของบุคลากรให้ ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ

: ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน

: มีความสำคัญเป็นหัวใจของการบริหาร พัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ การให้บริการของบุคลากร

: การพัฒนาบุคลากรให้มีความใส่ใจด้านบริการและต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ดังนี้

: การวางแผนกรอบอัตรากำลัง ( ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรมีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจของเทศบาลนั้นๆเพียงใด)

: กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (เป็นไปตามหลักวิชาการและระบบคุณธรรม / ระบบคุณภาพ เพียงใด)

: การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

1. ระบบการบริหารบุคคล

2. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

3. ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

: การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard เป็นเครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

: ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาชุมชนของเทศบาล เพราะบุคลากรจะสามารถนำความรู้หรือประสบการณ์ใช้ในการพัฒนาได้นั้น

: จะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการฝึกอบรม การปฏิบัติการทดสอบและการจัดกิจกรรม

: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรดีหรือไม่

: การสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของส่วนราชการ

: ตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและเทศบาล

: ความผูกพันและความพึงพอใจในของบุคลากรของเทศบาล

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3** กล่าวถึงการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ดังนี้

: ผู้บริหาร หัวหน้างานต่างๆที่ต้องวิเคราะห์ ประเมินผลบุคลากรว่าดำเนินงานเหมาะสมกับงานที่ได้มอบหมายหรือไม่

: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ สุจริต มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คุณธรรม ให้ความยุติธรรม ดูแลทุกคนให้มีความสุขในการทำงาน เป็นต้น

: ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามกระแสโลกาภิวัตน์ หากไม่มีการพัฒนาหรือย่ำอยู่กับที่ อาจไม่เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของเทศบาลได้

: การมุ่งเน้นบุคลากรขององค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและมีประสบการณ์สอดคล้องกับหน้าที่การงานที่ได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ

: ค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อเน้นขวัญและกำลังใจ

: สนับสนุนบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยการจัดส่งไปอบรม หรือศึกษาหาความรู้เพื่อสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร

: สร้างแรงจูงใจเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เกิดแรงขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมาตรฐานความสำเร็จในการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคล

: ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

: ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

: ผลการดำเนินงาน เป็น หลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการ ตาม นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4** กล่าวถึงการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ดังนี้

: ระบบงานของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

: การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

: บุคลากรมีความรู้ตรงตามเป้าหมายของการทำงาน มาตรการที่ใช้ตรงตามวัตถุประสงค์ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้เพิ่มเติม และจัดการอบรมให้ความรู้กับบุคลากร

: มีการให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำไปปรับปรุงองค์กร

: มีงบประมาณที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร มีการทดสอบความรู้ของพนักงานอย่างเป็นระบบ

: มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานในองค์กร

#### 6. องค์ประกอบของด้านการจัดการกระบวนการ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงการจัดการกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

: เป็นการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่น การออกแบบแผนงานในการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิผล

: มุ่งเน้นการป้องกันและให้มีการเชื่อมโยงกับผู้รับบริการ โดยมี

1. กระบวนการที่สร้างคุณค่า ด้านผลผลิตและการบริการ

2. กระบวนการสนับสนุน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

: ผู้ให้บริการมุ่งเน้นการให้บริการที่ดีให้กับผู้บริการหรือประชาชนในพื้นที่ให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

: แก้ปัญหาความต้องการให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีปัญหาได้รับความเดือดร้อนผลที่ได้รับจากการปฏิบัติตามแผน

: ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการเหมาะสมต่อทางยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้บรรลุวิสัยทัศน์

: ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการมาจากปัจจัยต่างๆ 5 ประการ คือ

1. ความต้องการผู้รับบริการ

2. ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ข้อกำหนดด้านกฎหมาย

4. ประสิทธิภาพของกระบวนการ

5. ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

: กระบวนการที่สร้างคุณภาพต้องมีการประสานและบูรณาการกันเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. การวิเคราะห์กระบวนการและวิจัย

2. การจัดระดับเทียบเคียง

3. การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น

: การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่างๆ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการปรับเปลี่ยน

: กระบวนการสนับสนุน เป็น กระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวัน และการส่งมอบผลผลิตและด้านการบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงการจัดการกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

Input : (4M) บุคลากร + งบประมาณ + สินทรัพย์ + อำนาจหน้าที่ระเบียบกฎหมาย วิชาการใช้เทคโนโลยี

Process : การบริหารจัดการเทศบาล โครงการประจำปี โครงการที่วางแผนไว้

output : ด้านการบริการ สิ่งก่อสร้าง กิจกรรม ฯ ที่เป็นผลผลิตของงาน

outcome : ผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนที่ได้รับผลประโยชน์

Feedback : ผลย้อนกลับ การตรวจสอบย้อนกลับว่าเทศบาลสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนหรือยัง (การวัดผล ประเมินผล สสำรวจประชามติ )

: การใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการ โดยรวม

1. กระบวนการที่สร้างคุณค่า จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่สำคัญ ด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างความคุ้มค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการปฏิบัติการขององค์กร

2. กระบวนการสนับสนุน จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุน ที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม กระบวนการสนับสนุน

: การจัดการกระบวนการเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาชุมชนของเทศบาล เนื่องจากการพัฒนาจะต้องมีขั้นตอนในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

: กระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็น การตรวจสอบประเมินผลกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและการบริการ

: สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงผลการดำเนินการและการปฏิบัติงานส่วนราชการ

: กระบวนการสนับสนุน เป็น การตรวจสอบประเมินผลกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม

: การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการมาจากปัจจัยต่างๆ 5 ประการ คือ

1. ความต้องการผู้รับบริการ
2. ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ข้อกำหนดด้านกฎหมาย

## 4. ประสิทธิภาพของกระบวนการ

## 5. ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงการจัดการกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

: กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีองค์ประกอบ หลายอย่าง เช่น การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นต้น

: ข้อกำหนดด้านกฎหมายของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้กระบวนการเกิดความคุ้มค่าและการลดต้นทุน

: การจัดการกับกระบวนการทำงาน ผู้บริหาร หัวหน้างาน จำเป็นต้องเป็นผู้วางแผนงานให้กับผู้ทำงานก่อน จากนั้นผู้ทำงานอาจจะมีการนำไปคิดประยุกต์เพิ่มเติม เพื่อให้ผลของงานที่วางไว้ ออกมามีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

: การจัดการกระบวนการให้เกิดความคุ้มค่าต่อการใช้ทรัพยากรในองค์กร เช่น ช่วยกันประหยัดพลังงาน

: ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

: ลดขั้นตอน ในการปฏิบัติงานเป็นการลดความซับซ้อนของการทำงาน

: กระบวนการที่สร้างคุณค่า = ตรวจสอบประเมินผลกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและการบริการ เพื่อสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงผลการดำเนินการและการปฏิบัติงานเทศบาล

: กระบวนการสนับสนุน = ตรวจสอบประเมินผลกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม

: กระบวนการสนับสนุน งบประมาณ การเงิน การควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย การปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงการจัดการกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

: มีข้อกำหนดที่สำคัญของ ผลผลิต การบริการ และการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: ออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอน และระยะเวลาของกระบวนการ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ การวัดผลการดำเนินการภายในกระบวนการ

: กำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีความพร้อมกระบวนการที่ต้องปฏิบัติ

: มีกระบวนการสนับสนุนพนักงาน องค์กรเครือข่ายให้การทำงานตามเป้าหมาย มีการตรวจสอบความเสี่ยงและมีการบริหารความเสี่ยง

: กระบวนการดำเนินงานที่ดีต้องมีประสิทธิภาพสามารถสัมฤทธิ์ผล มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับภารกิจ

## 7. องค์ประกอบของด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

: เป็นการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ดังนี้

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

: การประเมินผลจากการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

: การดำเนินงานมีคุณภาพของงานความถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย

: ผลลัพธ์ของการมีการพัฒนาการองค์กรทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจ

: ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามพันธกิจ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการ

: ด้านคุณภาพการให้บริการ ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามพันธกิจ

: ด้านการพัฒนาองค์กร ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการในเรื่อง การพัฒนาองค์กร การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม การจัดการด้านการเงิน และงบประมาณรวมทั้งการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

: การวัดผล ประเมินผล (ปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล)

: การประเมินผลความพึงพอใจของประชาชน (สำรวจประชามติด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ประชาสัมพันธ์เปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมการทำประชามติด้วย)

: การแก้ไขป้องกันผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาเข้ามาโดยไม่มีความต้องการ

: การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน และการประเมินผลการทำงานของเทศบาล

: การปรับปรุงแก้ไขในขั้นการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ นโยบายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

: ตัวชี้วัดว่าการพัฒนาประสบความสำเร็จหรือไม่ คือ ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนนโยบายของเทศบาล ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของการดำเนินงาน

: ผู้นำองค์กร งบประมาณ บุคลากร ขององค์กรว่าจะมีการประสานงานเป็นไปในแนวทางใด

: การตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่

มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติเทศบาล

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

: การตรวจประเมินผลการดำเนินการของเทศบาล โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

: เป็นการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของเทศบาลในมิติต่างๆ ดังนี้

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

: ผู้บริหาร หัวหน้างาน ต้องนำมาประเมินผล และเป็นประสบการณ์ในการทำงานผลลัพธ์ต่างๆที่จะตามมา ไม่ว่าจะเป็นในด้านบวก หรือลบ

: มีการประเมินผลงานของบุคลากรในองค์กร สม่่าเสมอ มีความเสมอภาคของผู้บริหารไม่ลำเอียง

: ตรวจประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร

: ตรวจประเมินผลการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ผู้ให้บริการมีความสุข



: การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนงาน มีความเข้าใจ ถูกต้อง แม่นยำ เป็นองค์กรที่ได้มาตรฐานเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

: ประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ นโยบายการบริหารและการพัฒนาองค์กร การสังคมสงเคราะห์

: ประเมินผลการพัฒนาด้านการเมืองการปกครอง วิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ ยุทธศาสตร์การพัฒนา

: ประเมินผลระยะเวลาในการดำเนินงาน นโยบายอนุรักษ์ พัฒนาทางศาสนา ศิลป วัฒนธรรม สืบสานงานประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

: ประเมินผลงานประมาทที่ใช้ในการดำเนินงาน นโยบายอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรทางธรรมชาติ และงานประเพณีต่างๆ

: มีการแสดงข้อมูลผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น

: สร้างมาตรฐานเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นคำถามที่ 5 ข้อเสนอแนะ/แนวทาง การปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงข้อเสนอแนะแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

: เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานราชการกับหน่วยงานอื่น (กรมอื่น กระทรวงอื่น)

1. มีมาตรการในการลด ด้านทุนการปฏิบัติงาน ตามแผนงาน

2. มีมาตรฐานความพึงพอใจ ให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คือประชาชน

3. มีมาตรการในการลดความซับซ้อน ในการทำแนวทางหาเทคโนโลยีมาใช้ให้

เป็นประโยชน์

4. ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ รวดเร็ว กระชับ นับไว

5. รับฟังความคิดเห็นของประชาชนและนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน

ท้องถิ่นจะพัฒนาได้ ถ้านักการเมืองไม่แสวงหาผลประโยชน์

6. ข้าราชการมีการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7. ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการของเทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ

กฎหมาย ของทางราชการอย่างเคร่งครัด

8. ลดบทบาทนักการเมืองลง ให้ตำแหน่งข้าราชการระดับผู้บริหารสูงขึ้น ให้มีการคานอำนาจกันระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการ ประเทศชาติจะได้รับการพัฒนามากกว่านี้

: การดำเนินงานของบุคลากร จะต้องมีการสร้างการพัฒนาสมรรถนะ ให้มีศักยภาพ ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดี ทนต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

: เรียนรู้ ศึกษา และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้จะต้องมีความเหมาะสมกับงาน ใน การปฏิบัติงาน

: สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่ดี จะต้องเอื้อ ประโยชน์ต่อการทำงาน

: การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถใน การเข้าใจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเข้าใจในระเบียบกฎหมายหนังสือสั่งการที่มีมากมายของทุก คน ทุกระดับ

: คน เงิน และวัสดุ เป็นการบริหารจัดการขององค์กรโดยสร้างผลงานและ การสร้างความสำเร็จ จะนำมาซึ่งความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยจะ ทำให้องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโต

: การนำปัจจัยด้านการจัดการบริการสาธารณะเพื่อสนองต่อความต้องการ ของประชาชน และเข้าถึงในการบริการสาธารณะ

: ปัจจัยด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม จริยธรรม ทั้งข้าราชการการเมือง และข้าราชการประจำ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

**ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2** กล่าวถึงข้อเสนอแนะแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

: เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมภาคประชาชน เปิดเวทีระดมสมองช่วยกันคิดช่วยทำ เพื่อให้มีความ โปร่งใส ภาคเสริมอกันมากที่สุด

: ลดบทบาทนักการเมืองลง เพื่อให้ข้าราชการประจำ ภาคประชาชน ภาคเอกชน ได้เข้าถึงกับความต้องการมากที่สุด

: สร้างช่องทางการสื่อสารให้มีช่องทางการสื่อสารหลายช่อง เพื่อนำเสียงสะท้อน จากประชาชนสู่เทศบาลในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

: สร้างภาคีเครือข่ายผู้กำกับดูแล กับองค์กรประชาชน เพื่อการเสริมสร้าง สนับสนุน กระตุ้น กำกับให้เทศบาลสามารถทำหน้าที่องค์กรจัดการบริการสาธารณะตามหลัก ประชาธิปไตยที่มีประสิทธิภาพ

: การแยกบทบาทที่ชัดเจนระหว่างราชการฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ เพื่อการบริหารงานจะไม่ทับซ้อนกัน

: ข้าราชการฝ่ายการเมืองจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย และวางยุทธศาสตร์หลักการบริหารให้ข้าราชการฝ่ายประจำ

: ข้าราชการฝ่ายประจำ เป็นผู้นำนโยบาย และยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

: การเพิ่มบทบาทและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในการทำงานของเทศบาล

: ปรับเปลี่ยน โครงสร้างจัดให้มีกลไกรูปแบบทางสังคมการเมือง รวมทั้งส่งเสริมจัดให้มีกลไกเครื่องมือสำหรับปรับเปลี่ยนขยายตัว

: การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการมุ่งเน้น กฎ ระเบียบมา เป็นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

: ปัจจัยด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยให้ความสำคัญเรื่องการเมืองเน้นผลสัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ ตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

: การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลให้เปิดที่กว้าง มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

: การส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความประพฤติที่เหมาะสม มีความเป็นกลางทางการเมืองในการคุ้มครองระบบคุณธรรม

: มีการส่งเสริมหลังในการบริหารกำลังคน และการเพิ่มความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายกำลังคนให้แก่เทศบาลที่เป็นหน่วยปฏิบัติ

: การพัฒนาระบบงบประมาณ มุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการงบประมาณ ซึ่งในการบริหารราชการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นการจัดงบประมาณมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงาน เทศบาลสามารถตอบสนองปัญหาในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

: การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

: มีการประสานร่วมงานกันจากทุกภาคส่วน ทั้งภาคประชาชน และภาคส่วนราชการ ยึดหลักประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมทั้งได้รับการสนับสนุนตามแผนนโยบายของรัฐบาล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงข้อเสนอแนะแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

: นักการเมือง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบาย ให้มีจิตสาธารณะ มีเจตคติที่ดีต่อการดำเนินงาน

: ข้าราชการ ได้แก่ ข้าราชการเทศบาล พนักงานงาน เจ้าหน้าที่ และลูกจ้าง ควรมีจิตอาสา หรือเจตคติต่อการดำเนินงานและยึดมั่นตามหลักการบริหารตามธรรมาภิบาลที่ดี

: การบริหารบ้านเมืองที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล ทั้งนักการเมือง และข้าราชการในการบริหารเทศบาล

: ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารของเทศบาลต้องบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่ประชาชน และผู้ปฏิบัติงาน

: ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

: การปกครองท้องถิ่นนี้เป็นการปกครองโดยประชาชน ซึ่งประชาชนจะคัดเลือกตัวแทนของตนมาปกครอง และบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นองค์กรการเมือง การเลือกตั้งเป็นกลไกให้ได้มาซึ่งอำนาจ

1. ข้อดี ขององค์กรการเมืองก็คือ ประชาชนได้รับการแก้ปัญหาตรงจุด และรวดเร็ว

2. ข้อเสีย ก็คือ ประชาชนไม่ค่อยพึ่งตนเองจะต้องคอยพึ่งการเมืองมาช่วยแก้ปัญหา การบริหารงานเทศบาล ก็จะมีทั้งข้าราชการการเมือง และข้าราชการฝ่ายประจำ

3. สมาชิกสภาเทศบาล มาจากการเลือกตั้ง เปียผู้ที่เป็นปากเสียงให้แก่ประชาชน มีหน้าที่ในด้านนิติบัญญัติ ในการออกกฎหมายระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับเฉพาะเทศบาล และไม่ขัดกับกฎหมายรัฐธรรมนูญและกฎหมายลูกต่างๆ

4. ข้าราชการการเมือง พูดังๆ ก็คือ นักการเมืองที่เข้ามาบริหารงาน โดยผ่านการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นกลไกที่ได้มาซึ่งอำนาจ และนำนโยบายที่ให้ไว้กับประชาชนมาสู่การปฏิบัติ

5. ข้าราชการประจำ คือ ข้าราชการที่ทำงานประจำในองค์กร และต้องนำนโยบายของข้าราชการการเมืองมาสู่การปฏิบัติให้ถูกระเบียบ

: เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆอย่างรวดเร็ว ด้วยสาเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะให้ได้อย่างเหมาะสม และทันท่วงทีเพื่อสนองตอบต่อการ

พัฒนาองค์รลัษณะของตัวบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่ง ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมในการทำงาน จะมีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และในการดำเนินงานของเทศบาล ซึ่งเป็นองค์กรทางการเมือง

: เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของคนทำงาน เพียงแต่ผู้บริหารมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ทำให้บุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน

: การพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล เป็นการพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนา

: คน หมายถึง บุคลากรในเทศบาล ประกอบด้วย ข้าราชการการเมือง เป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย สมาชิกสภาเทศบาล เป็น กำหนดข้อเทศบัญญัติ ข้อระเบียบต่างๆ ข้าราชการประจำ เป็น ผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การบริการสาธารณะ ข้าราชการการเมือง และข้าราชการประจำ ต้องมีการบริหารอย่างหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส มีความรู้ความสามารถ เสมอภาค ไม่มีความลำเอียง และมีความคุ้มค่า ดำเนินงานให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด

: โครงสร้าง หมายถึง สถานที่ อาคาร มีความสะดวก สบาย ต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดความพึงพอใจต่อประชาชนโดยรวม

: งบประมาณ ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและต้องพร้อมจัดการให้ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจได้ สามารถดำเนินงานตามความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่

: การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมของเทศบาลทั้งการบริหารบุคลากร และบริหารงบประมาณ โดยใช้ ความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ การมีทักษะ วิสัยทัศน์ จิตสาธารณะ บริหารการบริการสาธารณะ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล แล้วองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่ได้มาตรฐานและสมบูรณ์แบบ

: การพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล มีการพัฒนาหลายด้าน เช่น

1. การพัฒนาด้านคุณลักษณะของบุคลากร
2. การพัฒนาด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร
3. การพัฒนาด้านการจัดการสาธารณะ
4. การพัฒนาด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี
5. การพัฒนาด้านสื่อสารสาธารณะ

## 6. การพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงข้อเสนอแนะแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

: ผู้บริหารและบุคลากรในแต่ละหน่วยงานไม่มีการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน เข้าชมเย็นชาม เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม จะทำให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารเทศบาล

: คุณภาพของผู้นำองค์กร ควรมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทขององค์กรรวมไปถึงความรู้ทางด้านกฎหมายต่างๆเป็นเบื้องต้น ความรู้ด้านการบริหารงานที่ดี

: ผู้นำและคณะทำงาน ควรมีโอกาสสาธารณะ มุ่งมั่นในการบริหารองค์กร

: ผู้นำและคณะทำงาน ต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรมในการดำเนินงาน

: ผู้กำกับดูแลต้องออกระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานของเทศบาลให้มีความชัดเจน และระมัดระวังในการออกหนังสือสั่งการ ที่ไม่มีระเบียบและกฎหมายรองรับ

: ด้านบุคคล กำหนดกฎเกณฑ์ใหม่สำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ คุณวุฒิที่เหมาะสม ผ่านการอบรมจริยธรรมจาก

: รัฐควรเคารพในหลักการกระจายอำนาจ และการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นอย่างจริงจัง ไม่คิดรวมอำนาจไว้ ต้องกระจายงบประมาณให้ท้องถิ่นอย่างจริงจัง

ประเด็นที่ 6 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ควรเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

: ควรมีกระบวนการสร้างคุณค่า คุณภาพการให้บริการ เช่น ความพึงพอใจ กระบวนการสนับสนุน งบประมาณ การเงิน การควบคุม และการลดค่าใช้จ่ายการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกฎหมาย

: การพัฒนาองค์กรส่วนท้องถิ่น ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านบุคลากร มีจริยธรรม คุณภาพ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และไม่มีพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

: ควรมีระบบการคานอำนาจระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการ และมีการแก้กฎหมายการบริหารงานบุคคล

: ข้าราชการการเมือง กับข้าราชการประจำ ควรแยกกันบริหารงานอย่างชัดเจน ไม่ควรรวมกันปฏิบัติงาน หรือรู้เห็นด้วยกันในการปฏิบัติงาน

: ควรมีการประเมินผล ตรวจสอบ การดำเนินงานของเทศบาลให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

## ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

: มีการประเมินผลการดำเนินงานตามผลงานที่ปฏิบัติงานของเทศบาล โดย การมี  
วิสัยทัศน์ เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาศักยภาพการดำเนิน ของ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ข้าราชการ  
ประจำ พนักงาน ลูกจ้าง เป็นต้น

: มีการประเมินผลเจ้าหน้าที่และรายงานผลอย่างชัดเจน มีค่าตอบแทน เพื่อเป็น  
แรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

: เข้าถึง เข้าใจในระบบงานของเทศบาล และตรวจประเมินผลการดำเนินการ  
ของเทศบาลด้วย จิตสาธารณะ ไม่มีอคติในด้านลบต่อองค์กร

: การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ผู้บริหารต้องมีการปกครองโดยยึดหลักธรรม  
มาภิบาล มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน การประเมินผลอย่างความถูกต้องของงาน อย่าง โปร่งใส

: การคิดวิเคราะห์ผลและการประเมินผลการดำเนินงาน มีการบูรณาการแผน  
การดำเนินงานของแต่ละหน่วยเข้าสู่แผนดำเนินการหลัก แล้วขับเคลื่อน ไปพร้อมๆกัน

: ข้าราชการการเมือง เป็น คณะผู้บริหาร ที่กำหนดนโยบายแผนงาน เพื่อ  
สนองตอบความต้องการของประชาชน ถ้าเป็นนักการเมืองที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม  
จริยธรรม มีความเสมอภาคที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ  
การดำเนินงานของเทศบาล มีการควบคุมตนเอง

: ข้าราชการประจำ เป็น ผู้นำนโยบายของผู้บริหาร ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อ  
สนองตอบต่อประชาชนที่มีความต้องการ

: กระบวนการสนับสนุน งบประมาณ การเงิน การควบคุม และการลดค่าใช้จ่าย  
การปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกฎหมาย

: รูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างภาคราชการ องค์กรเอกชน และ  
ภาคประชาสังคม ให้เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในแนวนอน โดยมีการเปิดให้ระบบองค์กรเอกชน  
และภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆมากขึ้น และมีการถ่วงดุล  
อำนาจ มีการตรวจสอบการทำงาน การใช้อำนาจของเทศบาล

: การพัฒนามุ่งเน้นการบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจน  
กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญๆ ได้แก่

1. การพัฒนาด้านคุณลักษณะของบุคลากร
2. การพัฒนาด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร
3. การพัฒนาด้านการจัดการสาธารณะ
4. การพัฒนาด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี

## 5. การพัฒนาด้านสื่อสารสาธารณะ

## 6. การพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล

: การแยกบทบาทที่ชัดเจนระหว่างราชการฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ เพื่อการบริหารงานจะไม่ทับซ้อนกัน

: ข้าราชการฝ่ายการเมืองจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย และวางยุทธศาสตร์หลักการบริหารให้ข้าราชการฝ่ายประจำ

: ข้าราชการฝ่ายประจำ เป็นผู้นำนโยบาย และยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

: งบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินตามภารกิจและหน้าที่

: เพิ่มศักยภาพด้าน ความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ จิตอาสาการบริการสาธารณะของบุคลากรในเทศบาลต่อการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

: นักการเมือง จะเป็นผู้ออกนโยบายที่ให้ไว้กับประชาชน ซึ่งนโยบายส่วนใหญ่ก็เป็นนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนใหญ่ และข้าราชการประจำ ต้องนำนโยบายนั้นมาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

: เน้นการพัฒนาด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

: ยึดหลักการบริหารการจัดการบ้านเมืองที่ดีตามระเบียบ กฎหมายอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม การบริหารตามแนวทางหลักธรรมาภิบาล

: เน้นด้านการให้บริการสาธารณะกับประชาชนตอบสนองตามความต้องการ

: ทักษะคิด การพัฒนาทางจิตใจ มีแนวความคิด ทักษะคิด เจตคติส่วนตัวที่ดี มีจิตสาธารณะ การดำเนินงานของเทศบาลยอมมีประสิทธิภาพ

: การดำเนินงานของเทศบาลบาล จำเป็นต้องมีบุคคลที่มีจิตสาธารณะ มีจิตใจที่พร้อมจะพัฒนา มีหลักพุทธศาสนา คือ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ อุทสาหะ วิมังสา การพัฒนาส่วนอื่นก็ไม่ยาก

: ผู้บริหาร หัวหน้างาน ควรมีการพัฒนาด้านจิตสาธารณะให้มากกว่าคนอื่นอีก เพราะการดำเนินงานของเทศบาล ไม่มีต้นทุน ไม่มีกำไร หากจะว่าไปแล้ว กำไรของเทศบาล ก็คือความพึงพอใจของประชาชนส่วนใหญ่ การอยู่ดี กินดี ของประชาชนในเขตการปกครอง

: การสนับสนุนเรื่อง งบประมาณ ลงในโครงการที่ประชาชนมีความต้องการอย่างแท้จริง



#### ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 4 กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

: ด้านบุคลากรขององค์กร ต้องแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ข้าราชการการเมือง เป็นผู้กำหนดนโยบาย ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีคุณธรรม โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ข้าราชการประจำ เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีความเข้าใจ มีคุณธรรม จิตสาธารณะ และความเสมอภาค

: งบประมาณ ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่บริหารงาน ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายสภา ให้มีจำนวนมากขึ้น แต่มีเงินเดือนน้อย เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีภาคประชาชนร่วมการตรวจสอบ

: การพัฒนาที่ยั่งยืน พัฒนาให้ประชาชนพึ่งตนเอง ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อยู่ท่ามกลางสังคม และสภาพแวดล้อมที่ดีงาม และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำบริการสาธารณะ

: การพัฒนาด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษาค้นคว้าภูมิปัญญาท้องถิ่นและนำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาท้องถิ่น

: ผู้นำให้ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

: มีการพัฒนาหลักด้านสาธารณูปโภค การศึกษา สาธารณะสุข การลงทุนอาชีพให้กับชุมชน พัฒนาการกีฬาและการท่องเที่ยว ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

: การพัฒนาเองมีการพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ยั่งยืนมีการเผยแพร่ข่าวสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อดึงดูดให้คนมาท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน

สรุปจากการสัมภาษณ์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ สรุปได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 4 องค์ประกอบความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์ในแต่ละด้านต่อไป นี้ ควรมีองค์ประกอบย่อย อะไรบ้าง 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ทำให้สัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย ดังนี้

การนำองค์กรผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด คือ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ในฐานะเป็นผู้นำการบริหาร ซึ่งการบริหารจะมีทั้งศาสตร์และศิลป์ องค์กรจะเดินไปทิศทางที่ดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำว่ามีวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงใด หากผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การนำองค์กรก็จะไปสู่วิศวกรรมที่ดีได้ในที่สุด อย่างที่ว่าผู้นำดี ผู้ตามนั้นย่อมดีตามฉันนั้น

สร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบของหัวหน้าเทศบาลต่อการดำเนินงานของเทศบาลด้วยความโปร่งใสเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประชาชนโดยรวม มีลักษณะหลายด้าน เช่น

1. ลักษณะความสำคัญขององค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร
3. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ ตั้งใจที่ดี มีคุณธรรม มีนโยบายต่างๆที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรขององค์กร และตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ

ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และความคาดหวังที่ชัดเจน สร้างนโยบายที่ดี คณะทำงานที่ดี ปฏิบัติตามนโยบายให้ลุล่วง

2. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ดังนี้

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดยุทธศาสตร์
4. การทำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติของเทศบาล

การปรับปรุงผลการดำเนินการต่อการเพิ่มผลผลิต การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตามแผนประจำปีและแผนตาม โครงการที่วางไว้

การกำหนดกระบวนการทำงานให้สอดคล้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์

### 3. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ดังนี้

ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จุดประสงค์ ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จัดผู้รับฟังความคิดเห็น เปิดกว้างให้ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความคิดเห็นเต็มที่ ให้ผู้รับบริการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์เรื่องร้องเรียน ออกประชาคมรับฟังความคิดเห็น กำหนดเวลาการให้บริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย บริการควรมีความรวดเร็ว ถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความโปร่งใส

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่างๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทำการตรวจสอบประเมินผลกระบวนการให้บริการของเทศบาล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก หรือเรื่องใหญ่ เทศบาลต้องรับฟังไว้ก่อน และควรให้บริการที่เสมอภาคกัน

เปิดให้มีกิจกรรมร่วมกัน เช่น เวทีสาธารณะกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเข้าถึงได้ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีการสำรวจปัญหาและความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 4. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ดังนี้

ครอบคลุมข้อมูลทุกด้านสืบค้น เป็นไปด้วยความถูกต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาตรฐาน มีการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

มีการปรับปรุงระบบการแก้ไขข้อมูลที่ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหัวหน้างานต่างๆต้องวิเคราะห์ ประเมินผลผู้ทำงานว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมกับงานที่ได้มอบหมายหรือไม่

การจัดการสารสนเทศ และความรู้ มีการรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน เพื่อการวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของเทศบาล

เทศบาลต้องทบทวนฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการเก็บรวบรวมฐานข้อมูล

การจัดการความรู้ ก็เป็นการจัดการกับผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้มาซึ่ง ประสิทธิภาพการทำงาน อาจเป็นการลองผิด ลองถูกแล้วคิดหาทางพัฒนา หรือแก้ไข หากพบ จุดอ่อนก็ต้องแก้ไข หากมีจุดแข็งก็ต้องต่อยอดให้โดดเด่น

**5. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ดังนี้**

การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard เป็นเครื่องมือ สำหรับใช้ ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำ ไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีด สมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

1. ระบบการบริหารบุคคล
2. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ
3. ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ตรวจสอบ ประเมิน วิธีการให้ การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน มีการสร้าง แรงจูงใจ ตรวจสอบระบบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของ บุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ

การพัฒนาบุคลากรให้มีใจด้านบริการและต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญเป็นหัวใจของการบริหาร พัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ การให้บริการของบุคลากร

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดในการพัฒนา เปลี่ยนแปลง ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ สุจริต มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนอยู่ใน ศีลธรรมอันดี ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คุณธรรม ให้ความยุติธรรม ดูแลทุกคนให้มีความสุข ในการทำงาน เป็นต้น

**6. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านการจัดการ กระบวนการ ประกอบด้วย ดังนี้**

การจัดกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่น การออกแบบ แผนงานในการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิผล มุ่งเน้นการป้องกันและให้มีการเชื่อมโยงกับ ผู้รับบริการ โดยมี

1. กระบวนการที่สร้างคุณค่า ด้านผลผลิตและการบริการ

## 2. กระบวนการสนับสนุน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

แก้ปัญหาคือความต้องการให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีปัญหา  
ได้รับความเดือดร้อนผลที่ได้รับจากการปฏิบัติตามแผน

ผู้นำองค์กร งบประมาณ บุคลากร ขององค์กรว่าจะมีการประสานงานเป็นไปใน  
แนวทางใด

กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มี  
องค์ประกอบ หลายอย่าง เช่น การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้  
เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้  
และการเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นต้น

7. องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ด้านผลลัพธ์  
การดำเนินงาน ประกอบด้วย ดังนี้

ผู้บริหาร หัวหน้างาน ต้องนำมาประเมินผล และเป็นประสบการณ์ในการทำงาน  
ผลลัพธ์ต่างๆที่จะตามมา ไม่ว่าจะเป็นในด้านบวก หรือลบ

การประเมินผลงานของบุคลากรในองค์กร มีความสม่ำเสมอ มีความเสมอภาค  
ของผู้บริหารไม่ลำเอียง

ตัวชี้วัดว่าการพัฒนาประสบผลสำเร็จหรือไม่ คือ ผลลัพธ์การดำเนินการตาม  
แผนนโยบายของเทศบาล ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของการดำเนินงาน

การตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของเทศบาลในมิติต่างๆ ได้แก่

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติเทศบาล
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร

การตรวจประเมินผลการดำเนินการของเทศบาล โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ  
หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ประเด็นที่ 5 ข้อเสนอแนะ/แนวทาง การปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการ  
ดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์หรือไม่ อย่างไร

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ/แนวทาง การปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อ  
การดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การแยกบทบาทที่ชัดเจนระหว่างราชการฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ  
เพื่อการบริหารงานจะไม่ซับซ้อนกัน

2. ข้าราชการผ่านการเมืองจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย และวางยุทธศาสตร์หลักการบริหารให้ข้าราชการฝ่ายประจำ

3. ข้าราชการฝ่ายประจำ เป็นผู้นำนโยบาย และยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

4. การเพิ่มบทบาทและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในการทำงานของเทศบาล

5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการมุ่งเน้น กฎหมาย ระเบียบมา เป็นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

6. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยให้ความสำคัญเรื่องการเมืองมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ ตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

7. การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลให้เปิดกว้าง มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

8. การส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความประพฤติที่เหมาะสม มีความเป็นกลางทางการเมืองในการคุ้มครองระบบคุณธรรม ส่งเสริมพลังในการบริหารกำลังคน และการเพิ่มความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายกำลังคนให้แก่เทศบาลที่เป็นหน่วยปฏิบัติ

ประเด็นที่ 6 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ จากผู้ให้สัมภาษณ์ ควรประกอบด้วยการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ ดังนี้

การพัฒนาสมรรถนะด้านคน หมายถึง บุคลากรในเทศบาล ประกอบด้วย ข้าราชการการเมือง เป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย สมาชิกสภาเทศบาล เป็น กำหนดข้อเทศบัญญัติ ข้อระเบียบต่างๆ ข้าราชการประจำ เป็น ผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การบริการสาธารณะ ข้าราชการการเมือง และ ข้าราชการประจำ ต้องมีการบริหารอย่างหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส มีความรู้ ความสามารถ เสมอภาค ไม่มีความลำเอียง และมีความคุ้มค่า ดำเนินงานให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด

การพัฒนาสมรรถนะด้านโครงสร้าง หมายถึง สถานที่ อาคาร มีความสะดวก สบาย ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดความพึงพอใจต่อประชาชนโดยรวม

การพัฒนาสมรรถนะด้านงบประมาณ ซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณในปริมาณที่จำกัด ต้องบริหารจัดการให้เพียงพอ และมีการจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจได้ สามารถดำเนินงานตามความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมของเทศบาลทั้งการบริหารบุคลากร และบริหารงบประมาณ โดยใช้ ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ การมีทักษะวิสัยทัศน์ จิตสาธารณะ บริหารการบริการสาธารณะ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล แล้วองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่ได้มาตรฐานและสมบูรณ์แบบ

สรุป องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ควรเมืองประกอบของรูปแบบการพัฒนาในด้านต่างๆ คือ

1. การพัฒนาด้านคุณลักษณะของบุคลากร
2. การพัฒนาด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร
3. การพัฒนาด้านการจัดการสาธารณะ
4. การพัฒนาด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี
5. การพัฒนาด้านสื่อสารสาธารณะ
6. การพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

จากแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 349 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาล การเคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล จำแนกข้อมูลเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังตารางที่ 11 – 12 ดังนี้

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

(n=349)

ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	150	43.00
หญิง	199	57.00
รวม	349	100.00
2. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	236	67.60
ปริญญาโท	112	32.10
ปริญญาเอก	1	0.30
รวม	349	100.00
3. สถานภาพ		
โสด	104	29.80
สมรส	232	66.50
หย่าร้าง / แยกทาง	13	3.70
รวม	349	100.00
4. ตำแหน่งงาน		
สมาชิกสหภาพเทศบาล	26	7.40
ข้าราชการประจำ	267	76.50
ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้างของเทศบาล	56	16.00
รวม	349	100.00
5. การพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล		
ไม่เคยได้รับการพัฒนา	136	39.00
เคยได้รับการพัฒนา	213	61.00
รวม	349	100.00



จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างสมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เป็นหญิง (57.00%) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี (67.60%) รองลงมาปริญญาโท (32.10%) ส่วนใหญ่สถานภาพสมรส (66.50%) ตำแหน่งงาน ส่วนมากเป็นข้าราชการประจำ (76.50%) รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้างของเทศบาล (16.00%) และสมาชิกสภาเทศบาล (7.40%) เคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล และส่วนใหญ่เคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล (61.10%)

ตารางที่ 12 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

n=395

ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	S.D.
อายุ	23	69	38.89	11.55
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาล	1	32	7.99	4.99

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างสมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ที่ตอบแบบสอบถาม มีอายุโดยเฉลี่ย 38.89 ปี (S.D.= 7.43) และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาล โดยเฉลี่ย 7.99 ปี (S.D.= 4.99)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดบุรีรัมย์

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ของกลุ่มตัวอย่าง สมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย ปัจจัยสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล 6 ด้าน คือ ปัจจัยสมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคลากร สมรรถนะด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สมรรถนะด้านการจัดบริการสาธารณะ สมรรถนะด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี สมรรถนะด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล และ สมรรถนะด้านการสื่อสารสาธารณะ วิเคราะห์โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการประมาณค่าแบบช่วง (Interval estimate) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 13 – 19

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการประมาณค่าแบบช่วงของระดับ  
สมรรถนะการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์

n=349

สมรรถนะการดำเนินงาน ของเทศบาลตำบล	$\bar{X}$	S.D.	Interval estimate (95%)		ระดับ ความสำเร็จ
			ขีดจำกัด ล่าง	ขีดจำกัด บน	
			สมรรถนะด้านคุณลักษณะของ บุคลากร	4.20	
สมรรถนะด้านพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากร	4.19	0.74	2.70	5.00	สูง
สมรรถนะด้านการจัดบริการ สาธารณะ	3.85	0.65	1.00	5.00	สูง
สมรรถนะด้านการบริหาร บ้านเมืองที่ดี	3.86	0.70	1.00	5.00	สูง
สมรรถนะด้านการสื่อสาร สาธารณะ	3.78	0.72	1.00	5.00	สูง
สมรรถนะด้านสภาพแวดล้อม ของเทศบาล	3.82	0.68	1.00	5.00	สูง
รวม	3.95	0.66	1.56	5.00	สูง

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างสมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำและพนักงานเทศบาล ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ มีสมรรถนะการดำเนินงานของเทศบาลตำบล โดยรวม อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะการดำเนินงานของเทศบาลตำบล อยู่ในระดับสูง ทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ คือสมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคลากร รองลงมา สมรรถนะด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สมรรถนะด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี สมรรถนะด้านการจัดบริการสาธารณะ สมรรถนะด้านสภาพแวดล้อมของเทศบาล สมรรถนะด้านการสื่อสารสาธารณะ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.20, 4.19, 3.86, 3.85, 3.82, และ 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.49, 0.74, 0.70, 0.65, 0.68, และ 0.72 ตามลำดับ