



การบริหารองค์การแบบสมดุลงของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา



ทินกร ศรีลา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การบริหารองค์การแบบสมดุของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

ทินกร ศรีลา

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ หน่อรัตน์)

วันที่ 15 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.ธรรมพร ต้นตรา)

วันที่ 15 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)

วันที่ 15 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.เกรียงไกร เจริญผล)

วันที่ 15 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรภัทร วาฤทธิ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 22 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559

ชื่อเรื่อง	การบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา
ชื่อผู้เขียน	นายทินกร ศรีลา
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
	สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ หน่อรัตน์

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุลที่เริ่มจากการประเมินผลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ใน 3 ขั้นตอน เพื่อได้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่การวางแผนใหม่ (Re-planning) ในปีถัดไป ผลการศึกษาพบว่า

1. กระบวนการประเมินผล มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การ ขั้นที่ 2 การวัดสิ่งที่จะประเมิน ใช้วิธีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวบรรลุผลตามข้อมูล ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล 1. ประสิทธิภาพ พบว่ามีการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และมีผลสำเร็จตามแผน ร้อยละ 80.68 ทั้งยังส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาและแผนชุมชน 2. ด้านคุณภาพ ประชาชนมีความพึงพอใจในการให้บริการ ร้อยละ 86.61 และมีมาตรการการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ แต่เกิดความล่าช้าในการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน 3. ด้านประสิทธิภาพ มีแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี แต่การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน มีอัตราการจัดเก็บรายได้อยู่ในระดับยอดเยี่ยม แต่ไม่สามารถลดต้นทุนในเรื่องพลังงาน มีคู่มือควบคุมการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อย่างคุ้มค่าและประหยัด สามารถลดขั้นตอนบริการ โดยการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม แต่บางภารกิจไม่สามารถทำให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด และพนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย 4. ด้านการพัฒนาองค์กร ได้ส่งเสริมเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่ออยู่ในระดับสูง พนักงานให้บริการประชาชนอย่างเป็นมิตร มีความรักสามัคคีและมีพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ พึงพอใจนโยบายผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

2. ข้อมูลย้อนกลับ 1. ด้านประสิทธิภาพ ต้องแสวงหาความร่วมมือและควรทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ 2. ด้านคุณภาพ ควรมีใจรักในการบริการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพิ่มการประชาสัมพันธ์ และมีการประเมินความพึงพอใจทุกปี 3. ด้านประสิทธิภาพ ควรอบรมทุกคนเพื่อให้มีความเข้าใจเพื่อนำมาการปรับปรุงกระบวนการทำงาน 4. ด้านการพัฒนาองค์กร ควรมีระบบสารสนเทศเดียวกันจากส่วนกลาง ควรพัฒนาบุคลากรทุก ๆ ปี

3. กระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) พบว่าเป็นเทศบาลที่มีความพร้อมทางด้านการบริการและมีขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ได้รับเลือกจาก สำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) ให้เป็นศูนย์จัดการเครือข่ายร่วมสร้างชุมชนท้องถิ่นน่าอยู่ ขั้นที่ 2 จัดวางทิศทางองค์กร มีการยืนยันวิสัยทัศน์ พันธกิจดั้งเดิม ขั้นที่ 3 จัดวางทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติ เป็นการยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ และทำแผนที่ยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติ เน้นผลสำเร็จตามแผน ประชาชนพึงพอใจ ลดต้นทุนทรัพยากร พัฒนาศักยภาพมนุษย์ และขั้นที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจ



Title	Balanced Scorecard Organization Administration of Nampharepatthana Sub-district Municipality
Author	Mr. Tinnakorn Srila
Degree of	Master of Public Administration in Public and Private Organization Administration
Advisory Committee Chairperson	Dr. Chaiwat Norrat

ABSTRACT

This study aimed to investigate the process of balanced management; commencing from the three-step assessment done by Namphraepattana municipality to obtain data for re-planning in the following year. Results of the study were as follows:

1. The assessment process consisted of 3 steps: Step 1) Determination of what to be assessed in term of 4 dimensions-effectiveness, quality, efficiency, and organization development. Step 2) Measuring what to be assessed done by6 using documentary inspection. The operational evidence of the indicator was achieved. Step 3) Data analyses
Effectiveness-It was found that there was a 3 year development plan preparation and it was successful for 80.68 percent. Local people were encouraged to participate in the process of development and community planning. Quality-Local people were satisfied with service provision (86.61%) and there was a measure on the prevention/suppression of corruption. However, the preparation of internal control was last. Efficiency-There was an annual plan of purchasing and hiring but it was not in accordance with the plan. The rate or revenue collection was found to be excellent but the reduction of energy cost could not be done. There was a manual on supply using control and service steps could be reduced by establishing a co-service center. It was found that some tasks could not be accomplished in time. Personnel were knowledgeable and skillful. Organization Development-Personnel were encouraged to attend trainings and pursue study. Personnel were friendly to service users and satisfied with their tasks and policy of their superior at a moderate level.

2. Retraced data Effectiveness–The organization must seek for coordination and should make local people obtain highest benefits based on good governance principle in the managerial administration. Quality–Personnel should be service-minded and have good relationships. Besides, public relations should be focused and annual satisfaction assessment should be practiced. Efficiency–Everyone should be trained to be knowledgeable and able to improve their operational process. Organization Development–The organization should have the IT system which is the same as that of the central division.

3. Re-planning In fiscal year 2016, there were 4 steps of re-planning: 1) SWOT analysis–It was found that any municipality having service readiness with potential in public services would be management of networks for creating a blissful local community. 2) Preparation of Organization Direction–There was the confirmation of the exiting vision and mission. 3) Preparation of the Direction of the New Strategic Plan (4 dimensions)–To confirm the strategic issue and prepare a new strategic map focusing on success based on the plan, local people satisfaction, reduction of resource cost, and human resource development. 4) Determination of New Strategies–It was the determination of an indicator which aimed to lead to vision and mission.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จได้ด้วยความห่วงใยจากบุคคลหลายฝ่าย บุคคลที่สมควรกล่าว สัมโมทนิยกถาเป็นลำดับแรกสุด คือ อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ หน่อรัตน์ ที่ท่านเมตตา กรุณา รับเป็นที่ปรึกษา ทั้งยังอดทนรอคอยให้โอกาสต่อความล่าช้าของลูกศิษย์ผู้นี้ แม้ในช่วงเวลาหนึ่ง ศิษย์จะเจอความสุขของชีวิต ท่านก็ยังคอยปลอบประโลม ปลุกเร้าลูกศิษย์ ให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อให้ศิษย์บรรลุจุดหมายปลายทาง แห่งการศึกษาตามที่ตั้งใจเอาไว้ ท่านจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เกิดผลสำเร็จ และศิษย์ขอระลึกสำนึกถึงพระคุณ อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ เพราะคำชี้แนะของท่านนั้น เปรียบได้ ดังเข็มทิศที่ทำให้วิทยานิพนธ์นี้ มีจุดด้อยน้อยลง และมีน้ำหนักทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น ขอทูลอัญ จดจำความเมตตา กรุณาของอาจารย์ ดร.ธรรมพร ตันตรา ที่มีต่อศิษย์ผู้นี้เสมอมา อีกทั้งสำนึกถึงพระคุณ ในความกรุณาของ อาจารย์ ดร.วรวงศ์ ตระการศิรินนท์ ที่ให้ความเมตตา รับเป็นประธานกรรมการสอบ ในครั้งนี้ ขอชี้แนะของท่านมีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ สำหรับบุคคลสำคัญที่สุดของชีวิต ที่จะไม่รำลึกถึงพระคุณไม่ได้เลย คือ คุณพ่อเที่ยง-คุณแม่บัวสอน ศรีลา พระอรหันต์ของลูกที่มีแต่ให้ ดั่งน้ำทิพย์โหล่มใจให้ลูกมีพลังกำลังขับเคลื่อนไปสู่มรรคผล ด้วยเหตุนี้ จึงขอกราบแทบเท้าสำนึกพระคุณ คุณูปการอันใหญ่หลวงของทุก ๆ ท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย ขอขอบพระคุณ พี่กมล-พี่ทิวพร ศิริสวัสดิ์ นื่องทศพล ศรีลา ในมุทิตาจิต การสนับสนุนทุนทรัพย์ จนเกิดแรงผลักดันให้ขับเคลื่อนมาถึงวันนี้ ขอขอบคุณส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เนื่องจากความช่วยเหลือในหลาย ๆ เรื่องอย่างมีประสิทธิภาพ จากคุณธันยา รวมชัย และคุณชนัดดา ธีรราวบุตร ขอขอบคุณไมตรีจิตของคุณเรืองฤทธิ์ ตันสุวรรณ ที่คอย กระตุ้นเตือนให้กำลังใจ ขอขอบคุณบรรณารักษ์ผู้ปิดทองหลังพระ โดยเฉพาะคุณกัลย์ธิดา ทาเขียว ที่ช่วยขัดเกลาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ตามรูปแบบของ ม.แม่โจ้ ขอขอบคุณ คุณน้ำใจ จุลพุฒาสาน ที่ช่วยเหลือให้พบความสำเร็จ และขอระลึกถึงไมตรีจิต คุณอุไรภรณ์ ปัญญา คุณจันทร์ธิดา พาพันธ์ุ ชมรมเทนนิส ม.แม่โจ้ เจ้าหน้าที่วิทยาลัยบริหารศาสตร์ เจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มีความเมตตาและปรารถนาดีต่อผมทุก ๆ คน

ขอกราบขอบพระคุณคุณอาจารย์วิทยาลัยบริหารศาสตร์ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ ทั้งที่ล่วงลับไปแล้ว และยังคงมีชีวิตอยู่ทุก ๆ ท่าน ที่ได้เมตตา กรุณา ประสิทธิ์ประสาท ความรู้ด้วยจิตวิญญาณ ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา ณ สำนักแห่งนี้ ให้แก่ลูกศิษย์ผู้นี้ในฐานะผู้สืบทอด มรดกทางวิชาการ อย่างหมดจดหมดสิ้น อีกทั้งยังเป็นเป้าหมายหลอมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างตามแก่ศิษย์ ศิษย์ผู้นี้จะขอจดจำเอาคำสอนสั่ง ไว้คอยสะกิดจิต เตือนใจ และน้อมนำ ไปประพฤติ ปฏิบัติเพื่อความเจริญงอกงามในชีวิตตลอดไป

ทินกร ศรีลา

มีนาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
ขอบเขตของการทำวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
คำนิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุล	7
แนวคิดการประเมินผลองค์การ	33
แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์	44
แนวคิดองค์การเทศบาล	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
กรอบแนวคิดการวิจัย	80
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	81
ประเภทการศึกษา	81
การเลือกกรณีศึกษา	81
การออกแบบการวิจัย	82
แนวทางการรวบรวมข้อมูล	83
วิธีการสร้างเครื่องมือ	84
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	84
การตรวจสอบข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	85

	หน้า
การนำเสนอข้อมูล	85
บทที่ 4 ผลการศึกษา	86
ตอนที่ 1 กระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล 3 ขั้นตอน ใน 4 มิติ	86
การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน	86
การวัดสิ่งที่จะประเมิน	88
การวิเคราะห์ข้อมูล	94
ตอนที่ 2 ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการการบริหารองค์การแบบสมดุล	
ใน 4 มิติ	106
ตอนที่ 3 กระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559	113
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	128
สรุป	128
การอภิปรายผล	134
ข้อเสนอแนะ	145
บรรณานุกรม	148
ภาคผนวก	159
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	160
ภาคผนวก ข ประวัตินักศึกษา	167

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดข้อมูลฐานเป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ	19
2	แสดงการเปรียบเทียบ ตัวแบบ Balanced scorecard กับตัวแบบของทริส	27
3	ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย และวิธีวิจัย	82
4	แสดงรายละเอียดการกำหนดสิ่งที่จะประเมินของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	88
5	แสดงการจัดวางทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	120
6	แสดงเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในแต่ละยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	125

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กลุ่มเครื่องมือหลักที่ใช้วัดมุมมองด้านลูกค้า	12
2	ความเชื่อมโยงทางคุณค่าของมุมมองด้านกระบวนการภายในของธุรกิจ	13
3	กรอบการทำงานของ การวัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	15
4	มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced scorecard	17
5	การประยุกต์ใช้ Balanced scorecard กับองค์การราชการและองค์การที่ไม่แสวงหากำไร	23
6	แสดงการดัดแปลงกรอบ Balanced scorecard มาใช้กับองค์การภาครัฐ	25
7	แสดงมุมมองด้านการเงิน กับด้านลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐ	26
8	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	30
9	วิธีประเมินองค์การแบบดั้งเดิม	40
10	โครงสร้างเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	62
11	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	63
12	แผนที่ตำบลน้ำแพร่	63
13	กรอบแนวคิดในการวิจัย	80
14	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	113
15	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	124

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย และติดตามตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ซึ่งทำให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นต่อความสำเร็จขององค์การ (Alignment and focused) (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 9, พสุ เดชะรินทร์, 2548: 20) สำหรับแนวคิด Balanced scorecard ในการบริหารงานภาครัฐ ถูกนำมาใช้นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ตกลงว่าจ้างบริษัทไทยเรตติ้ง แอนด์ อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) ให้จัดวางระบบการประเมินผลในภาครัฐ และกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแนวทางการประเมินผล การปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็น 4 มิติ อันประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 272-28, ทวีศักดิ์ สุทกาทิน และ คณะ, 2547: 37)

เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ถูกจัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารในเขตชุมชนเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลาย ๆ ประเทศที่พัฒนาแล้ว มักจะประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นกลไกสำคัญในการปกครองและขับเคลื่อนประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้น มีรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นแยกออกจากกระเปาะการบริหารราชการส่วนกลาง ที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) นับได้ว่าการก่อตั้งมาเป็นเวลานานกว่า 80 ปีแล้ว ในเวลาต่อมาเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ขึ้นใช้แทนกฎหมายเก่าทั้งหมด ซึ่งได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมอยู่เป็นระยะ ๆ จนถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี ส่วนการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล ทั้งยังกำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ และยังมีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะในฉบับอื่น ๆ กำหนดไว้ ตามสถานะของเทศบาลที่แตกต่างกัน (โกวิทย์ พวงงาม, 2548: 176, สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2542: ระบบออนไลน์) เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะแก่ท้องถิ่น

และชุมชนต่าง ๆ แทนราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งได้ยุติการให้บริการสาธารณะ บางอย่างลง รวมทั้งส่งมอบบริการสาธารณะนั้น ๆ ให้กับท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการแทน สิ่งสำคัญ ที่เป็นหลักการทั่วไป คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการจัดบริการสาธารณะเหล่านั้น ให้มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีคุณภาพไม่น้อยกว่าสิ่งที่ราชการส่วนกลาง และราชการ ส่วนภูมิภาคเคยทำ การบริหารองค์การแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) จึงจะเป็น คำตอบ เป็นตัวชี้วัด และเป็นการการันตีได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการ จัดบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีคุณภาพ เปรียบเทียบได้กับส่วนราชการ ต่าง ๆ ที่ได้เคยกระทำมาก่อน ซึ่งเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนานั้น แม้จะนำเอา Balanced scorecard มาใช้ในองค์การเป็นประจำทุกปีตามนโยบายของรัฐ แต่กลับพบว่าพนักงานเทศบาลมอง Balanced scorecard เป็นเรื่องการประเมินเพียงเพื่อรับผลตอบแทนประจำปี (โบนัส) เท่านั้น นั่นหมายความว่า Balanced scorecard กลายเป็นเพียงสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาปีละครั้งในตอนสิ้นปีงบประมาณ เท่านั้น และผู้บริหารเทศบาลจากฝ่ายการเมืองที่มีวาระ 4 ปี ก็ไม่ได้ให้ความสนใจ Balanced scorecard เพราะไม่ได้รับผลตอบแทนประจำปี (โบนัส) เปรียบเทียบพนักงานเทศบาล ด้วยเหตุนี้ย่อมส่งผลให้องค์การ โดยเฉพาะเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก Balanced scorecard ได้อย่างเต็มที่ และทำให้ Balanced scorecard ไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ จึงกล่าวได้ว่า ถึงแม้แนวคิด การบริหารองค์การแบบสมดุล จะถูกนำมาใช้เป็นระยะเวลากว่า 10 ปีแล้วก็ตาม แต่ห้วงระยะเวลา ที่ผ่านมานั้น กลับพบว่าการนำเอาแนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุล มาใช้ในเรื่องของการวัดผล และประเมินผล มากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และยังพบว่ามีจุดอ่อน ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถ ของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้วยเหตุนี้จึงเกิดประเด็นความสงสัยว่า ทำอย่างไรเทศบาลถึงจะสามารถสร้างคุณค่า โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard 4 ประการ ในรูป ความสัมพันธ์ของเหตุผล หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึงแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ของเทศบาล ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ อันหมายถึง การกระจาย เป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติ หรือเป็นเครื่องมือบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ ที่องค์การเทศบาล พิจารณาในมุมมองมิติต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จำเป็น เพราะการบริหารแบบ Balanced Scorecard จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การนั้น ๆ องค์ประกอบที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือ การสื่อสารให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบถึงยุทธศาสตร์ และแปลงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงใช้ในการวัดผลและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์นั้น ๆ ด้วย

จากความสำเร็จดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาเรื่องการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ที่เริ่มจากการประเมินผลว่าเป็นอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นมีความสำเร็จในแต่ละมิติ มากน้อยเพียงใด และควรมีการปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้ผลการศึกษาที่ได้ครั้งนี้สามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานตามแผนขององค์การเทศบาล การปรับปรุงเกณฑ์ตัวชี้วัดผลลัพธ์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ให้มีคุณภาพ อีกทั้งยังจะเกิดประโยชน์ต่อองค์การเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาเป็นอย่างยิ่ง เพราะข้อมูลที่จะได้รับ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางแก้ไขนโยบาย และปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ประชาชนผู้มารับบริการได้ประโยชน์ มีความพึงพอใจจากการที่องค์การเทศบาลปรับปรุงองค์การแบบสมดุล ซึ่งจะเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระบบบริหารขององค์การเทศบาล เข้ากับมุมมองแต่ละด้านของโครงสร้างและภารกิจขององค์การ โดยให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การ และการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองให้ตรงต่อความต้องการของประชาชน และเกิดประโยชน์แก่ประชาชนในพื้นที่สูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

การบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล 4 มิติ ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่ประเมิน ขั้นตอนการวัดสิ่งที่ประเมิน และขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
2. เพื่อศึกษาข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา
3. เพื่อสร้างกระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559

ขอบเขตของการทำวิจัย

เพื่อให้มองเห็นขอบเขตของการวิจัยในเรื่องการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาถึงเนื้อหากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา 4 มิติ ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่ประเมิน ขั้นตอนการวัดสิ่งที่ประเมิน และขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และสร้างกระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 ที่เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการวิจัยในพื้นที่ของเขตอำนาจหน้าที่การบริหารและการบริการ รวมทั้งความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา
3. ขอบเขตด้านองค์การ องค์การที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตำบลน้ำแพร่ อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่
4. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มประชากรที่ทำการวิจัย คือ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล และประชาชนที่รับบริการจากเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา
5. ขอบเขตด้านระยะเวลาของข้อมูล งานวิจัยนี้ใช้ข้อมูลของปีงบประมาณ 2557- 2558

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยนี้เป็นการค้นคว้าหาความจริงด้วยวิธีการอย่างมีระบบที่เชื่อถือได้ และไม่ดึงเอาเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ออกจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Naturalistic Context) แต่พยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมหรือระบบทั้งหมด เพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ซึ่งงานวิจัยนี้จะบังเกิดผลเป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี จะได้พิสูจน์และเป็นการยืนยันว่า แนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุล หรือ Balanced scorecards สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการศึกษา โดยเฉพาะองค์การแบบเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้
2. ประโยชน์เชิงนโยบาย ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นจากการค้นพบตามวัตถุประสงค์ ใน 4 มุมมอง สามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงนโยบายของรัฐบาลที่ได้กำหนดออกมา ในรูปของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลงาน ตามพระราชกฤษฎีกา การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมถึงเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้
3. ประโยชน์เชิงปฏิบัติการ ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการค้นพบตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จะเป็นคุณประโยชน์ต่อเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ทราบว่าเกิดผลกระทบอย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคใดบ้างจากการนำแนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุล หรือ Balanced scorecards มาประยุกต์ใช้ อีกทั้งจะได้แนวทางในการนำไปพิจารณาใช้วางแผนแก้ไขปัญหามาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน และส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด
4. ประโยชน์เชิงวิจัย เป็นเอกสารค้นคว้าและข้อมูลอ้างอิงสำหรับผู้สนใจ หรือเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัย ที่จะได้แนวทางที่เหมาะสมในการทำวิจัย เกี่ยวกับประเด็นการบริหารองค์การแบบสมดุล หรือในประเด็นที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ได้ในโอกาสต่อไป

คำนิยามศัพท์

การบริหารองค์การแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือการบริหารที่ให้ความสำคัญกับ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และนำเอามุมมองทั้ง 4 มาใช้ในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

เทศบาล หมายถึง เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตำบลน้ำแพร่ อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

กระบวนการประเมินผล หมายถึง ขั้นตอนของการประเมินผลเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ขั้นตอนที่ 2 การวัดสิ่งที่จะประเมิน และขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินผล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริง และตัดสินใจเลือกดำเนินการ หรือหาแนวทางปรับปรุงองค์การให้เกิดผลแก่กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลองค์การแบบสมดุลของภาคราชการ 4 มิติ หมายถึง เครื่องมือเทคนิคที่ช่วยในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้มุมมองของหน่วยงานเอกชนมาเทียบเคียงดัดแปลง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนางานองค์การ

ประสิทธิผลตามแผนพัฒนา หมายถึง การบรรลุตามเป้าหมาย หรือตามวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาที่ตั้งไว้ มีการดำเนินการโครงการ ที่ปรากฏในแผนพัฒนาสามปี ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน ทำให้เกิดความคุ้มค่าของงบประมาณ ที่ใช้ในการจัดทำโครงการตามแผนพัฒนา มีการจัดทำโครงการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อประหยัดทรัพยากรทางการบริหารและประหยัดงบประมาณ โดยหาแหล่งงบประมาณอื่นสนับสนุนในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์และเกิดความพึงพอใจ

คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ประชาชนเกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ มีช่องทางหรือระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารตามมาตรฐานการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการวางระบบควบคุมภายในให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ซึ่งข้อมูลด้านคุณภาพการให้บริการนี้ จะช่วยให้การปรับกลยุทธ์ของการทำงานเทศบาลให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการ เน้นการบริหารจัดการภายในให้ถูกต้อง ยึดความต้องการของประชาชน และเกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน โครงการหรืองานประจำ เกิดความประหยัด และความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ

การพัฒนาองค์กร หมายถึง เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีความสามารถขององค์กร เพื่อสนองความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการยกระดับขีดความสามารถของปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล กระบวนการทำงาน และระบบสารสนเทศให้สูงขึ้น ได้แก่การพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้ของบุคลากร มีการจัดทำระบบสารสนเทศที่เหมาะสม มีความถูกต้องความสมบูรณ์ของข้อมูล มีการพัฒนากฎหมาย การถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่บุคคลก่อให้เกิดการพัฒนา เทียบได้กับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติ หมายถึง เสียงสะท้อน หรือข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเท็จจริงใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาองค์กร

กระบวนการวางแผนใหม่ หมายถึง กระบวนการวางแผนใหม่ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ในปีงบประมาณ 2559 ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสารในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต เป็นกระบวนการวางแผนที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์การ การจัดวางทิศทางขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ จัดวางทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติ และการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยการทบทวนเอกสาร วรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวม เนื้อหา เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิด (Conceptual framework) ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุล
2. แนวคิดการประเมินผลองค์การ
3. แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดองค์การเทศบาล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวความคิดการวิจัย

แนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุล

การบริหารองค์การแบบสมดุล (Balanced scorecard: BSC) นับเป็นเครื่องมือทางการบริหาร ชนิดหนึ่ง ที่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหา ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมาย

มีนักวิชาการหลายท่าน อธิบายหลักการและให้ความหมายของการบริหารองค์การแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) ไว้ดังนี้

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ ในการถ่ายทอด และแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุก ๆ ขั้นตอน (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2544: 188)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นการผสมผสานระหว่าง การพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้รับมาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้นกับข้อมูลภายในองค์การ นอกจากนี้ Balanced scorecard (BSC) ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546: 1)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) คือ ตัวชี้วัดของผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตขององค์กร (วัฒนา วัฒนพงศ์, 2546: 39)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นระบบของการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้ (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยติกุล, 2546: 15)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย และติดตามตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 9)

การบริหารแบบสมดุล Balanced scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) (พสุ เดชะรินทร์, 2548: 20)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในงานการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management: HRM) และอยู่ในกลุ่ม Organization development intervention ซึ่งได้นำมาใช้ในการแทรกแซงหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เรียกว่า “การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)” (จิระประภา อัครบวร, 2548: 3)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นการวัดสมดุลของมิติทางด้านการเงิน (Financial perspective) และมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-financial perspective) (दनัย เทียนพุด, 2548: 12)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) คือ ระบบการบริหารจัดการ (Management system) ที่แปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives) และการวัดผล (Measures) ขององค์กรที่ชัดเจน และวัดผลได้ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมององค์กรลูกค้า (Customer perspective) มุมมององค์กรกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) และมุมมององค์กรการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and growth perspective) โดยวิธีการในการวัดผลนั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลภายนอกสำหรับผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับการวัดผลภายในองค์กร กระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ นวัตกรรม การเรียนรู้ การเจริญเติบโต

และแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลของผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในอดีต กับการวัดผลที่จะเป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมาย ที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณ กับเป้าหมายในเชิงนามธรรม (Kaplan and Norton, 1996)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นชุดของการวัดผลเชิงปริมาณ จากกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Niven, 2003: 14)

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นระบบการบริหารความสำเร็จ ของการดำเนินยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคน ในองค์กร สามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และเมื่อทุกคนมีความเข้าใจตรงกันมีความมุ่งมั่น และความปรารถนาาร่วมกัน การสอดประสานการทำงานก็จะเกิดขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ขององค์กร (วีระเดช เชื้อนาม และ มัลลิกา เชื้อนาม, 2550: 15)

จากความหมายและขอบข่ายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) หมายถึง เครื่องมือการบริหารที่ให้ความสำคัญกับ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และนำเอามุมมองทั้ง 4 มาใช้ในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการติดตามตรวจสอบ การควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ และการประเมินผลการบริหาร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ที่มา

Balanced scorecard (BSC) เป็นแนวคิดที่ถือกำเนิดจาก Nolan norton institute ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยสาขาของ KPMG ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริษัทเรื่องการวัดผลงานขององค์กร ในอนาคต ภายใต้ความเชื่อว่าการวัดผลงานของบริษัทที่ผ่านมา ซึ่งโดยส่วนมากนั้น มักจะวัดผล ทางด้านการเงิน ผลตอบแทนและกำไรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าการวัดที่จำกัด เพราะเป็นการวัด สิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว หรือเหตุการณ์ในอดีตซึ่งไม่เกิดประโยชน์สำหรับการอยู่รอดของบริษัทในอนาคต ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังนั้นจึงน่าจะมีวิธีการวัดที่ครอบคลุมมากกว่าการวัดการเงิน เพียงอย่างเดียว

Norton ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันโนแลนดอร์ตันในขณะนั้น ได้ทำงานวิจัยร่วมกับ ศาสตราจารย์ Kaplan แห่งมหาวิทยาลัย Harvard โดยทำการศึกษาการวัดผลของบริษัทและโรงงาน อุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วโลก ในระหว่างที่ทำการศึกษานั้น ทั้งสองท่านได้พบกับบริษัทแห่งหนึ่ง

ที่ชื่อ Analog Device ซึ่งใช้ระบบการประเมิน และไม่ได้วัดผลทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต จึงมีการประเมินด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย การค้นพบแนวคิดการประเมินดังกล่าวนี้ Norton และ Kaplan ได้นำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ และได้ข้อสรุปว่า วิธีการประเมินผลงานที่ดีนั้น ต้องเป็นการประเมินที่รอบด้าน โดยเฉพาะการประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible the Assets) เช่น ความรู้ (Knowledge) ชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กร (Image) ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงานตรา/ยี่ห้อของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม ฯลฯ ควบคู่ไปกับการประเมินทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลให้การประเมินนั้นมีความสมดุล ดังนั้น Kaplan และ Norton จึงได้ร่วมมือกันพัฒนาและนำเสนอแนวคิดใหม่ที่มีชื่อว่า Balanced scorecard (BSC)

Norton และ Kaplan ได้ทำการเผยแพร่ผลการวิจัยเป็นครั้งแรก โดยตีพิมพ์บทความที่ชื่อว่า The balance scorecard measurers that drive performance ลงในวารสาร Harvard business review (January-February, 1992) และที่สำคัญกว่านั้นคือ บทความดังกล่าวนี้ได้รับการยกย่องให้เป็น 1 ใน 15 บทความด้านการบริหารที่ดีที่สุด ในรอบ 75 ปี ของวารสาร Harvard usiness review ในเวลาต่อมา Norton และ Kaplan ได้พัฒนา Balanced Scorecard จากเดิมที่เป็นเครื่องมือวัดผลองค์กรไปสู่การเป็นเครื่องมือแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ผลการศึกษาของ Norton และ Kaplan ถือว่าเป็นนวัตกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลให้นักธุรกิจหลายรายในประเทศสหรัฐอเมริกา นำเอา Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Balanced scorecard (BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือที่โด่งดังในหนังสือทางด้านการบริหาร ภายในเวลาอันรวดเร็ว และเพื่อตอกย้ำถึงความสำเร็จ รวมทั้งกรณีศึกษาที่ได้มีการนำเอาไปปฏิบัติ มาแล้ว Norton และ Kaplan จึงได้ร่วมกันออกหนังสืออีกครั้งในชื่อ The strategy-focused organization โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นกลยุทธ์อีกรูปแบบหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเนื้อหาสาระสำคัญของ Balanced scorecard ในหนังสือเล่มนี้ คือ แทนที่จะใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน แต่เพียงอย่างเดียว กลับมีการเพิ่มมุมมองในการจัดทำตัวชี้วัดของ Balanced scorecard แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (วรภัทร์ ภูเจริญ และ ธนภฤต จรัสรุ่งขวลิต, 2546: 93)

3. องค์ประกอบ

การบริหารแบบสมดุล หรือ Balanced scorecard (BSC) เป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน แม่บทของการวัดผลดังกล่าวแบ่งตัววัดผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้านได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) (พสุ เดชะรินทร์, 2448: 25; ญัษฐา วจินัยภาค, 2549: 63-64) รายละเอียดมุมมองแต่ละด้านพอสังเขป ดังนี้

3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

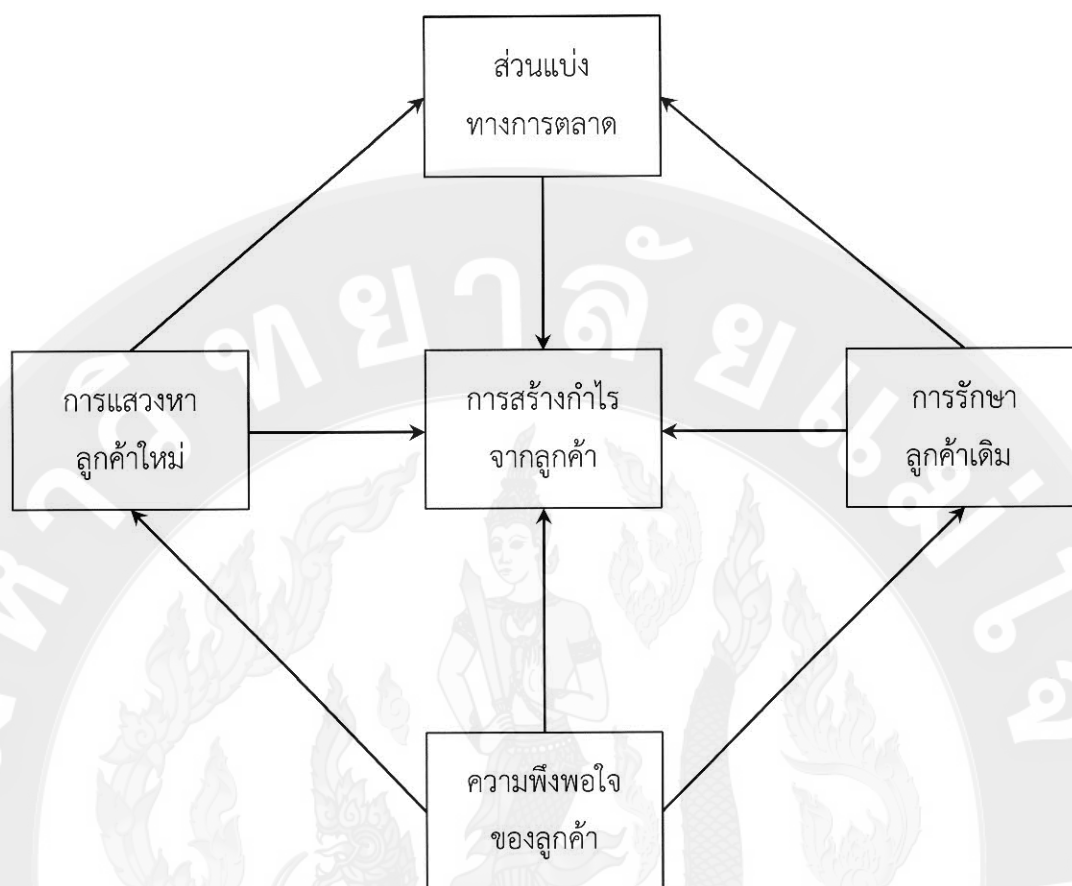
การประเมินผลองค์กรในอดีต จะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีและทางด้านการเงินเป็นหลัก แต่กลับพบว่าตัวชี้วัดทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่เพียงพอเพราะยังมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ความรู้ความพึงพอใจ ถือเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) และบอกให้ทราบเฉพาะเรื่องในอดีต แต่ไม่สามารถทำนายหรือทำให้ทราบถึงปัญหาและโอกาสในอนาคต

มุมมองด้านการเงินนี้ ถือเป็นมุมมองที่เป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านอื่น ๆ และมีความสัมพันธ์กับแนวคิดทุนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งทำให้กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนมุมมองจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่าย เป็นมองคน คือทรัพยากร และทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร และยังมีความสัมพันธ์กับแนวคิดทุนปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งครอบคลุมปัจจัยที่มีคุณค่า ซึ่งจับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความคิด นวัตกรรม มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานี้ มักจะเกี่ยวกับการพัฒนาภายในองค์กร เช่น การพัฒนาบุคลากร ผู้นำ บรรยาภาศในการทำงาน และระบบสารสนเทศ เป็นต้น

3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)

หน่วยราชการทุกแห่งก็มีลูกค้า เฉกเช่นเดียวกับภาคเอกชน แต่ลูกค้าของหน่วยราชการคือประชาชน และหน่วยราชการด้วยกัน การประเมินผลในมุมมองนี้ ก็คือ การประเมินว่าองค์กรนั้น ๆ สามารถนำเสนอสินค้า หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งมักจะสัมพันธ์กับราคา คุณภาพของสินค้า การบริการ ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดี

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองนี้ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น การแสวงหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า โดยการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว และชื่อเสียงของกิจการ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มเครื่องมือหลักที่ใช้ทำการวัดมุมมองด้านลูกค้า (Customer core measurement group) เป็น 5 กลุ่มดังภาพที่ 1

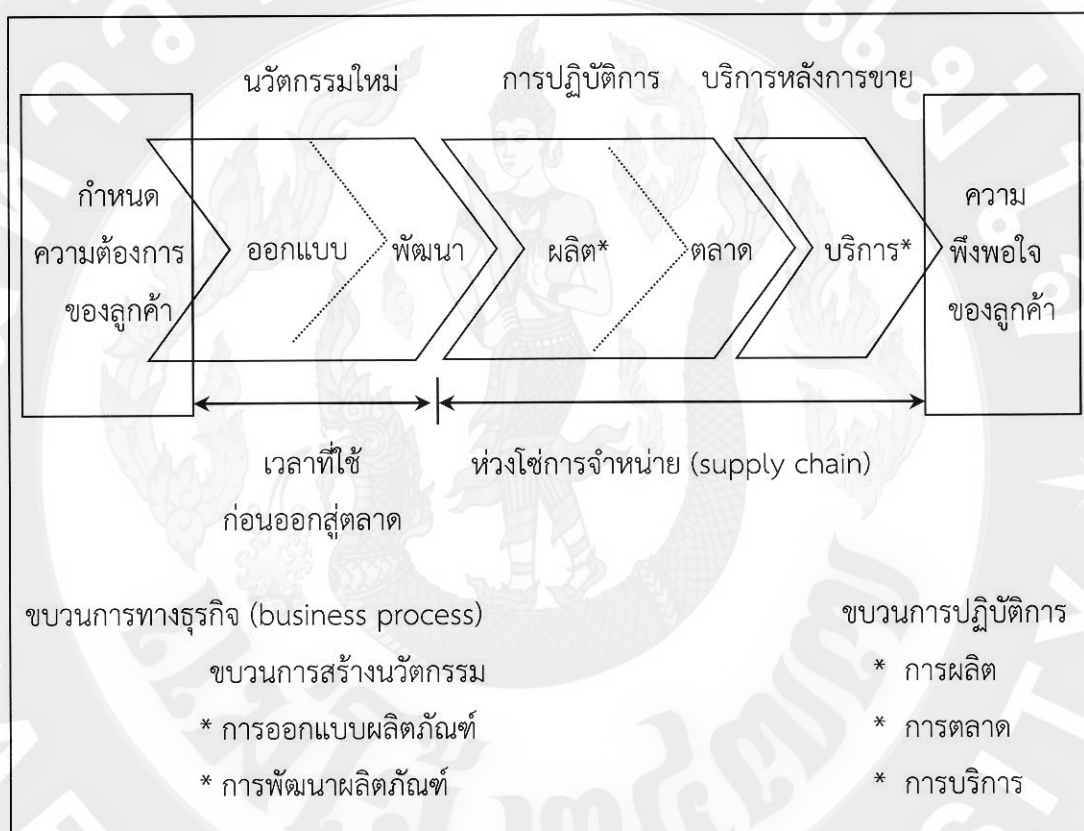


ภาพที่ 1 กลุ่มเครื่องมือหลักที่ใช้วัดมุมมองด้านลูกค้า
ที่มา: Kaplan & Norton (1996: 68)

จากภาพที่ 1 กลุ่มเครื่องมือหลักที่ใช้วัดมุมมองด้านลูกค้า จะถือว่าลูกค้าเป็นแหล่งรายได้สำคัญที่จะทำให้บริษัท หรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้าจะมีส่วนช่วยองค์การในการปรับกลยุทธ์เพื่อการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา หลาย ๆ องค์กรไม่เคยให้ความสำคัญแก่ลูกค้าและไม่ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง แต่ปัจจุบันนี้ การรู้จักลูกค้า ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ เห็นได้จากตัวอย่างของการลงทุนในระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management) เพื่อเข้าถึงและให้บริการลูกค้ามากขึ้น โดยเน้นกลยุทธ์ไปที่การสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการ เช่น ใช้เวลาบริการที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนการให้บริการ คุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน ราคาสินค้าที่เหมาะสม และความรับผิดชอบในการให้บริการ กลยุทธ์การรักษาลูกค้าเก่า และพยายามแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ของมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective)

มุมมองในด้านนี้ จะต้องสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับสองด้านแรก คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) และมุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) ดังที่กล่าวมาแล้ว เพราะเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า (Customer perspective) เกิดยอดขาย และกำไร (Financial perspective) โดยการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน (Kaplan and Norton, 1996: 27) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงทางคุณค่าของมุมมองด้านกระบวนการภายในของธุรกิจ

ที่มา: Kaplan & Norton (1996: 27)

จากภาพที่ 2 อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

3.3.1 กระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation process) อันได้แก่ การวิจัย การพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

3.3.2 กระบวนการปฏิบัติการ (Operations process) เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษา เพื่อกำหนด Core competencies ขององค์กร แล้วจะเกิดความคิดในการสร้างกระบวนการใหม่

ในการดำเนินธุรกิจเครื่องมือที่ใช้วัดในส่วนนี้คือ TQM (Total Quality Management) ซึ่งจะมุ่งเน้นในด้านคุณภาพ (Quality) และวงจรเวลา (Cycle time) แต่ก็ยังไม่ได้มุ่งถึงวิธี Scorecard

3.3.3 การบริการหลังการขาย (Postsale service) เป็นการบริการที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะนับได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของความเชื่อมโยงคุณค่าภายใน (Internal value chain) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงการตอบสนองต่อลูกค้าเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการขาย ความรวดเร็ว ต้นทุนทรัพยากรที่จะใช้ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานของการบริการหลังการขาย

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) มุมมองด้านนี้ เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กรวิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูด หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรภายในองค์กร เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การด้านการเงินตามมา อย่างไรก็ตาม การจัดการที่มุ่งเน้นการทำงานเฉพาะด้านมากเกินไป ก็อาจทำให้ประสบปัญหากับองค์การได้ ดังนั้นสิ่งที่แตกต่างไปจากกระบวนการทำงานแบบเดิม คือจะมีการตรวจสอบติดตามกำกับ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากผลตอบแทนทางการเงินเป็นหลักในการปรับปรุงคุณภาพและเวลา ด้วยเหตุนี้เอง มุมมองด้านกระบวนการภายใน จึงต้องมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและการทำงาน ที่จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ หรือในการบริการที่ยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งมีตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) หลายตัว เช่น ผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ กระบวนการขนส่ง ภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle time) เป็นต้น

3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

Kaplan and Norton (1996) เห็นว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) นับว่าเป็นรากฐานของการนำไปสู่ความสำเร็จของมุมมองด้านอื่น ๆ ซึ่งวัตถุประสงค์ของมุมมองนี้แบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ความสามารถของพนักงาน (Employee capabilities) ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร (Information system capabilities) และระบบแรงจูงใจ, การกระจายอำนาจ และการปรับตัวให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Motivation, Empowerment and Alignment)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) นี้ นับว่ามีความสำคัญมากต่ออนาคตขององค์การ เพราะเป็นพื้นฐาน (Infrastructure) ขององค์การ และเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) ที่จะทำให้เกิดมุมมองด้านต่าง ๆ ในของทุก ๆ ด้านที่กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะมุมมองด้านการเงิน

จากพื้นฐานของหลักการที่ว่า มนุษย์คือทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์การ จึงต้องพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์และสามารถวัดผลออกมาได้ ซึ่งอาจวัดได้โดยเครื่องมือ

หลัก 3 กลุ่ม คือ 1) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) 2) การรักษาพนักงานไว้ (Employee retention) 3) ผลผลิตของพนักงาน (Employee productivity) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบการทำงานของการวัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ที่มา: Kaplan & Norton (1996: 129)

จากภาพที่ 3 กลุ่มสำคัญที่สุด คือ ความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งในการวัดผลโดยทั่วไป จะใช้การสำรวจประจำปี หรือการสุ่มรายเดือนเพื่อทราบความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนการวัดผลเพื่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานนั้น นิยมใช้วิธีการวัดอัตราการเข้าออกของพนักงานระดับสำคัญ ๆ และการวัดผลผลิตของพนักงาน จะใช้อัตราของผลผลิตของพนักงานต่อเงินค่าตอบแทนของพนักงาน (Return on compensation) หรืออาจใช้อัตราส่วนรายรับต่อพนักงาน

ทั้งนี้ การสร้างความพึงพอใจของพนักงาน เกิดมาจาก 3 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information system capabilities) ในองค์กร เป็นการกล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในระดับพื้นฐานเช่นเดียวกัน โดยมุมมองตัวนี้มีตัวชี้วัด

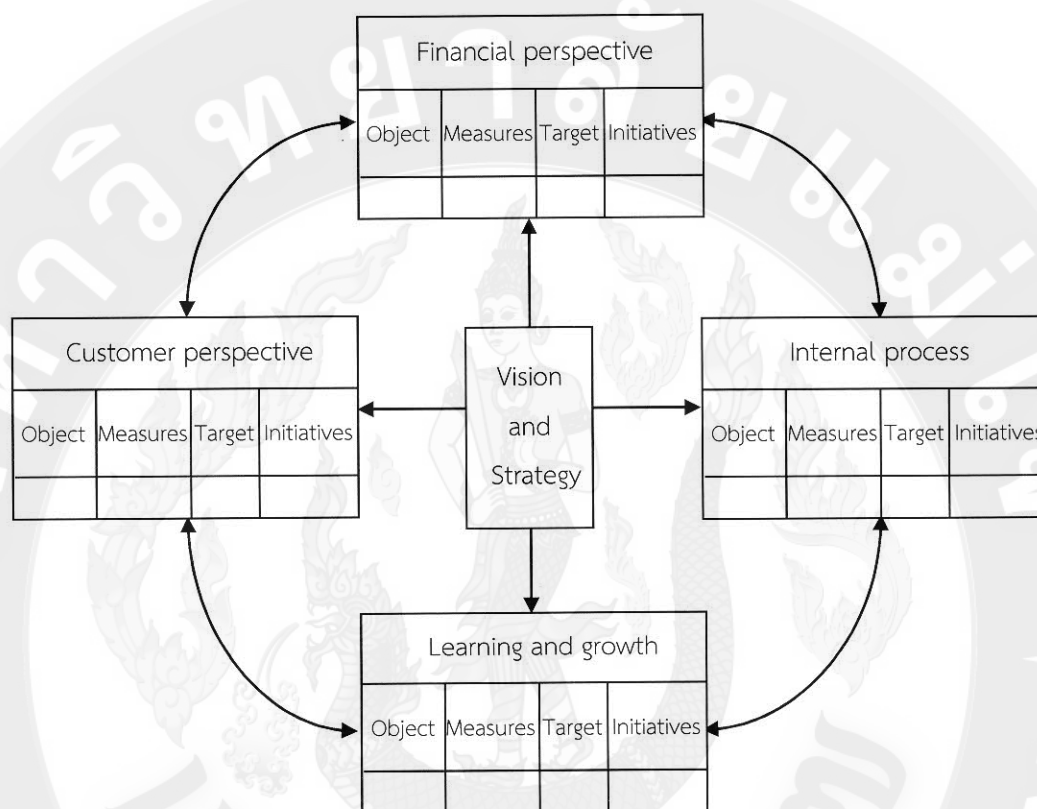
ที่สำคัญ คือ ความเป็นปัจจุบันของข้อมูล การครอบคลุมของข้อมูลในการสนองต่อการใช้งาน และอัตราที่ระบบการใช้การไม่ได้ (Down-time rate) ระบบแรงจูงใจ การกระจายอำนาจ และการรวมเป็นหนึ่งเดียว (Motivation empowerment and alignment) 2) ความสามารถของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทั้งในองค์กร และนอกองค์กร 3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็นับได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยทางด้านกายภาพอันจะส่งผลต่อจิตใจ และยังจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้น นอกจากนี้ Kaplan and Norton (1996) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงความพึงพอใจของพนักงาน ว่ามีส่วนประกอบอื่น ๆ อีกหลายประเด็น เช่น การให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานและทิศทางขององค์กร เพื่อให้เกิดการเห็นคุณค่าของการทำงานที่ดี เป็นการสร้างความรู้สึกที่พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความรักงานที่ปฏิบัติ การให้โอกาสพนักงานได้รับทราบข้อมูล หรือแสวงหาข้อมูลในองค์กรได้อย่างสะดวก การสนับสนุนในการสร้างสรรค์ และการใช้ความคิดริเริ่ม ด้วยการเปิดโอกาสให้กับพนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถทั้งในองค์กร และภายนอก ด้วยการให้เข้าร่วมประชุม หรือจัดการประกวดผลงาน แนวคิด และกิจกรรมใหม่ ๆ ต่อองค์กร มีการสนับสนุนการทำงาน โดยใช้วิธีการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งรวมถึงการให้โอกาสค้นคว้า ศึกษาหาความรู้ในการทำงาน ให้มีการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ แก่พนักงาน โดยสรุปความพึงพอใจโดยรวม เป็นการมองเห็นคุณค่าขององค์กร ที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยภาพรวมขององค์กร

ดังนั้นทั้ง 3 องค์ประกอบของมุมมองของการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต อันได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน ความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีในองค์กร องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดแรงจูงใจ และความคิดริเริ่มของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตภาพของพนักงาน และผลลัพธ์ผลผลิตขององค์กรโดยรวม ด้วยเหตุนี้ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จึงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากที่สุดเพราะถือว่าเป็นมุมมองของการพัฒนาองค์กรในอนาคต

สรุป การประเมินผลองค์กรแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard (BSC) ประกอบด้วย การพิจารณา มุมมอง 4 ประการ คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) โดยในแต่ละมุมมอง จะมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน และอาจกำหนดเพิ่มตัวชี้วัดในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม

4. ความสัมพันธ์มุมมองทั้ง 4 ด้าน ของ Balanced scorecard

Balanced scorecard แต่ละมุมมองนั้น จะประกอบด้วย 4 ช่อง และมีความสัมพันธ์กันของแต่ละมุมมอง ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced scorecard
ที่มา: Kablan and Norton (1996: 9)

จากภาพที่ 4 Balanced scorecard ทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะมีความสมดุลกันและกัน โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 ช่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2548: 26-28)

4.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญ ๆ ของแต่ละมุมมอง หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุเป้าหมายหรืออยากจะทำไปถึง ซึ่งตัวอย่างของวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง มีดังนี้

4.1.1 มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการลดลงของต้นทุน รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ เป็นต้น

4.1.2 มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิม ขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียง ของกิจการที่ดี เป็นต้น

4.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น มีกระบวนการ ผลิตที่ได้คุณภาพ มีกระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว มีการป้องกันความเสี่ยง มีระบบตรวจสอบควบคุมภายใน มีความตรงต่อเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่ม ทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดง ความสามารถ หรือการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

4.2 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งบอกว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างของ ตัวชี้วัด มีดังนี้

4.2.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน มีตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

4.2.2 การรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection rate) เป็นต้น

4.2.3 การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยม นำมาใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

4.2.4 การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีตัวชี้วัด ที่นิยมนำมาใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมของพนักงานต่อคนต่อปี จำนวนครั้งที่พนักงาน การเข้ารับการอบรมต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.3 เป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขที่องค์กรมีความต้องการเพื่อให้บรรลุของตัวชี้วัด แต่ละประการ ซึ่งตัวอย่างของเป้าหมาย มีดังนี้

4.3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

4.3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

4.3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต ร้อยละ 5 ต่อปี

4.3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วัน ต่อคนต่อปี

4.4 ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นแต่เพียงแผนงาน ซึ่งความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่ทำนี้ ควรจะเป็นสิ่งที่ใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ยังไม่ได้ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action plan) จึงถือเป็นเพียงสิ่งที่ต้องการ

คิดที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น ฉะนั้นในการคิด Initiatives นี้ จึงไม่ใช่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่ในแผนให้ครบถ้วนเท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น ถ้าหากทำไปแล้วยังไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ถือว่าไม่ใช่เป็น Strategic initiatives

ทั้งสี่องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยง นอกจากนี้ 4 องค์ประกอบดังกล่าวแล้วนั้น ยังอาจเพิ่มข้อมูลฐาน (Baseline data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวไว้ เพื่อทำการเปรียบเทียบอีกด้วย ดังตัวอย่างในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดข้อมูลฐานเป้าหมายและสิ่งที่จะทำ

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	ข้อมูลฐาน (Baseline data)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
รายได้ที่เพิ่มขึ้น (มุมมองการเงิน)	รายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายสู่ตลาด ต่างประเทศ
การรักษาลูกค้าเก่า (มุมมองลูกค้า)	จำนวนลูกค้า ที่หายไป	7%	5%	จัดทำระบบ สมาชิกลูกค้า
การผลิตที่มีคุณภาพ (มุมมองกระบวนการภายใน)	อัตราของเสีย จากการผลิต	10%	7%	จัดทำ TQM ภายในโรงงาน
การพัฒนาทักษะของพนักงาน (มุมมองการเรียนรู้ และการพัฒนา)	จำนวนวัน ในการอบรม ต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผน อบรมพนักงาน อย่างต่อเนื่อง

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546: 28-29)

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าสิ่งที่ทำในแต่ละสิ่งนั้น สามารถคาดคะเนหรือคาดการณ์ได้ว่าจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านที่สัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งจะทราบได้ก็ต่อเมื่อมีการประเมินหรือการวัดตัวชี้วัด ในที่นี้ก็คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยตั้งเป้าหมายว่าการขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 แต่ถ้าหากรายได้ที่เพิ่มขึ้นไม่ถึงร้อยละ 10 ก็แปลผลได้ว่าสิ่งที่ทำนั้นยังไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องนำข้อมูลกลับมาพิจารณาและวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สรุปได้ว่า ตามหลักการของ Balanced scorecard แต่ละมุมมองจะประกอบด้วยรายละเอียดย่อยอีก 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) การวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) แต่ในทางปฏิบัติจริง นอกจากจะมีรายละเอียดย่อย 4 ส่วน นี้แล้ว ควรจะเพิ่มช่องข้อมูลฐาน (Baseline data) ที่แสดงถึงข้อมูลในปัจจุบัน หรือข้อมูลปีฐานของตัวชี้วัดในแต่ละตัว ซึ่งวิธีการแสวงหาข้อมูลที่เป็นอยู่ หรือมีอยู่ในปัจจุบัน จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจน และมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

5. กระบวนการจัดทำ

Balanced scorecard จะมีกระบวนการในการจัดทำหลายขั้นตอน ซึ่งผลจากการศึกษาเอกสารพบว่า มีผู้นำเสนอกระบวนการจัดทำ Balanced scorecard ไว้ดังนี้

5.1 กระบวนการจัดทำ Balanced scorecard ตามแนวคิดของพล เดชะรินทร์ (2546) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

5.1.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ คือ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

5.1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร

5.1.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced scorecard ขององค์กรควรมีอย่างน้อย 4 มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

5.1.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic map) ของระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองแต่ละด้าน และพิจารณาว่าการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง ดังนี้

5.1.5 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ เพื่อจะได้รู้ว่าวัตถุประสงค์ใดมีความสำคัญมากที่สุด ในการจัดเรียงลำดับนี้ จึงถือว่าการเปรียบเทียบกันระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการได้

5.1.6 ต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

5.1.7 กลุ่มผู้บริหารในระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อพิจารณายืนยัน และให้ความเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

5.1.8 ภายใต้วัตถุประสงค์ของแต่ละประการ จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้น ๆ ในด้านต่าง ๆ อาทิในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ

รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน และจากการจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5.1.9 เมื่อจัดทำแผนงาน หรือโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ขั้นตอนการแปลงตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กร ควรปล่อยให้เป็นที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในระดับรองลงไป ในการจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก พร้อมทั้งทำการกำหนดตัวชี้วัด

5.2 วิธีทำ Balanced scorecard ตามแนวคิดของวัฒนา พัฒนพงศ์ (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 47-52) ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 ศึกษา ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ให้เข้าใจโดยละเอียดอย่างชัดเจน และในกรณีที่ต้องการยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ควรจะจัดทำ Balanced scorecard ไปพร้อม ๆ กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยให้ Balanced scorecard เป็นองค์ประกอบหนึ่งของแผนกลยุทธ์

5.2.2 ก่อนลงมือทำ Balanced scorecard ให้ทำความเข้าใจกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area: KRA) ให้เกิดความเข้าใจอย่างกระจ่างและชัดเจน เพราะ Balanced scorecard มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักเป็นอย่างมากทีเดียว ด้วยเหตุนี้ถ้ามีความเข้าใจกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) ขององค์กรอย่างถูกต้อง จะสามารถจัดทำ Balanced scorecard ได้ด้วย

5.2.3 วิเคราะห์และกำหนดมุมมองของ Balanced scorecard ว่าควรมีกี่มุมมอง โดยใช้หลักการพิจารณา คือ ควรกำหนด Balanced scorecard ให้มีความสอดคล้อง และใกล้เคียงกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักครอบคลุมทุกด้าน และเอื้อต่อการบรรลุจุดมุ่งหมาย ระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กร โดยคำนึงถึงความสมดุล ไม่ควรเน้นหนักเพียงด้านใด ด้านหนึ่ง โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในองค์กรทุกฝ่าย

5.2.4 ในการกำหนด Balanced scorecard ให้กำหนดอย่างคร่าว ๆ ก่อน ซึ่งโดยปกติ จะกำหนดไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านลูกค้า (Customer perspective) ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

5.2.5 ให้ทำการกระจาย Balanced scorecard ในแต่ละด้าน ออกไปเป็นตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานแต่ละตัว (KPIs)

5.2.6 ชักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ Balanced scorecard ได้แก่ ทีมงานวางแผน (Planning team) ทีมงานปฏิบัติ (implementation team) ทีมงานติดตาม ประเมินผล (Monitoring and Evaluation team) และทีมงานพัฒนามาตรฐานขององค์กร (Standardization team) โดยการทบทวนตัวชี้วัด (KPIs) แต่ละตัวมีการตอบสนองวัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่องอย่างไร

รวมทั้งสูตรที่ใช้ในการคำนวณ วิธีการคำนวณ และการแปลความหมายที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในอนาคต

5.2.7 เผยแพร่แจกจ่ายเอกสาร Balanced scorecard ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

5.2.8 จัดประชุมเพื่อแจกแจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวความคิด ความสำคัญ ความหมาย และวิธีการใช้ Balanced scorecard ให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จนมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้

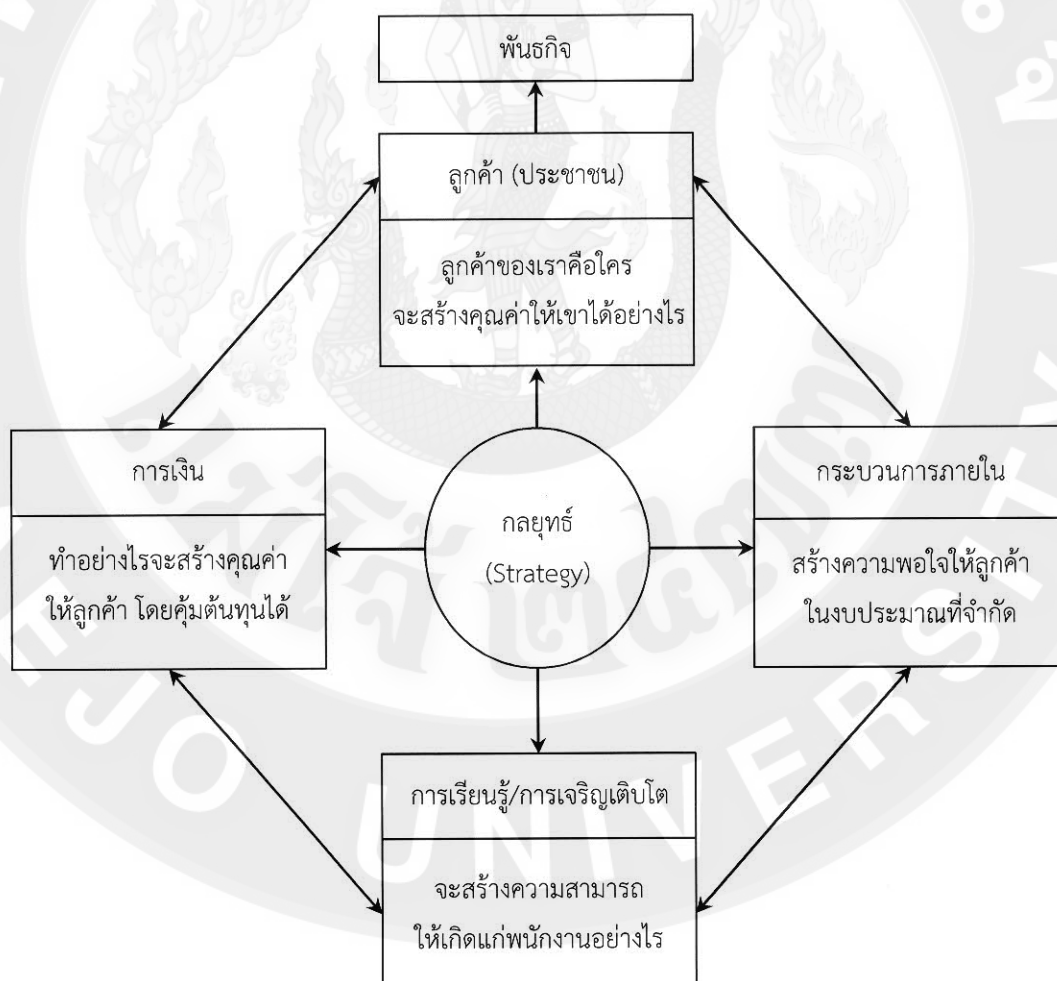
5.2.9 กรณีที่มีพนักงานบางคน ยังไม่เข้าใจ Balanced scorecard อย่างเพียงพอ เป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องจัดให้มีการอบรมเป็นกรณีพิเศษ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดช่องว่างด้านนี้ในองค์กร

5.2.10 มีการติดตามประเมินผลเรื่องความรู้ความเข้าใจใน Balanced scorecard ความสามารถในการนำไปใช้ และผลจากการใช้ Balanced scorecard ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม รวมทั้งสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Balanced scorecard

จากที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดวิธีทำ Balanced scorecard ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปวิธีการทำ Balanced scorecard มีอยู่ 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลัก (Strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร ขั้นตอนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ และกำหนด Balanced scorecard ขององค์กร ควรจะมี 4 มุมมอง ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง ซึ่งภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน การตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ รวมทั้งแผนงาน แผนกิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ขั้นตอนที่ 5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อมีมติยืนยัน และให้ความเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผน หรือปฏิบัติการตามแผนงาน โครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดนั้นให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนที่ 7 คือ ทำการติดตามประเมินผลเรื่องความรู้ความเข้าใจ Balanced scorecard ความสามารถในการนำไปใช้และผลจากการใช้ Balanced scorecard ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม รวมถึงสภาพปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาทบทวนในการจัดทำ Balanced scorecard อีกครั้ง

6. การประยุกต์ใช้ Balanced scorecard กับองค์การราชการ

Niven (2003) ได้แสดงและสาธิตการนำ Balanced scorecard มาปรับใช้กับองค์การสาธารณะและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยการนำภารกิจมาเป็นหัวใจนำของระบบ BSC และการใช้กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแกนหลักกลาง เพื่อเชื่อมโยงกับมิติทั้ง 4 คือ มิติด้านการเงิน ด้านลูกค้า (ประชาชน) มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของพนักงาน (ข้าราชการ) โดยมุ่งเน้นที่การยกระดับความพอใจกับลูกค้า (ประชาชน) เป็นมิติสูงสุดในกระบวนการประยุกต์และมิติการเงินเป็นระบบสนับสนุนการดำรงอยู่ของกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการภายในจะถูกกำหนดอย่างชัดเจนเพื่อการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าเป็นประเด็นสำคัญ โดยอาศัยพื้นฐานที่แข็งแกร่งของการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของพนักงาน มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์การ ดังปรากฏดังภาพที่ 5

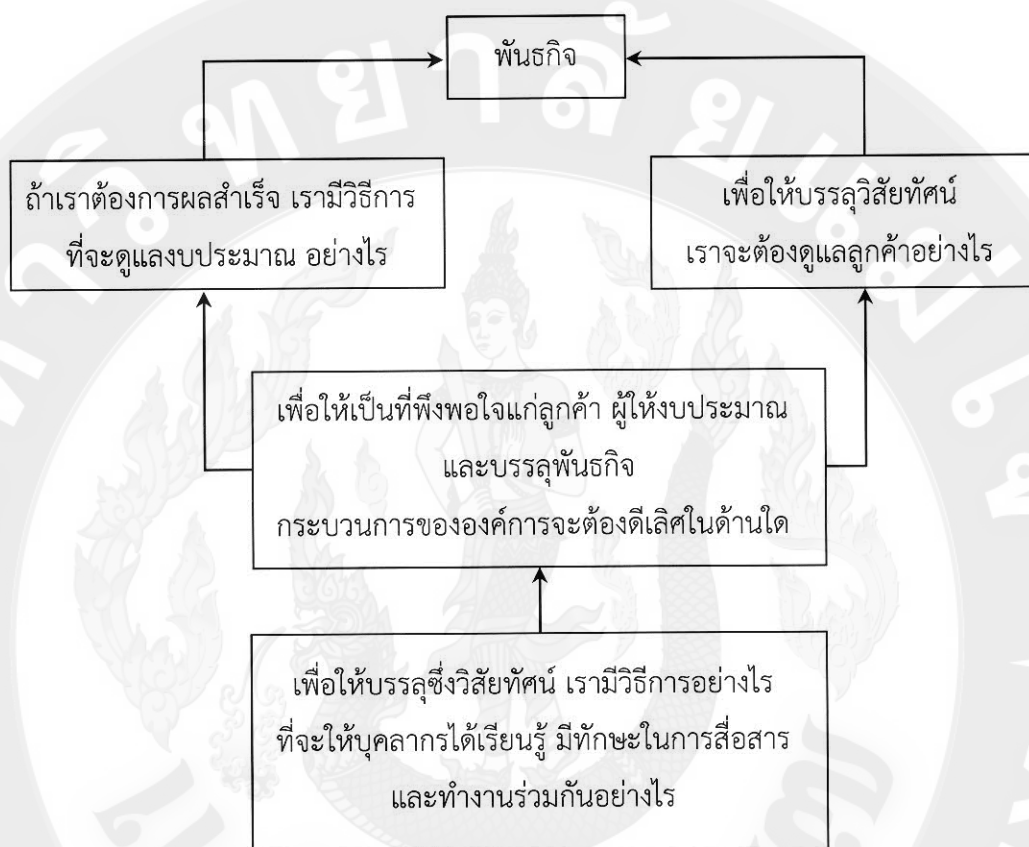


ภาพที่ 5 การประยุกต์ใช้ Balanced scorecard กับองค์การราชการและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร
ที่มา: Niven (2003: 32)

จากภาพที่ 5 อธิบายได้ว่าองค์การของภาครัฐนั้นจะถือว่า พันธกิจ เป็นตัวนำสูงสุด ทั้งนี้เพื่อมุ่งที่จะเป็นตัวตั้งให้มีการพัฒนา การปฏิบัติในระดับล่างให้ได้ผลตามที่ต้องการ และพันธกิจดังกล่าวก็จะถูกพัฒนาให้มีมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อความอยู่ดีของประชาชน ซึ่งในภาพที่แสดงนี้เป็นตัวสะท้อนและแสดงให้เห็นถึงวิธีการทำ Balanced scorecard ที่จะเป็นตัวแปลงกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติ ดังนั้นตัวกลางที่เชื่อมโยงและขับเคลื่อนมิติต่าง ๆ จึงใช้ Strategy แทน BSC ซึ่งความสำคัญของมิติต่าง ๆ จะเป็นฐานเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จในพันธกิจที่วางไว้ กล่าวคือ มิติด้านลูกค้า (ซึ่งหมายถึงประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง) เป็นสิ่งสะท้อนในการกำหนดพันธกิจ ดังนั้นความสำคัญในมิตินี้ จึงอยู่ที่ว่าต้องรู้และกำหนดให้ได้ว่าใคร คือคนที่เราจะต้องการให้บริการ และเจ้าหน้าที่ส่วนใดที่จะต้องรับผิดชอบในการดูแล และความสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการ และสร้างการสนับสนุนให้แก่ชุมชน (Build community support) มิติด้านการเงิน จะเน้นการพิจารณาคุณค่าที่ประชาชนจะได้รับอย่างเหมาะสมกับจำนวนเงินที่ใช้จ่ายไป ซึ่งในแต่ละกรณีไม่จำเป็นที่จะต้องเท่าเทียมกัน เนื่องจากการดูแลประชาชนที่ด้อยโอกาส อาจต้องใช้จ่ายไปมากกว่าคนอื่น การวัดผลด้านการเงินจึงควรแยกตามการดำเนินงานในแต่ละเรื่องตามความเหมาะสม มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร จะมุ่งเน้นในการกำหนดกระบวนการทำงานที่จะสร้างความผาสุกให้ประชาชนตามพันธกิจที่วางไว้ร่วมกัน ดังนั้นการวัดผลในมิตินี้ จึงควรวัดในการเลือกวิธีการทำงานที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีผลดีต่อการบริการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการคิดค้น การสร้างสรรค์ และพัฒนางานใหม่ ๆ (Develop new and innovative performance) มิติด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของมิติต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่พันธกิจที่กำหนดไว้ โดยการสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในพันธกิจหลัก ในกระบวนการทำงานและความรับผิดชอบต่อการใช้งานใช้จ่าย โดยการเพิ่มการฝึกอบรม และการให้ความรู้แก่บุคลากร (Increase production training) อันจะทำให้เกิดความยั่งยืนในผลการดำเนินงาน ในมิติทั้งหมดจะต้องยึดโยงด้วยแกนหลัก คือ กลยุทธ์ขององค์การที่จะต้องร่วมกันวางในทุกระดับ ตั้งแต่ฝ่ายบริหารรวมถึงเจ้าหน้าที่ระดับล่าง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นกลยุทธ์ในแต่ละระดับของการทำงาน เช่น ถ้าเป็นกระทรวง ก็เป็นกลยุทธ์ระดับกระทรวง หรือถ้ากรม กอง ก็เป็นกลยุทธ์ระดับกรม กอง นั้น ๆ โดยอยู่ในขอบเขตของกลยุทธ์แม่บทที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ (Niven, 2003: 32-36)

ในการนำเอา Balanced scorecard มาใช้กับองค์การภาครัฐนั้น พบว่ามีประเด็นที่แตกต่างไปจากองค์การธุรกิจ คือ วิสัยทัศน์ขององค์การธุรกิจจะตอบสนองมุมมองด้านการเงินเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น การทำกำไรให้ได้สูงสุด เพื่อการเป็นที่ยิ่งใหญ่ในอุตสาหกรรม โดยวัตถุประสงค์ทางการเงินจะอยู่บนสุดของโครงสร้าง Balanced scorecard แต่สำหรับองค์การภาครัฐ การมุ่งวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังระยะยาว จะเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์การ เช่น การลดภาวะความยากจน ลดการไม่รู้หนังสือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อม ดังนั้นวัตถุประสงค์ภายใน Scorecard จะต้องตอบสนองต่อการปรับปรุง

มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ในระดับสูง และตัววัดทางการเงินจะไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจขององค์การ ซึ่งพันธกิจขององค์การจะต้องเป็นตัววัดอยู่ระดับสูงสุดของ Scorecard ดังแสดงในภาพที่ 6



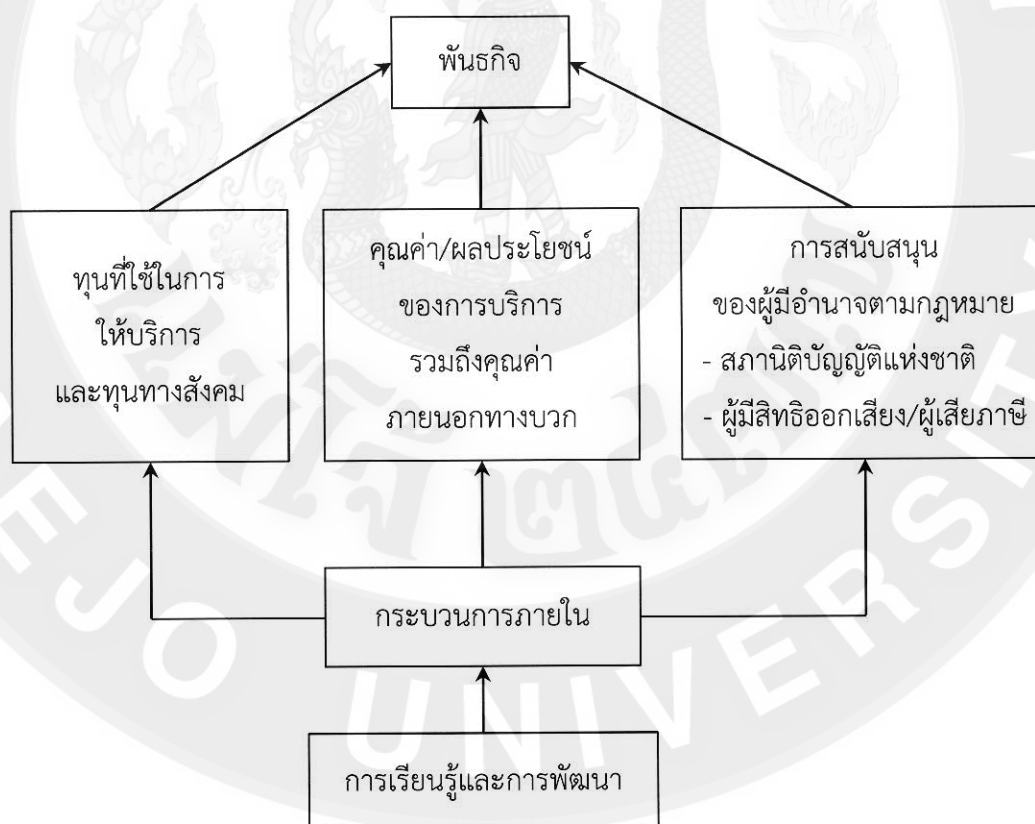
ภาพที่ 6 แสดงการดัดแปลงกรอบ Balanced scorecard มาใช้กับองค์การภาครัฐ

ที่มา: Kaplan and Norton, 2001a: 135

จากภาพที่ 6 อธิบายได้ว่า ถึงอย่างไรก็ตาม องค์การภาครัฐจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และลูกค้าด้วย ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องตอบสนองมุมมองระดับสูง 3 ประการ คือ ประการแรกเรื่องต้นทุน โดยให้ความสำคัญของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตัววัดผลต้นทุนจะต้องรวบรวมรายจ่ายของหน่วยงาน และต้นทุนทางสังคมที่เป็นข้อตกลง หรือข้อกำหนดร่วมกันของประชาชน และองค์การอื่น ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ ประการที่สองเรื่องคุณค่าที่สร้างขึ้น มุมมองนี้ชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนควรจะได้รับจากองค์การ มุมมองนี้จะมีปัญหาและเกิดความยุ่งยากในการวัด เป็นการชี้ให้เห็นในเชิงปริมาณทางการเงิน แต่เป็นผลประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการศึกษา การลดจำนวนพลเมือง ทำให้สุขภาพที่ดีขึ้น ซึ่งในการวัดมุมมองนี้

มีความเป็นไปได้ที่องค์การมุ่งหวังที่จะวัดผลผลิตในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนร้อยละของการเรียนที่ได้รับทักษะและความรู้เฉพาะด้าน ความหนาแน่นของมลพิษในน้ำ อากาศและพื้นดิน การปรับปรุงอัตราการเกิด และอัตราการตายของกลุ่มประชากรเป้าหมาย อาชญากรรมและการรับรู้ความปลอดภัยทางสาธารณะและเวลาในการขนส่ง ประการที่สามเรื่องการสนับสนุนการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ความสำคัญของลูกค้า สำหรับองค์การรัฐบาลจะต้องมุ่งหวังในการเป็นผู้ให้ โดยองค์การดังกล่าวได้รับเงินทุนจากรัฐบาล จึงจำเป็นที่จะต้องตอบสนองภารกิจที่ส่งผลประโยชน์ต่อประชาชน ซึ่งเป็นผู้เสียภาษีแก่รัฐบาล

ดังนั้น องค์การภาครัฐจะต้องมีวัตถุประสงค์ระดับสูงทั้ง 3 ประการ เพื่อการบรรลุซึ่งภารกิจที่เป็นความต้องการทั้งยังทำให้เกิดความพึงพอใจในการสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด และสร้างพันธะสัญญาที่มีต่อสังคมกับผู้ให้งบประมาณ ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อที่จะทำให้องค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ 3 ประการดังกล่าว ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงมุมมองด้านการเงิน กับด้านลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐ

ที่มา: Kaplan and Norton, 2001a: 136

7. Balanced scorecard ในภาครัฐของประเทศไทย

ประเทศไทยเมื่อครั้งประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้เกิดกระแสของการตรวจสอบความสำเร็จในองค์การภาครัฐยิ่งทวีความสำคัญยิ่งขึ้น จนนำไปสู่การใช้แนวคิด Balanced scorecard ในการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ว่าจ้างบริษัทไทยเรตติ้ง แอนด์ อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) ให้วางระบบการประเมินผลในภาครัฐ ซึ่งทริสได้ประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวนี้และ ก.พ.ร. ได้รับไปใช้ โดยกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแนวทาง การประเมินผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เพื่อให้มีการบริหารที่ดีตามกฎหมายพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ. 2546 (ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน และ คณะ, 2547)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดมิติการประเมินเป็น 4 มิติ ที่ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางานองค์กร (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 272-281) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบ ตัวแบบ Balanced scorecard กับตัวแบบของทริส

ตัวแบบ Balanced scorecard	ตัวแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของส่วนราชการของทริส
มุมมองด้านเจ้าของกิจการ หรือมุมมองด้านการเงิน	มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
มุมมองด้านลูกค้า	มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
มุมมองด้านประสิทธิภาพของระบบงานภายใน	มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	มิติด้านการพัฒนางานองค์กร

ที่มา: ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน และ คณะ (2547: 37)

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าตัวแบบของ Balanced scorecard มีความแตกต่างกันในบางประการ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้ เป็นผลมาจากการปรับหลักการให้มีความเหมาะสม เช่น “มุมมองด้านการเงิน” ถูกปรับเปลี่ยนเป็น “มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ” เนื่องจากองค์การของภาครัฐ เป็นองค์การที่ไม่มุ่งเน้นผลกำไรจึงไม่มุ่งเน้นมุมมองด้านการเงิน

8. กรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556: 1-5) มีดังนี้

8.1 หลักการและที่มา

8.1.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

8.1.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 ได้กำหนดเอาไว้ว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการ กำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มี คณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่กำหนด

8.1.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบ ของการประเมินผลการดำเนินงานโดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไข ส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

8.1.4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) ในช่วงระยะประมาณ 6 เดือนแรกของการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) ไปสู่การปฏิบัตินั้น ก.พ.ร. จะประสานการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานกลาง ที่เกี่ยวข้อง ทบทวนบทบาทและภารกิจของภาครัฐในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ของประเทศและของโลก รวมถึงการสอบทานพันธกิจ และอำนาจหน้าที่ โครงสร้างและระบบงาน ผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรและอัตรากำลังของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยคำนึงถึงความคิดเห็นหรือความต้องการของประชาชน รวมทั้งความพร้อม ของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะรับถ่ายโอนภารกิจของภาครัฐไปดำเนินการแทน ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ดังกล่าว

จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในประเด็นวาระที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนาประเทศและการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น ระบบลอจิสติกส์ อาหาร สินค้าเกษตร การท่องเที่ยว การบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรน้ำ หากมีความจำเป็นที่ภาครัฐยังคงต้องมึบทบาทและภารกิจอยู่ต่อไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางนโยบาย การกำกับควบคุม หรือการดำเนินงานเอง ก็จะมีการออกแบบระบบย่อย โดยนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในปี (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) เช่น การสร้างเครือข่ายการให้ประชาชนมีส่วนร่วม การเสริมสร้างขีดสมรรถนะ และการกำกับดูแลตนเองที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสม เมื่อมีการดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก.พ.ร. จะนำเสนอพิมพ์เขียวต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้การเห็นชอบต่อไป

8.1.5 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 มีมติเห็นชอบในหลักการ และรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง

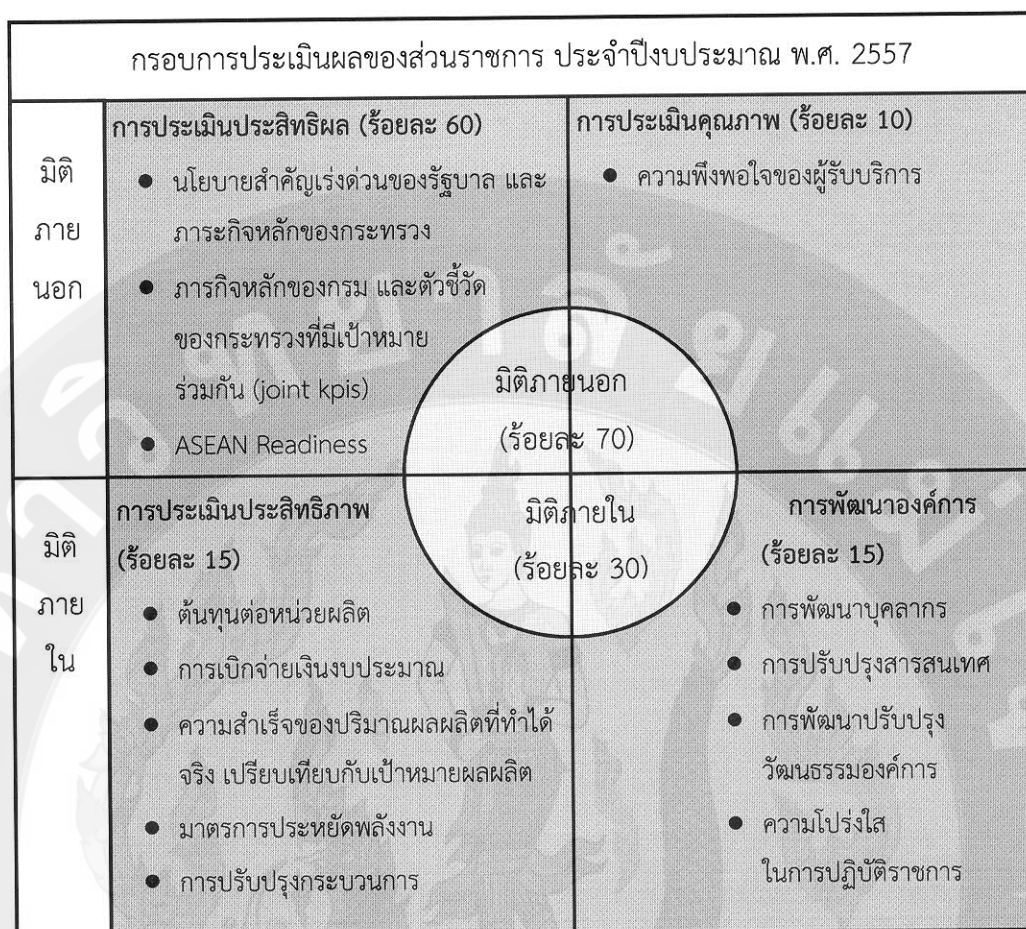
8.2 วัตถุประสงค์

8.2.1 เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้าใจรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตรงกับกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

8.2.2 เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัดเตรียมเอกสาร และหลักฐานของตัวชี้วัดผลของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งต้องเป็นไปตามแนวทาง และรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

8.3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนราชการต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อรับสิ่งจูงใจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง 4 คือ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ในคราวการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันจันทร์ ที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2554 มีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุม คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบ เพื่อให้มีการบูรณาการระบบการติดตามและประเมินผลภาครัฐให้มีความเป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อน และภาระงานด้านเอกสาร และให้ส่วนราชการมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดหลักที่มีความจำเป็น โดยกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีกรอบการประเมินผลของส่วนราชการ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556: ระบบออนไลน์)

จากภาพที่ 8 กรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีรายละเอียดของน้ำหนักคะแนนตามกรอบการประเมินผลของส่วนราชการ ดังนี้

มิติภายนอก (External impacts) (ค่าน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 70) ประกอบด้วย การประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบ ประสิทธิภาพ (ผลลัพธ์และผลผลิต) ผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย หรือประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย และการประเมินคุณภาพ

มิติภายใน (Internal management) (ค่าน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 30) ประกอบด้วย การประเมินใน 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินประสิทธิภาพ และการพัฒนางานมิติภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556: ระบบออนไลน์)

9. ข้อจำกัด Balance scorecard ในภาครัฐ

จากการศึกษาเอกสารเรื่องข้อจำกัด Balanced scorecard ในภาครัฐ ได้พบทั้งความเหมือนและความต่าง ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งผู้ศึกษาได้ประมวลสรุป แบ่งเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

9.1 ความรู้ คือความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ Balanced scorecard ในภาครัฐนั้น ถ้าหากผู้บริหารหรือบุคลากร ขาดความรู้ ความเข้าใจใน Balanced scorecard ก็เป็นการยากที่จะนำเอามาใช้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรได้ ดังนี้

9.1.1 ผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้มองว่า Balanced scorecard เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหรือ Change project แต่มักมองเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น ซึ่งความเป็นจริงแล้ว การนำเอา Balanceed scorecard มาใช้ภายในองค์กรอย่างถูกต้อง จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายประการ (พลุ เดชะรินทร์, 2547: 3)

9.1.2 การที่ผู้บริหารมองว่า Balance scorecard (BSC) เป็นเพียงแค่โครงการ (Project) ที่มีกำหนด หรือ ระยะเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบ Balanced scorecard เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญต่อ Balance scorecard น้อยลง (พลุ เดชะรินทร์, 2547: 3)

9.1.3 มักจะมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับกลยุทธ์ เพราะคิดว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำหรือต้องปฏิบัติอย่างเดียว แต่แท้จริงแล้วกลยุทธ์ยังหมายถึงการไม่ปฏิบัติ หรือการเลือกตัดสินใจว่าจะทำ หรือไม่ทำในสิ่งนั้นด้วย (Kaplan and Norton, 1996 อ้างใน วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 24)

9.2 ทักษะ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อวัตถุอย่างใดอย่างหนึ่ง ว่ามีลักษณะอย่างไร มีความรู้สึกทางบวกหรือทางลบ ชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ จึงกลายเป็นข้อจำกัด Balanced scorecard ในภาครัฐอีกประการ เช่น เกิดการต่อต้านหรือการไม่ยอมรับในการนำ Balanced scorecard มาใช้ เนื่องจากความไม่เข้าใจต่อแนวคิดและประโยชน์ของการนำ Balanced scorecard มาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความวิตกกังวลและความกลัว ว่าถ้าหากนำ Balanced scorecard เข้ามาใช้แล้ว จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่แย่งลงสำหรับตัวเอง (พลุ เดชะรินทร์, 2547: 3)

9.3 ค่านิยม คือแนวความคิด ความเชื่อ ที่บุคคลในสังคมยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจและใช้กำหนดการกระทำของตนเอง ซึ่งค่านิยมในระบบราชการนั้นมีอิทธิพล รวมทั้งส่งผลอย่างมากต่อการนำเอา Balance scorecard ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรได้ เช่น คนไทยยังไม่คุ้นเคยกับการวัดผลเป็นรายบุคคล การประเมินยังมุ่งเน้นการวัดผลแบบเป็นกลุ่ม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การประเมินบำเหน็จรางวัลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ถึงแม้ปัจจุบันนี้จะเปลี่ยนแปลง

จากระบบการพิจารณาให้เงินเดือนแบบ 2 ขั้น มาเป็นระบบเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ยังเป็นหลักเก่าในชุดใหม่ เพราะยังเป็นการประเมินแบบจำกัดวงเงินอยู่เช่นเดิม (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 8)

9.4 แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้น มินักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการนำ Balanced scorecard ไปใช้ ได้แก่

9.4.1 การมอง Balanced scorecard เป็นเพียงสิ่งหนึ่ง ที่จะต้องนำมาพิจารณาปีละครั้งในตอนสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งปัญหาของการมอง Balanced scorecard เป็นเพียงแค่โครงการหรือพิจารณาเพียงแค่ปีละครั้ง ย่อมทำให้องค์การไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก Balanced scorecard ได้อย่างเต็มที่ และทำให้ Balanced scorecard ที่นำมาใช้ไม่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (พลุ เดชะรินทร์, 2547: 3)

9.4.2 หน่วยงานภาครัฐ ถึงแม้จะมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานโครงการต่าง ๆ แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง หน่วยงานไม่มีความพยายามนำแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ให้ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (Kaplan and Norton , 1996 อ้างใน วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 24)

9.4.3 การนำ Balanced scorecard ไปใช้ มักจะขึ้นอยู่กับตัวผู้นำที่อยู่ตามวาระ 3-4 ปี ซึ่งการใช้ Balanced scorecard อาจจะใช้ได้ไม่เต็มที่มากนัก เพราะอาจก่อให้เกิดผลกระทบ ต่อผลประโยชน์ของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งแตกต่างต่างจากภาคธุรกิจ ที่ผู้นำองค์กรเป็นเจ้าของกิจการ จึงกล้าที่จะทำเพื่อผลกำไร ซึ่งหน่วยงานธุรกิจจะได้ผลมากกว่าภาครัฐในการนำ Balanced scorecard ไปใช้ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 8)

กล่าวโดยสรุป ถึงแม้ Balanced scorecard จะโด่งดังไปทั่วโลก และมีกระแสนิยมรับจากทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอย่างกว้างขวาง แต่เมื่อพิจารณาอย่างรอบด้าน ก็พบว่า ยังมีข้อจำกัดตามบริบทขององค์กรต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้การนำ Balanced scorecard ไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ จึงไม่ควรยึดมุมมองทั้ง 4 ด้านนี้เสมอไป แต่ควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้มากกว่า 4 มุมมอง หรือจะมีเพียง 4 มุมมองก็ได้ ตามความเหมาะสม

10. ประโยชน์

จากการศึกษาแนวคิด Balanced scorecard ข้างต้นที่กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้เกิดองค์ความรู้ และเข้าใจว่าแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า Balanced scorecard มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

10.1 เป็นการบริหารองค์การ ที่ช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน

10.2 เป็นการบริหารองค์การ ที่ได้รับการความเห็นชอบ และยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ จึงทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน

10.3 เป็นเครื่องมือ ที่ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์การ

10.4 ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรม ได้อย่างเหมาะสมที่สุด

10.5 เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุก ๆ หน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนขององค์การ ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การดีขึ้น

10.6 เป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ให้กลายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

10.7 ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป และในผลงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่น และผลงานขององค์การในภาพรวมดีขึ้น

แนวคิดการประเมินผลองค์การ

การบริหารองค์การแบบสมดุล เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงเน้นที่การประเมินผลองค์การ ซึ่งแนวคิดที่สำคัญอีกแนวหนึ่ง ที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทบทวน คือ แนวคิดการประเมินผลองค์การ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ความหมาย

การประเมินผล หมายถึง การวิจัยประยุกต์ ซึ่งได้นำระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2523: 11) ดังนี้

ประการที่ 1 การศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลระหว่างนโยบาย แผนงาน และโครงการ (หรือตัวแปรอิสระ) กับผลลัพธ์และผลกระทบ (หรือตัวแปรตาม) ทั้งที่พึงปรารถนา และไม่พึงปรารถนา

ประการที่ 2 ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ และผลกระทบที่พึงปรารถนากับวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

ประการที่ 3 เพื่อการสังเกตและการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับผลลัพธ์และผลกระทบข้างเคียง ที่อาจไม่เคยคิดไว้ล่วงหน้า

ประการที่ 4 เพื่อติดตามและประเมินในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ระหว่างการดำเนินการ ให้เป็นไปตามแนวทาง หรือแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

การประเมิน หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ ผลผลิต ขบวนการจุดหมายของโครงการ หรือโปรแกรม หรือทางเลือกต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2524: 1)

การประเมินผล หมายถึง กิจกรรมมนุษย์ที่กระทำอยู่ตลอดเวลา เมื่อต้องตัดสินใจเลือกระหว่างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่าง ในการเลือกนั้นจำเป็นต้องใช้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในเรื่องของการตัดสินใจ (นิตา ชูโต, 2538: 2)

การประเมินผล หมายถึง การประมาณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รวมถึงการกำหนดคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2541: 247)

การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบและวัดผลจากสิ่งที่แผนได้กำหนดเอาไว้ ในขั้นตอนของการวางแผน และเมื่อนำแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นและเกิดขึ้นนั้น เป็นไปตามแผนที่กำหนด และคาดหวังไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ จึงทำให้รู้ว่าสิ่งที่แผนต้องการกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ตรงกันหรือแตกต่างกันเพียงใด ด้วยเหตุผลอะไรบ้าง และเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายในของแผนอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้วางแผนจะได้นำกลับไปพิจารณา และใช้ประกอบการตัดสินใจต่อไป (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543: 317)

การประเมิน หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาสารสนเทศ เพื่อกำหนดคุณค่าของสิ่งใด ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบและมีหลักเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล เชื่อถือได้ (ทวีป ศิริธรรม, 2544: 114)

การประเมิน หมายถึง การประเมินผลกระบวนการ เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากกระบวนการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่าเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่คาดหวังไว้ จากการนำเอาทรัพยากรไปใช้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และ สุริยา วีรวงศ์, 2545: 4)

การประเมิน หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยนำสารสนเทศ หรือผลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2550: 4)

การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยนำสารสนเทศ หรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ตีค่าผลการดำเนินการนั้น ๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยใช้วิธีการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ (เชาว์ อินโย, 2553: 4)

สรุปได้ว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริง และตัดสินใจเลือกดำเนินการ หรือหาแนวทางปรับปรุงองค์การให้เกิดผลแก่กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือ การใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์พิจารณา ค้นหา และตรวจสอบเพื่อวัด

ค่าของกิจการหรือ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกำหนดคุณค่า คุณภาพความถูกต้อง โดยใช้เกณฑ์ (Criteria) เป็นหลัก เพื่อที่จะรู้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ถ้าไม่ได้ผลตามแนวทางดังกล่าว ต้องแก้ไขปรับปรุง โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์และทำการเปรียบเทียบกับสิ่งที่แผนกำหนดไว้ จึงจะทำให้รู้ ได้ว่าสิ่งที่แผนต้องการกับผลที่เกิดขึ้นจริงนั้นตรงกันหรือแตกต่างกันเพียงใด ด้วยเหตุผลอะไรบ้าง เป็นเหตุผลจากปัจจัยภายนอกหรือภายในของแผนอย่างไร สำหรับการแก้ไขปรับปรุงนั้น จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยดูแลป้องกันปัญหาดังกล่าวนั้น

2. กระบวนการประเมินผล

นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนของการประเมินไว้มากมาย แต่ในที่นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอขั้นตอนของชาร์ล โอ โจนส์ (Jones, 1977: 174-175) กำหนดขั้นตอนของการประเมินผลไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน

เป็นการพิจารณาว่ากิจกรรม หรือเรื่องที่ต้องการประเมินมีอะไรบ้าง ต้องมีการกำหนดไว้ว่าจะประเมินอะไร เลือกอุปกรณ์ เครื่องมือ กระบวนการ การกำหนดถึงลักษณะของข้อมูลเพื่อนำไปใช้ตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การเลือกตัวอย่างเพื่อกำหนดตัวแทนของประชากรเป้าหมาย เพื่อการสุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา กำหนดการวัดและตารางเวลา การสังเกต การกำหนดการวัดผลทั้งในช่วงก่อนดำเนินการ เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินเบื้องต้น เพื่อนำการประเมินไปใช้ทำอะไร เช่น จะประเมินโครงการให้ทุนไปศึกษาต่อซึ่งเริ่มมานาน ยังไม่มีการประเมินมาก่อนเลย หรือมีเฉพาะการประเมินภายในเท่านั้น ยังไม่เคยมีการประเมินจากภายนอกเลย และเมื่อรู้ว่า จะประเมินโครงการใดแล้ว ต้องกำหนดต่อไปอีกว่าจะประเมินอะไรบ้าง เช่น จะประเมินการใช้หรือผลของโครงการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทุกอย่าง

2.2 การวัดสิ่งที่จะประเมิน

การวัดสิ่งที่จะประเมิน เป็นการเลือกวิธีการและเครื่องมือการวัดผลให้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดแต่ละประเภท และต้องสามารถวัดสิ่งเหล่านั้นได้จริง โดยกำหนดวิธีการวัดว่าจะวัดอะไร แล้ววัดโดยวิธีอะไร เช่น วัดปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ทราบสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่จะประเมินผลว่ามีปริมาณเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร และทำการวัดหลังจากที่ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Criteria) นำผลที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับ ผู้ประเมินผลจะต้องมั่นใจว่า กลุ่มที่ใช้ควบคุมหรือกลุ่มที่ใช้ในการเปรียบเทียบนั้นมีความเหมาะสมแล้ว ซึ่งถ้าการปฏิบัติจริง หรือผลการวัดออกมาแตกต่างไปจากมาตรฐานการทบทวนจะต้องเกิดขึ้นโดยขั้นตอนต่อไป

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นกระบวนการของการนำเอาข้อมูล ซึ่งเก็บรวบรวมไว้ได้แล้ว มาทำการวิเคราะห์ ทำการสรุป และจัดทำข้อเสนอแนะหลังจากการประเมินผล เมื่อการปฏิบัติแตกต่างไปจากจากมาตรฐาน ต้องมีการพิจารณาทบทวนเพื่อวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในกรณีต่าง ๆ ภายหลังจากการพิจารณาแล้ว อาจมีการปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน หรือถ้าหากวิเคราะห์แล้ว พบว่าไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานได้ อาจจะต้องทำการปรับปรุงมาตรฐานเสียใหม่ ให้สอดคล้องกันก็ได้ หรือจะกระทำโดยการจัดระเบียบ แยกประเภท รวมทั้งใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อตอบคำถามตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน ได้แก่ ลักษณะของข้อมูลโดยที่ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง หรือข่าวสารเกี่ยวกับเรื่อง ที่สนใจจะศึกษา ข้อมูลในที่นี้อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ข้อมูลที่อยู่ในรูปของจำนวน ปริมาณ หรือตัวเลข และข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้อมูลที่ไม่อยู่ในรูปของจำนวน หรือตัวเลข และประเภทของการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่ใช้วิธีการทางสถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการทางสถิติ

สรุปได้ว่าการประเมินผลมี 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน 2) ขั้นตอนการวัดสิ่งที่จะประเมิน และ 3) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล จะเห็นได้ว่ากระบวนการประเมินผล ดังกล่าว มีความสอดคล้องที่จะนำมาใช้บูรณาการกับการบริหารองค์การแบบสมดุลตามระบบประเมินผล ในมุมมอง 4 ด้าน ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยได้นำมุมมองการปฏิบัติราชการ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด มาใช้ในการเทียบเคียงให้มีลักษณะ ที่เหมือนกัน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์การ

3. วิธีการประเมินผล

วิธีการประเมินผลองค์การเป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการ ของผู้บริหาร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดไว้ตามวิธีการประเมิน ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวน เอกสารและรวบรวมมานำเสนอ ดังนี้

3.1 วิธีการประเมินวัตถุประสงค์ (Goal approach)

วิธีการประเมินวัตถุประสงค์ เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะมีลักษณะ การประเมินที่ง่าย โดยยึดหลักการที่ว่าประสิทธิผลขององค์การ น่าจะทำการวัดได้จากความสามารถ ขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (Ends) ที่ได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้าย ที่องค์การต้องการ มากกว่าการเน้นที่วิธีการดำเนินการ (Means) ให้บรรลุเป้าหมาย การนำแนวคิด

การบรรลุเป้าหมายขององค์การ มาประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น ผู้ทำการประเมินจำเป็นต้องใช้ด้วยความรอบคอบอย่างระมัดระวัง และต้องตระหนักถึงปัญหา รวมถึงความซับซ้อนที่แฝงอยู่ในองค์การ ตลอดจนการพิจารณาข้อมูลจากทุก ๆ ฝ่าย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้การระบุเป้าหมายมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากขึ้น สามารถทำได้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 52) ดังนี้

3.1.1 รวบรวมปัจจัยนำเข้า จากกลุ่มที่มีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางการ ทั้งหมด แม้ว่าบางคนจะไม่ได้เป็นผู้บริหารขององค์การ

3.1.2 นำเอาเป้าหมายที่เป็นจริง ที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน

3.1.3 ต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา ว่าองค์การมีการปฏิบัติเพื่อให้มีการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.1.4 ยืนยันในการนำเป้าหมายที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม สามารถทดสอบและวัดผลได้ มาเป็นตัวประเมิน มากกว่าการนำถ้อยแถลงที่คลุมเครือซึ่งเป็นเพียงภาพสะท้อนความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์การมาประเมิน

3.1.5 มองเป้าหมายขององค์การในฐานะเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง ตามระยะเวลา มากกว่าไปยึดติดกับถ้อยแถลงเชิงเป้าหมายที่เป็นทางการอย่างตายตัว

3.1.6 ในการนำเป้าหมายมาใช้ในการประเมินนั้น ผู้ประเมินต้องมีการสร้างและพัฒนา ตัวชี้วัด ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถทดสอบและวัดได้ ดังนั้นในการใช้เป้าหมายเฉพาะ จึงเป็นทางเลือกที่ดีกว่าเป้าหมายทั่วไปขององค์การ ซึ่งมีความเป็นนามธรรมสูง เฉพาะนั้น จึงสามารถนำไปสร้าง เป็นตัวชี้วัด (Indicators) สะท้อนกิจกรรมที่องค์การปฏิบัติบนโลกของความเป็นจริง เมื่อกำหนดเป้าหมาย เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการวัดโดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติจริงกับเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนขององค์การ

สรุปได้ว่าวิธีการประเมินเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO) เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ในฐานะที่เป็นปรัชญาการบริหาร ซึ่งในการประเมินองค์การและสมาชิก โดยใช้ระดับการบรรลุ วัตถุประสงค์เฉพาะ ที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติร่วมกันสร้างขึ้นมา และพัฒนาให้เป็นรูปธรรม สามารถพิสูจน์ และยืนยันผลได้ ทั้งยังนำไปสู่การวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเงื่อนไขและระดับการบรรลุเป้าหมาย ที่ได้รับการระบุเอาไว้อย่างชัดเจน จากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่กำหนดไว้

3.2. วิธีการประเมินระบบ (The system approach)

จากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบ ทำให้องค์กรมีความต้องการปัจจัยนำเข้าเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการจัดการ และแปรรูปให้กลายเป็นผลผลิตหรือปัจจัยส่งออก การนิยามประสิทธิภาพขององค์กร ตามแนวคิดการประเมินเชิงเป้าหมายเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการประเมินผลองค์กรเพียงเสี้ยวเดียว เฉพาะด้านปัจจัยนำออกเท่านั้น ซึ่งทำให้เราทราบความเป็นจริงขององค์กรไม่รอบด้าน ดังนั้นวิธีการประเมินเชิงระบบ จึงเป็นวิธีการประเมินองค์กรโดยพิจารณาจากความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า การจัดการปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต และการรักษาเสถียรภาพและคุณภาพขององค์กร จึงเป็นทางเลือกในการขยายขอบเขตความเข้าใจองค์กรให้มากขึ้น

การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเชิงระบบนั้น ไม่ได้ละเลยเป้าหมายขององค์กร แต่เป้าหมายขององค์กร ได้กลายเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของกลุ่มองค์ประกอบประเมินทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ ตัวแบบระบบจึงเน้นเกณฑ์ที่เพิ่มโอกาสให้องค์กรอยู่รอดระยะยาว เช่น ความสามารถขององค์กรในการแสวงหา รวมทั้งการได้มาซึ่งทรัพยากร การดำรงองค์ภาพต่าง ๆ ภายในองค์กร และการปฏิสัมพันธ์ที่สำเร็จกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การประเมินระบบจึงมุ่งเน้นวิธีการการบรรลุเป้าหมายภาพรวม มากกว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 53)

การประเมินประสิทธิภาพตามแนวคิดนี้ จะมีฐานคิดว่า องค์กรเป็นระบบหนึ่งซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากระบบย่อยใด ๆ ปฏิบัติงานได้ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์กรตามแนวคิดนี้จะเน้นที่ความสามารถขององค์กรในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมที่มีอิทธิพลต่อการขัดขวางการปฏิบัติงานที่มีเสถียรภาพขององค์กร

การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรด้วยตัวแบบเชิงระบบจะพิจารณาถึงปัจจัยความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการสร้างความต่อเนื่องของปัจจัยนำเข้า และการยอมรับในผลผลิตที่องค์กรส่งออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพขององค์กร ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต ความชัดเจนของการสื่อสารภายในองค์กร ระดับของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินเป้าประสงค์ การประเมินเชิงระบบจะเน้นวิธีการที่จำเป็น เพื่อเป็นหลักประกันต่อความอยู่รอดขององค์กร แต่ก็ไม่ใช่จะละเลยความสำคัญของเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร คำถามของการประเมินเชิงระบบ คือความเที่ยง (Validity) ของเป้าหมายที่เลือกไว้ กับการวัดที่ใช้เพื่อประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายเหล่านี้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 53)

Kaplan & Norton (1996 อ้างใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 54) ได้เสนอแนวคิดการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard: BSC) ในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งอาศัยรากฐาน

จากวิธีการประเมินเชิงระบบ ไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร 4 มิติ ประกอบด้วยมิติด้านการเงิน (Financial perspective) มิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal perspective) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) แต่ละมิติจะมีตัวชี้วัดหลัก (Key indicators) เพื่อใช้ในการประเมินว่าการปฏิบัติงานในแต่ละมิติ ได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในระดับใด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ประเทศไทย (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 272-281) ได้มีการนำแนวคิดการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) ของ Norton and Kaplan มาใช้ในการประเมินผลกับทุกหน่วยงานราชการในภาพรวม โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดมิติการประเมินเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

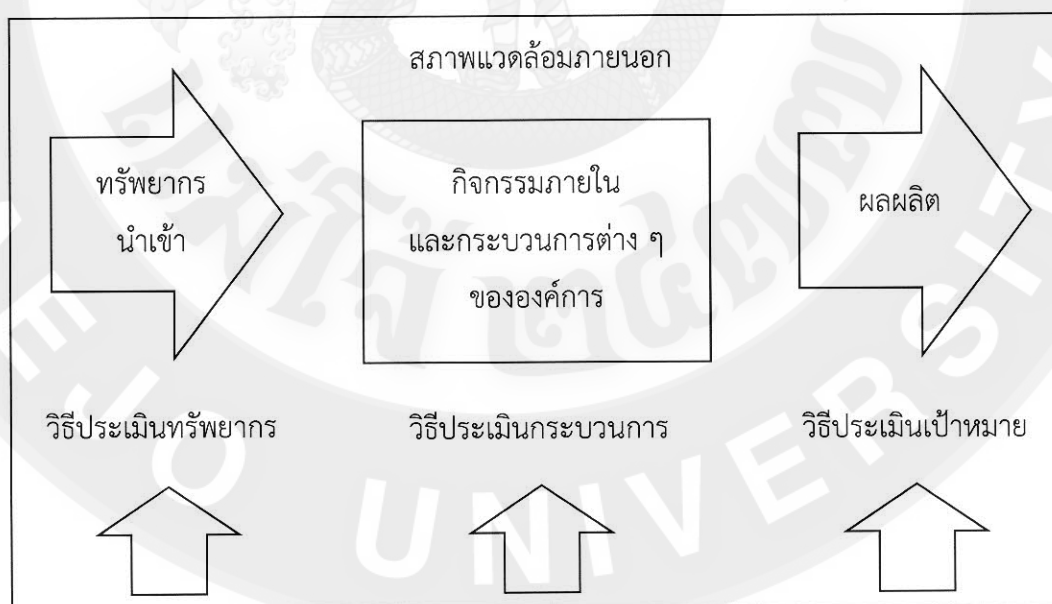
3.3 วิธีการประเมินกระบวนการภายใน (Internal process approach)

ประสิทธิผลตามแนวคิดนี้ หมายถึง การที่องค์กรมีการจัดการภายในที่ดี มีสุขภาพดี และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น สมาชิกในองค์กรมีความสุขและพอใจกับองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรสามารถประสานการทำงานซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมส่งเสริมให้องค์การได้ผลผลิตสูง แต่แนวคิดนี้ไม่ได้ใส่ใจกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก กลับมุ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของการทำงานภายในองค์กรและความสุขของสมาชิกเท่านั้น (Daft, 2001: 29-30)

ขณะที่เอดเวิร์ด เอ ซัคแมน (Edward A. Sucman อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543: 329) กล่าวถึงการประเมินผลแบบการประเมินกระบวนการ (Process) ว่าเป็นการประเมินและค้นหาสาเหตุในการทำงานว่าทำไมจึงทำงานได้ผลดีหรือล้มเหลว ซึ่งจะต้องประเมินหรือวิเคราะห์จากกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ ถ้าเป็นการประเมินผลโครงการในลักษณะนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์วิธีการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการไปจนสิ้นสุดโครงการว่ามีการใช้วิธีการเพื่อปฏิบัติงานถูกต้องหรือไม่ เป็นวิธีที่เหมาะสมเพียงใด และใช้ได้ผลมากน้อยอย่างไร เป็นต้น เพื่อจะได้ นำข้อบกพร่องต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไขแผนในโอกาสต่อไป และแฟรงค์ แอล ลีวีส์ และ แฟรงค์ อาร์ ชาร์ฟ (Frank L. Lewis และ Frank R. Zarb อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543: 322-333) กล่าวถึง การประเมินผลแบบการประเมินกระบวนการหรือการจัดการ (Process or Management valuation) ว่าเป็นการประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตามแผนหรือการบริหารโครงการว่ามีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือที่กำหนดไว้ได้อย่างได้ผลมากน้อยเพียงใด ขณะที่ทวีป ศิริรัศมี (2544: 127) เห็นว่าวิธีการประเมินกระบวนการ (Process evaluation) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผน หรือโครงการ ว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้น

บ้างไม่ มีความถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ซึ่งการประเมินกระบวนการได้รวมเอาสารสนเทศจากการกำกับติดตามดูแล (Monitoring) มาใช้เพื่อการประเมินด้วย การกำกับดูแลจึงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินกระบวนการ การประเมินองค์การส่วนใหญ่ จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เมื่อต้นปี และวัดการเติบโตเปรียบเทียบกับปีก่อนในช่วงเดียวกัน วิธีการเช่นนี้อาจจะได้ผลสำหรับองค์การที่เป็นธุรกิจผูกขาดหรือเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์สินค้าหรือบริการนั้นแต่เพียงผู้เดียว ถ้าสังเกตจริง ๆ แล้ว วิธีการใช้เป้าหมายมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการจริง อาจไม่ใช่การประเมินที่ตรงประเด็นมากนัก เป็นแค่การวัดขีดความสามารถในการทำผลงานให้เข้าเป้า และประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรหรืองบประมาณ และเพื่อประเมินความคืบหน้าของงานเท่านั้น การประเมินองค์การที่แท้จริง คือ การประเมินทั้งระบบขององค์การ ทั้งนี้จะรวมถึง ระบบการตลาด ระบบการผลิต กระบวนการต่าง ๆ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม วิธีการวัดประสิทธิผลของแนวคิดนี้ยังมีข้อบกพร่อง เพราะไม่ได้ประเมินตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ไม่ได้นำปัจจัยเรื่องผลผลิตและความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมมาพิจารณาในการประเมิน ทำให้มองไม่เห็นภาพรวมของการประเมิน การมุ่งเน้นแต่เพียงกลไกการทำงานภายในและความราบรื่น จึงต้องระมัดระวังถึงความน่าเชื่อถือของการประเมินเป็นอย่างยิ่ง สรุปวิธีการประเมินองค์การที่มองเป็นระบบดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 วิธีประเมินองค์การแบบดั้งเดิม

ที่มา: ทองใบ สุดซารี (2548: 110)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้นำกระบวนการการบริหารแบบสมดุล ที่เน้นการประเมิน มาประกอบในการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งเป็นวิธีการประเมินกระบวนการ และวิธีประเมิน เป้าหมาย เพื่อค้นหาสาเหตุของการทำงาน ว่าได้ผลดีหรือล้มเหลว เพื่อจะได้นำข้อบกพร่องต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไข และเป็นการประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามแผน ว่ามีการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่หรือที่กำหนดไว้ได้อย่างได้ผลมากน้อยแค่ไหน

4. ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล

การวัดและการประเมินผล ได้มีบทบาทที่สำคัญมากยิ่งขึ้นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำเอามาใช้ได้ทุกขณะ ความสำคัญและประโยชน์ ของการประเมินผล (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543: 323; สมคิด พรหมจ้อย, 2542: 28; นวรัตน์ สุวรรณพ้อง, 2542: 35; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547: 67; ยาวลักษณ์ อินตะ, 2550: 35) สามารถสรุปเป็นประเด็น สำคัญต่าง ๆ ได้ดังนี้

4.1 ด้านการบริหาร (Administration)

4.1.1 การประเมิน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกำกับ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4.1.2 การประเมิน จะทำให้องค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงสถานะขององค์กรนั้น ๆ ว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผล การดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเองได้ดีจะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและสภาวะแวดล้อม

4.1.3 การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น จะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องรู้จักจุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรก็จะต้องมีการประเมินผล

4.1.4 การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กร มีความชัดเจนในเรื่องยุทธศาสตร์ เป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้องค์กร มีความชัดเจน ในเรื่องลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ และทำให้ผู้บริหารต้องเลือกสิ่งที่ดี สำหรับองค์กร และสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ

4.1.5 ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้บุคลากรมีความเห็นที่สอดคล้องกัน ในยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ โดยที่บุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับจะเข้าใจ ถึงยุทธศาสตร์และแนวทางที่สำคัญขององค์การเป็นอย่างดี

4.1.6 ระบบการประเมินผลที่ดี จะมีส่วนช่วยในการบริหารงาน โดยเฉพาะในการตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ซึ่งการประเมินผลจะทำให้รู้จุดแข็ง จุดอ่อน ของการดำเนินงาน สามารถช่วยในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

4.1.7 ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างมากขึ้น และครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์การแทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่จะครอบคลุมทั้งด้านผู้รับบริการ นวัตกรรม และการดำเนินงานภายใน

4.1.8 ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้้องค์การสามารถคาดการณ์ หรือมองเห็น โอกาสและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์การจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Performance driver) ที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.1.9 การประเมินผลออกมาในทางบวก แสดงว่าสิ่งที่กำหนดไว้ เหนือความคาดหวัง ตลอดจนวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน แนวปฏิบัติ กฎระเบียบ หลักการ ทฤษฎีและเทคนิคต่าง ๆ เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ในแผน ย่อมถือเอาผลการประเมินนั้น ๆ มาเป็นแนวทาง หรือเป็นตัวอย่าง ที่จะนำไปใช้เพื่อขยายผลต่อไปได้

4.1.10 การประเมินผล ที่ได้ผลออกมาในทางลบ แสดงว่ากระบวนการบริหารมีปัญหา เกิดอุปสรรค ทำให้ผลงานที่ได้ออกมานั้น อาจมีปริมาณและคุณภาพต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ข้อมูลที่ได้ จากการประเมิน ก็จะเป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุง แก้ไขกระบวนการบริหารงาน ในครั้งถัดไป

4.2 ด้านจิตวิทยา (Psychological)

4.2.1 การประเมิน สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ สำหรับการกระตุ้นให้เร้าความสนใจ และสร้างความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน

4.2.2 ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์การ ให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ สร้างความรู้สึกให้บุคลากร เกิดทัศนคติ ค่านิยมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

4.2.3 ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัด และเป้าหมายของบุคลากรในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้อง เกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์การ

4.2.4 ระบบในการประเมินผลที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผล จะทำให้บุคลากรเกิดความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากขึ้น

4.3 ด้านรัฐสังคม (Socialpolitical)

4.3.1 การประเมินผล สามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติ (Accountability) เพราะวัตถุประสงค์ของการประเมินผลในข้อแรก มีเพื่อให้เกิดความพร้อมรับผิดชอบหมายความว่า การค้นหาตัวแทน (Agent) ได้ใช้อำนาจตามที่ตัวการ (Principal) มอบหมาย และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายมาน้อยเพียงใด ความรับผิดชอบเป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบราชการกับประชาธิปไตยเข้าด้วยกัน โดยถือว่าระบบราชการต้องมีความพร้อมรับผิดชอบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Vedung, 2008: 104-114 อ้างใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2555: 9-10)

4.3.2 การประเมินผล สามารถเป็นเครื่องมือ และนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างแรงสนับสนุนจากสาธารณะ

4.4 ด้านประชาชน (Citizens' perspective)

ประชาชนสามารถควบคุมฝ่ายการเมืองได้ โดยประเมินผลว่าฝ่ายการเมืองทำงานเป็นอย่างไร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกตั้งครั้งถัดไป เพราะโดยหลักแล้วอำนาจทุกอย่างมาจากประชาชน ประชาชนเป็นคนเลือกตัวแทน และหากฝ่ายการเมืองทำงานไม่ได้ผลตามที่ประชาชนต้องการแล้วไซ้ร้ เลือกตั้งครั้งถัดไป ประชาชนสามารถเปลี่ยนตัวแทนใหม่ได้

4.5 ด้านผู้รับบริการ (Client perspective)

ผู้รับบริการจัดเป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยกว่าประชาชนทั่วไป แต่ผู้รับบริการมักจะเป็นกลุ่มผลประโยชน์ที่นโยบายต้องสนใจ เพราะต้องให้บริการเท่าเทียม เป็นธรรม ทำให้เกิดความพึงพอใจ รวมทั้งทำตามกฎเกณฑ์ที่ชอบธรรม สำหรับความสัมพันธ์กับการประเมินผลนั้น ผู้รับบริการมักมองว่าการประเมินผลเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ต่อตัวเอง

จากความสำคัญของการประเมินผลข้างต้นกล่าวได้ว่าการบริหารแนวใหม่ หรือการบริหารในระบบเปิด (Open System) นั้น ถือว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ได้มีการนำระบบในการประเมินผลที่ดีมาใช้จะเป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงผลของการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ สามารถนำผลที่ได้จากการประเมิน มาใช้ในการวางแผนงานที่ให้ผลทางบวกตามแนวทางลักษณะที่คล้ายคลึงกัน หรือปรับปรุง ปรับเปลี่ยนแผนที่ทำให้เกิดผลทางลบใหม่ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ความหมาย

การศึกษาความหมายของการวางแผนนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามให้ความหมายหรือคำจำกัดความที่หลากหลายขึ้นอยู่กับมุมมอง หรือทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน มีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกัน บางส่วนก็มีลักษณะแตกต่างกัน ในที่นี้จะขอนำเสนอความหมายของการวางแผนที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีคำสำคัญอย่างน้อย 4 คำ ที่จะต้องทำความเข้าใจก่อนในเบื้องต้น ก็คือ คำว่า “การวางแผน (Planning)” “ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy)” “การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)” และ “การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)” ซึ่งแต่ละคำมีความหมายดังนี้

การวางแผน มาจากคำในภาษาละตินว่า “แพลนัม” (Planum) หมายถึงพื้นที่ราบหรือพิมพ์เขียว คำภาษาอังกฤษใช้ “Planning” ซึ่งหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้และความเข้าใจที่จะสามารถนำแผนไปปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2540: 48)

การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How) (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543: 3-4)

การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Kast & Rosenzweig, 1970: 435-436)

การวางแผน เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการเชื่อมสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้เชื่อมต่อไปในอนาคตตามที่ต้องการ (Koohtz & O'Donnell, 1968: 108)

การวางแผน หมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ง่อนกระทำ ทั้งนี้การวางแผนเพื่อที่จะตอบคำถาม 2 ข้อดังต่อไปนี้คือ 1) ความมุ่งหมาย

ขององค์กรคืออะไร และ 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ (Lyden & Miller, 1971: 99-100)

การวางแผน เป็นหน้าที่สำคัญในกระบวนการของการจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจล่วงหน้าในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติในอนาคต โดยการวิเคราะห์จากสถานะแวดล้อมของโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กรและจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรที่มีอยู่ จากคำจำกัดความนี้ จะเห็นได้ว่าการวางแผนนั้นจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน และยังต้องทำการประเมินภาวะแวดล้อมในอนาคตทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และผลลัพธ์ที่ได้จากระบวนการวางแผน ก็คือ แผน (Plan) (ธนชัย ยมจินดา, 2550: 101)

การวางแผน หมายถึง การออกแบบ (Design) สิ่งที่จะพึงประสงค์ในอนาคตและการกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิผลเพื่อบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) แต่ไม่ใช่เรื่องของคนคนเดียว ทว่าเป็นเรื่องของคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทั้งหมด หากการวางแผนกระทำโดยคนจำนวนน้อย จะมีลักษณะเป็นพิธีกรรมที่ไม่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ อาจก่อให้เกิดผลทางจิตใจในระยะสั้นเท่านั้น มิใช่การวางแผนสำหรับอนาคตที่มีความมั่นคงยั่งยืน (Ackoff, 1970: 1-4)

หน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ฉะนั้นการวางแผนจะต้องมีองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สำคัญ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550: 20-21) คือ ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นกระบวนการที่มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและสิ่งที่จะให้บังเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างวิธีการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ ให้มีความครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรด้วยการประสานโครงการหรือกิจกรรม โดยการบูรณาการและแนวทางปฏิบัติให้เป็นหนึ่งเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นวิธีการตัดสินใจที่จะต้องกระทำล่วงหน้าก่อนที่การกระทำตามแผนจะเกิดขึ้นต้องระบุให้ชัดเจนถึงเงื่อนไขว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน โดยการอาศัยชุดของการตัดสินใจที่พึงพากัน โดยมีองค์การรับผิดชอบการนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผล

การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า การวางแผน คือความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลได้ตามที่ปรารถนา

ทั้งนี้ จากความหมายของการวางแผนที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาขององค์การ รวมทั้งการกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศจากการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายคนที่ให้คำหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ก็คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดแผนและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล (Black and Poter, 2000: 4)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของบุคคลที่พัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย (Abraham, 2006: 9)

กลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์การ (Coulter, 2005: 5)

“strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” อันหมายถึง “Army” หรือกองทัพผสมกับคำว่า “Agein” อันหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหาร มีความหมายว่า “Leading the total organization” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการอะไร ให้สำเร็จ และทำอย่างไร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 16-18)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินการหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยบคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงานการควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 1)

กลยุทธ์ เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ (สุมาลี จิระจรัส, 2548: 23)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการกำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานให้กับองค์กรในด้านของเป้าหมาย แผนงานและวิธีการทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเพื่อให้องค์กรดำรงสถานะมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีตัวแบบ

องค์การที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมองค์การสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจและบรรลุผลกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาว (ธนชัย ยมจินดา, 2548: 2-10)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันคาดการณ์ไปล่วงหน้า และกำหนดแนวทางที่คาดว่าจะดีที่สุด เพื่อให้ เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผล ในขณะที่การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่วิธีการธรรมดา แต่มีการใช้ความคิด เป็นพิเศษเพื่อกลั่นเอาแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภท ให้กลายเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2552: 3)

การวางแผนกลยุทธ์ iva เป็น กระบวนการวางแผน โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในองค์การ เพื่อค้นหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) และภายนอกองค์การเพื่อค้นหาโอกาส สำหรับองค์การ (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์การทั้งนี้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลัก หรือพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) แผนงาน/โครงการ (Program/Project) โครงสร้าง (Structure) ที่เหมาะสม และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดกลวิธีในการควบคุมติดตามและประเมินผล (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2556: 93)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมืองเศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม (ยุทธศาสตร์, 2558: ระบบออนไลน์)

สรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้น จะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร)

2. ประโยชน์ของแผนเชิงกลยุทธ์

ความจำเป็นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์นั้น นับว่ามีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์การ นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของงบประมาณบุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบกับการขยายตัวและสลับซับซ้อนขององค์การทำให้ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดทิศทางจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการวางแผน

เชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ คือ ทำให้ผู้บริหารหันมาให้ความสนใจอย่างในเรื่องขององค์การอย่างแท้จริงมากขึ้น กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ ทั้งยังมีส่วนช่วยทำให้ผู้บริหารได้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต ช่วยระบุโอกาสและรู้หนทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ และช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์การ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539: 12)

3. องค์ประกอบของการแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ นับว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบหลักของแผนเชิงกลยุทธ์ ต้องมีเป้าประสงค์ร่วม ได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลัก และต้องมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เพื่อเป็นเครื่องมือ กลไก เร่งรัดการพัฒนา (วรรณดี สุทธินรากร, 2554: 9)

3.2 องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats) ภารกิจของธุรกิจ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) (David, 1997: 11)

3.3 องค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539: 50) มีดังนี้

3.3.1 การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่ต้องดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลังและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการทางทิศทางการดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้เป็นการล่วงหน้า และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ไว้ให้สอดคล้องด้วย

3.3.2 การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ

3.3.3 มุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการทบทวนเพื่อจัดวางกลยุทธ์ใหม่

3.3.4 การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นการวิเคราะห์ทั้งองค์กร มากกว่าที่จะพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้น

3.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543: 6-15)

3.4.1 การวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

3.4.2 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์ เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง

3.4.3 เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขและแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

3.4.4 การวางแผนกลยุทธ์ นับว่าเป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไป และทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.4.5 การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้

โดยสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. กระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนแผนกลยุทธ์นั้น มีกระบวนการที่นักวิชาการบางส่วนเห็นว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากการทบทวนเอกสารพบว่า มีนักวิชาการได้เสนอความคิดไว้เป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามลำดับ ดังนี้

4.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Dess and Miller, 1993 : 1) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรในการพยายามให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ส่วนที่สองการวิเคราะห์ SWOT การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนสุดท้ายเป็นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) คำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริโภค

4.1.2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ, โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

4.1.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4.1.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การผสมผสานและเปลี่ยนแปลง

4.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Thompson and Strickland, 1995: 4) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) มีจุดหมาย 5 ประการ คือ ประการแรกเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร ประการที่สองเป็นการกำหนดข้อความภารกิจ (Mission statement) เป็นของเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา ประการที่สามเป็นกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นจุดหมายหลักขององค์กร ประการที่สี่การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคต ที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดหมาย ประการสุดท้ายการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

4.2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

4.2.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) นับว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบ การปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดการวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กร

4.2.4 การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วย กระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์การจากทัศนวิสัยในวงกว้าง เพื่อวางแผนความสามารถและทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป (Bateman and Snell, 1999: 131)

4.3 รูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (Wheelen and Hunger, 2002: 9)

4.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment)

4.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย การวิเคราะห์อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants) อำนาจในการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of suppliers) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The threat of substitute products or services) ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The degree of rivalry among existing competitors)

4.3.3 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์การ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในองค์การ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4.3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือการนำเอากลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์

และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงนับได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่มีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องสัมพันธ์กัน

4.4 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 79) มีขั้นตอนดังนี้

4.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

4.4.2 การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

4.4.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นมีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มจากการทำ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร จากนั้นจะเป็นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงานที่รับผิดชอบ และหน่วยงานสนับสนุน การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) และการกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

5. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การที่ท้องถิ่นจะพัฒนาไปในทิศทางใด จำเป็นต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคต ดังนั้น ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 จึงได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนาระยะยาว กับแผนพัฒนาสามปีเป็นแผนพัฒนาแบบหมุนเวียน (Rolling Plan) ที่ต้องมีการทบทวนและจัดทำทุกปี (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2548: 11, 16-22)

5.1 การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ คือ การรวบรวมข้อมูลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีการรวบรวมและจัดทำข้อมูลให้ครบถ้วนทันสมัย ซึ่งได้แก่ ข้อมูลในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยข้อมูลที่ได้ควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปแสดงค่าเฉลี่ยร้อยละ และการวิเคราะห์ข้อมูลตลอดจนการให้ความเห็นการรวบรวมปัญหาสำคัญของท้องถิ่น ข้อมูลปัญหาและความต้องการที่สำคัญของท้องถิ่นที่จะนำไปช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหา ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จึงควรรวบรวมปัญหาที่สำคัญไว้ ตลอดจนข้อมูลจากแผนชุมชนเพื่อพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

5.2 วิเคราะห์ศักยภาพ เพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคาม หรือข้อจำกัดอันเป็นสภาวะแวดล้อมจากภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งของท้องถิ่น อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานะภาพของท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยเป็นการตอบคำถามว่า ในปัจจุบันท้องถิ่นมีศักยภาพการพัฒนาอยู่ตรงจุดไหน สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการดำเนินงานในอนาคตต่อไปโดยใช้เทคนิค (SWOT Analysis)

5.3 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นสิ่งที่จำเป็นและควบคู่ไปกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมและสอดคล้องกันกับสภาพพื้นที่ และเป็นการวางกรอบและแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนไว้ในแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งได้ให้แนวทางและความหมายในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ ดังนี้

5.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่มีหวังจะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคตถ้อยแถลงที่ระบุถึงสภาพการณ์ในอนาคต เป็นจุดหมายที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า เพราะเชื่อว่าหากสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลให้เกิดคุณค่า หรือค่านิยมบางประการที่เรายึดถือ เช่น คุณภาพชีวิตของประชาชน การเติบโตทางเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน

5.3.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดสิ่งที่ท้องถิ่นจะต้องทำ โดยจะเกิดขึ้นหลังจากที่ทราบแล้วว่า ท้องถิ่นต้องการอะไร เป็นอะไรในอนาคต และจะเป็นไปได้เมื่อผลการวิเคราะห์ศักยภาพและการประเมินสถานะภาพ การพัฒนาท้องถิ่นในปัจจุบันผนวกกับประวัติศาสตร์ของท้องถิ่นและความต้องการความคาดหวังของทุกฝ่ายในท้องถิ่น ดังนั้นการตอบคำถามว่าท้องถิ่นจะต้องทำอะไรเพื่อใคร คำตอบที่เกิดขึ้นคือ ความหมายของคำว่า พันธกิจนั่นเอง หากเปรียบวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง พันธกิจก็เป็นเสมือนเส้นทางที่ถูกต้องชัดเจนที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

5.4 การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จะมีกรอบสองความคิดที่ใช้ในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน กรอบความคิดแรกคือวิสัยทัศน์และพันธกิจ หมายความว่าจุดมุ่งหมายดังกล่าวสอดคล้องหรือนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กรอบความคิดที่สอง คือ หลักการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งหมายถึง การรักษาและเพิ่มพูนความเจริญงอกงามของท้องถิ่นในลักษณะที่จะเป็นการสืบสานความเจริญงอกงามนั้น ให้ไปอยู่สืบเนื่องไปถึงชั่วลูกชั่วหลาน โดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายในด้านต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สาเหตุที่นำหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกรอบในการกำหนดจุดมุ่งหมายนั้น เพราะเป็นที่พิสูจน์แล้วว่า การพัฒนาที่มุ่งเน้นเพียงอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวได้ก่อให้เกิดความเผาะลาญทรัพยากรธรรมชาติอย่างมากมาย จนกระทั่งทำให้ระบบนิเวศวิทยาเสียสมดุล

ส่งผลให้เกิดภัยพิบัติในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วาตภัย อุทกภัยอย่างรุนแรง ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และทั่วโลก สภาพการณ์เช่นนี้หากปล่อยให้มีการดำเนินการต่อไปย่อมเป็นบ่อนทำลายขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะในภาคเกษตรกรรมไปในที่สุด

5.5 การกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา เมื่อได้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย เป้าหมายและตัวชี้วัด โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ แล้วขั้นตอนต่อไป คือการกำหนด ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นหมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกคายอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัวขององค์กรจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต ได้อย่างไรอันเป็นการตอบคำถามว่า ท้องถิ่นจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นกรอบชี้แนะหรือส่วนหัวกระเบนของชุดแผนงาน ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเมื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์รวมแล้ว หมายความว่าย่อมบรรลุถึงพันธกิจที่ต้องการตามแนวทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดแนวทางการพัฒนา หรืออาจเรียกว่ายุทธศาสตร์ย่อยเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินการให้บรรลุยุทธศาสตร์การพัฒนานั้น ๆ แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นที่กำหนดไว้ จะต้องนำแนวทางที่ได้ทั้งหมดมาบูรณาการเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันการบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นจะทำให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นด้านต่าง ๆ สมบูรณ์ขึ้น

แนวคิดองค์การเทศบาล

เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ และใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย

1. ความเป็นมา

ประเทศไทย พบว่าเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมือง ที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2556) นับได้ว่าการก่อตั้งมาเป็นเวลานานกว่า 80 ปี ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องรู้ความเป็นมาของเทศบาลดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2548: 176)

พ.ศ. 2476 มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 และกำหนดให้เทศบาลเป็นองค์กรบริหารรูปหนึ่งของราชการบริหารส่วนท้องถิ่น และได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 จึงถือว่าพระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นกฎหมายเทศบาล ฉบับแรกของไทย

พ.ศ. 2478 ได้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรก ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 โดยการยกฐานะสุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่งขึ้นเป็นเทศบาล และได้มีการปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวอยู่เป็นระยะ เช่น ในปี พ.ศ. 2481 และ พ.ศ. 2483

พ.ศ. 2496 ได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ขึ้นใช้แทนกฎหมายเก่าทั้งหมด และได้มีการใช้กฎหมาย พ.ร.บ.เทศบาล พ.ศ. 2496 (โดยมีการแก้ไขเพิ่มเติมอยู่เป็นระยะ ๆ)

พ.ศ. 2542 มีการปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2542 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ได้กำหนดหลักการในการจัดระเบียบการปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นใหม่เพื่อให้เป็นไปหลัก แห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น จึงสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยเทศบาล โดยเฉพาะในส่วนของการดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาล ขอบห้ามและการสิ้นสุดสมาชิกภาพของสมาชิกสภาเทศบาล การพ้นจากตำแหน่งเทศมนตรีและคณะเทศมนตรี การยุบสภา เทศบาล รวมทั้งอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว

พ.ศ. 2543 ได้มีการปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ได้กำหนดให้คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น และการเลือกตั้งคณะผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ให้ใช้วิธีออกเสียงลงคะแนนเลือกตั้งโดยตรง และการลงคะแนนนั้น จะต้องเป็นความลับ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2551ก: ระบบออนไลน์)

พ.ศ. 2546 ได้มีการปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 เนื่องจากพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดรูปแบบการบริหารเทศบาลเป็นสองรูปแบบ คือ รูปแบบคณะเทศมนตรี และรูปแบบนายกเทศมนตรีเพื่อให้การบริหารเทศบาลเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน โดยให้นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน และเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ประกอบกับมีบทบัญญัติบางมาตรา ยังไม่เหมาะสมกับการบริหารงานของเทศบาล เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2551ข: ระบบออนไลน์)

พ.ศ. 2552 ได้มีการปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่พระราชบัญญัติเทศบาล มีบทบัญญัติบางประการ ไม่เหมาะสมกับสภาวะในปัจจุบันเป็นการจำกัดสิทธิของประชาชน ทั้งสิทธิของผู้สมัครรับเลือกตั้ง และสิทธิของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง สมควรเปิดกว้างให้เป็นดุลพินิจของประชาชนโดยเสรี จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2551ค: ออนไลน์)

2. หลักเกณฑ์การจัดตั้ง

เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง เทศบาลมีฐานะเป็นนิติบุคคลมีรูปแบบการบริหารการปกครองแยกออกจากกระเปาะการบริหารราชการส่วนกลาง ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งตามตัวบทกฎหมายดังกล่าวได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลได้ 3 ประเภท คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

2.1 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อจัดตั้งท้องถิ่นขึ้นเป็นเทศบาล มี 3 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2551: ระบบออนไลน์) คือ จะต้องมีความเหมาะสมของประชากรหรือราษฎรในพื้นที่ และการกระจายตัวเชิงพื้นที่ของประชากร มีความความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้โดยตรงตามกฎหมาย และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น และมีความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากศักยภาพของท้องถิ่นในการพัฒนา

2.2 หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลตำบล (เทศบาลตำบลไชยปราการ, 2553: ระบบออนไลน์) ถึงแม้การยกฐานะท้องถิ่นใด ๆ ให้เป็นเทศบาลตำบล กฎหมายไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรและความหนาแน่น ของราษฎรไว้แต่ประการใด เพียงแค่ท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองหนาแน่นพอสมควร และมีรายได้เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด ก็สามารถจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลได้

2.3 หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลเมือง (ธีรวุฒิ ไชยสิทธิ์กุล, 2550: 51-52; เทศบาลตำบลไชยปราการ, 2553: ระบบออนไลน์) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อจัดตั้ง คือ ท้องถิ่นใดที่ยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง ได้จะต้องเป็นท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้ โดยที่ไม่ต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ สำหรับท้องถิ่นที่มีใช้ที่ตั้งของศาลากลางจังหวัด จะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้ จะต้องเป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ต้องมีจำนวนราษฎรอาศัยอยู่ในพื้นที่อย่างหนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3,000 คน ต่อ 1 ตารางกิโลเมตร และต้องมีรายได้เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2.4 หลักเกณฑ์ในการจัดตั้งเทศบาลนคร (เทศบาลตำบลไชยปราการ, 2553: ระบบออนไลน์) คือ จะต้องเป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป โดยราษฎรต้องมีการอาศัยอยู่หนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3,000 คนต่อ 1 ตารางกิโลเมตร และต้องมีรายได้มากเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้

จากเงื่อนไขการจัดตั้งประเภทของเทศบาลข้างต้น การยกฐานะของเทศบาล จึงขึ้นอยู่กับรายได้และขนาดของประชากรเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็มีข้อสังเกตว่า ในการจัดตั้งพื้นที่ของตนเองนั้น เป็นการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ท้องถิ่นนั้น ๆ จะต้องมีความเจริญตามเกณฑ์เท่านั้น ส่วนท้องถิ่นที่มีรายได้น้อยและมีขนาดประชาน้อย ก็มักขาดโอกาสในการจัดตั้ง

3. โครงสร้าง

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้แบ่งและกำหนดโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี ส่วนการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

3.1 สภาเทศบาล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งคอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหาร อันเป็นวิธิต่างแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาลนี้อยู่ในตำแหน่งวาระคราวละ 4 ปี ทั้งนี้จำนวนสมาชิกสภาเทศบาล จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ซึ่งสภาเทศบาลตำบล จะมีสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 12 คน สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิก 18 คน สภาเทศบาลนคร มีสมาชิก 24 คน

3.2 คณะเทศมนตรี คือ ฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาล ได้แก่ คณะเทศมนตรี ซึ่งอำนาจในการบริหารงานอยู่ที่คณะเทศมนตรี โดยปัจจุบันนี้นายกเทศมนตรีจะถูกเลือกมาจากประชาชนโดยตรง มีวาระคราวละ 4 ปี ซึ่งประกอบด้วยนายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี อีก 2-4 คน ตามฐานะเทศบาล โดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ให้อำนาจนายกเทศมนตรี อาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาล ให้เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาล ตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมายได้ตามเกณฑ์ ซึ่งเทศบาลตำบล สามารถมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน โดยนายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งที่ปรึกษา และเลขานุการซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาลได้ โดยในกรณีที่เป็นเทศบาลตำบลให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 2 คน ในกรณีเป็นเทศบาลเมืองให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 3 คน และในกรณีเป็นเทศบาลนครให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 5 คน

3.3 พนักงานเทศบาล เป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

4. อำนาจหน้าที่

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ หรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ และยังมีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะในฉบับอื่น ๆ กำหนดไว้ ตามสถานะระดับของเทศบาลที่แตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะอำนาจและหน้าที่ของเทศบาลตำบลเท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2551ค: ระบบออนไลน์)

4.1 หน้าที่บังคับหรือถือเป็นหน้าที่ของเทศบาลจะต้องปฏิบัติ ได้แก่ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน จัดให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ การรักษาความสะอาดของถนน

หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล การป้องกันและระงับโรคติดต่อ การจัดให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง ส่งเสริมให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม หน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทย หรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

4.2 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล ที่สละเลือกปฏิบัติ ถือเป็นหน้าที่ของเทศบาลจะเลือกเอาเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาปฏิบัติ หรือจะไม่ปฏิบัติก็ได้ ได้แก่ จัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา จัดให้มีโรงฆ่าสัตว์ จัดให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม จัดให้มีสุสานและฌาปนสถาน การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร จัดให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ จัดให้มีและบำรุงการไฟฟ้าและแสงสว่างโดยวิธีอื่น จัดให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ และการเทศพาณิชย์

4.3 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

4.3.1 อำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 กำหนดให้เทศบาลตำบล มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2544: 6) ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณูปโภค การสาธารณูปการ การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส การบำรุงรักษาศิลปจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมกีฬา ส่งเสริมประชาธิปไตยความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ การรักษาความปลอดภัยความเป็นระเบียบเรียบร้อย การอนามัยโรงมหรสพและสาธารณสถานอื่น ๆ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ การใช้ประโยชน์จากที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผังเมือง การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและการสนับสนุนการป้องกัน และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และกิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

4.3.2 อำนาจหน้าที่ ตามที่ได้รับการถ่ายโอนตามประกาศคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2551: 15-18) ดังนี้

- 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การคมนาคมและการขนส่ง สาธารณูปโภค สาธารณูปการ การผังเมือง และการควบคุมอาคาร
- 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ได้แก่ การส่งเสริมอาชีพ งานสวัสดิการสังคม นันทนาการ การศึกษา การสาธารณสุข การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับสถานที่ ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัย
- 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ได้แก่ การส่งเสริมประชาธิปไตย การสร้างความเสมอภาค และการคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น การป้องกันและรักษาความสงบภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อย และการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ได้แก่ การวางแผน การพัฒนาเทคโนโลยี การส่งเสริมการลงทุน การพาณิชยกรรม และการพัฒนา ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว
- 5) ด้านการบริหาร และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ได้แก่ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การคุ้มครองบำรุงรักษาป่า การจัดการสิ่งแวดล้อม และมลพิษต่าง ๆ การดูแลสถานที่สาธารณะ
- 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการปกป้องคุ้มครอง ควบคุม ดูแลรักษาโบราณสถาน โบราณวัตถุ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

4.4 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น ๆ ยังมีอีกหลายฉบับเป็นจำนวนมาก ได้แก่ พระราชบัญญัติ ป้องกันภัยอันตรายอันเกิดแก่การเล่นหรรสพ พุทธศักราช 2464 พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พุทธศักราช 2475 พระราชบัญญัติสาธารณสุข พุทธศักราช 2535 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523 พระราชบัญญัติควบคุมการใช้จุจจาระทำปุ๋ย พุทธศักราช 2490 พระราชบัญญัติควบคุม การโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ. 2493 พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2495 พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2498 พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2502 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 และพระราชบัญญัติป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน พ.ศ. 2522 เป็นต้น

5 บริบทเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมจากเว็บไซต์ของเทศบาลที่เผยแพร่แก่สาธารณชน และแผนพัฒนาสามปี พ.ศ. 2557-2559 ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา (2556) ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

5.1 ประวัติความเป็นมา

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เดิมเป็นสภาตำบล เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2539 ได้ยกฐานะสภาตำบลน้ำแพร่ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำแพร่ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ต่อมา วันที่ 27 สิงหาคม 2556 เปลี่ยนชื่อและจัดตั้ง องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำแพร่ เป็น เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีผลบังคับใช้วันที่ 6 กันยายน 2556

5.2 วิสัยทัศน์

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อเป็นสภาพการณ์ในอุดมคติซึ่งเป็นจุดหมายและปรารถนา คาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นหรือบรรลุผลในอนาคตข้างหน้า คือ “ตำบลแห่งความสุข และความมั่นคงในชีวิต”

5.3 พันธกิจ (mission)

5.3.1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

5.3.2 อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน

5.3.3 ส่งเสริมและพัฒนาตำบลน้ำแพร่ให้มีความสวยงาม เป็นเมืองน่าอยู่ ชุมชนมี

ความสุข

5.3.4 พัฒนาส่งเสริมให้เป็นชุมชนที่พร้อมต่อการท่องเที่ยว

5.3.5 ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐาน

5.3.6 ส่งเสริมบทบาทของประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น

5.3.7 บำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

5.3.8 แก้ไขปัญหาความยากจนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5.3.9 ดำเนินการพัฒนา โดยเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายในระดับอำเภอและสร้างเครือข่ายในระดับจังหวัด

5.3.10 บูรณาการบริการสู่ประชาชน เพื่อความพึงพอใจของประชาชน

5.4 จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

5.4.1 ทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์

5.4.2 ประชาชนมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง และสังคมอย่างก้าวหน้า

เทคโนโลยี

5.4.3 ประชาชนมีน้ำใจอภัยาศัยไมตรีตามวัฒนธรรมคนล้านนา สืบสานจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5.4.4 เป็นชุมชนที่น่าอยู่

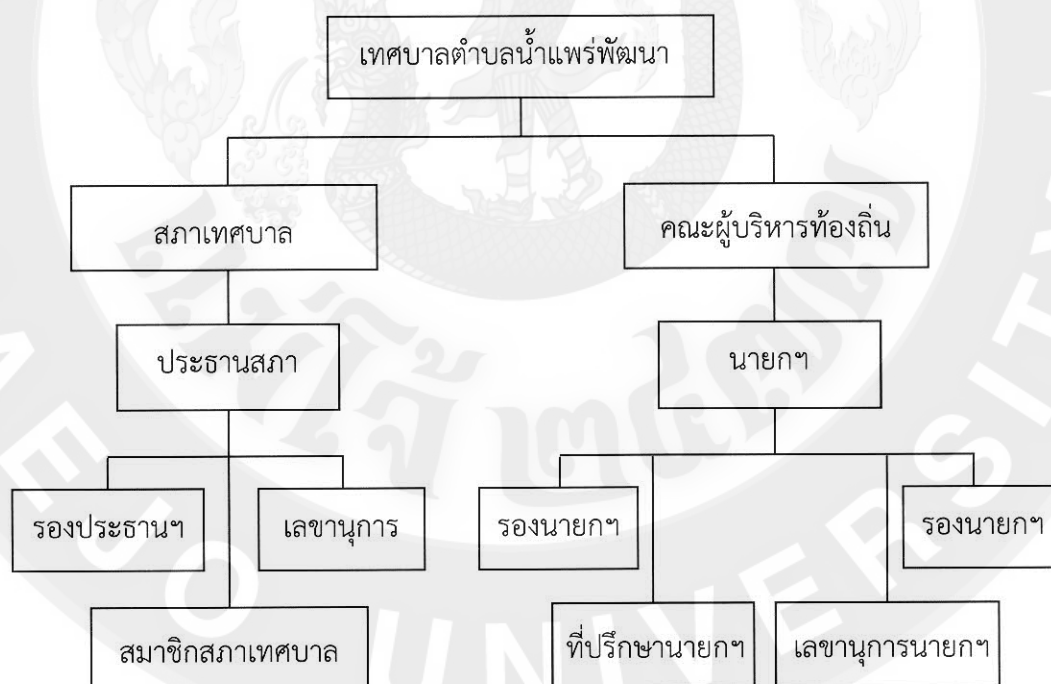
5.4.5 เป็นชุมชนที่มีทัศนียภาพที่สวยงาม เหมาะสมเป็นแหล่งท่องเที่ยวในระดับจังหวัด

5.4.6 ประชาชนมีอาชีพและวิถีชีวิตพอเพียงตามแนวพระราชดำริ

5.5 โครงสร้างเทศบาล

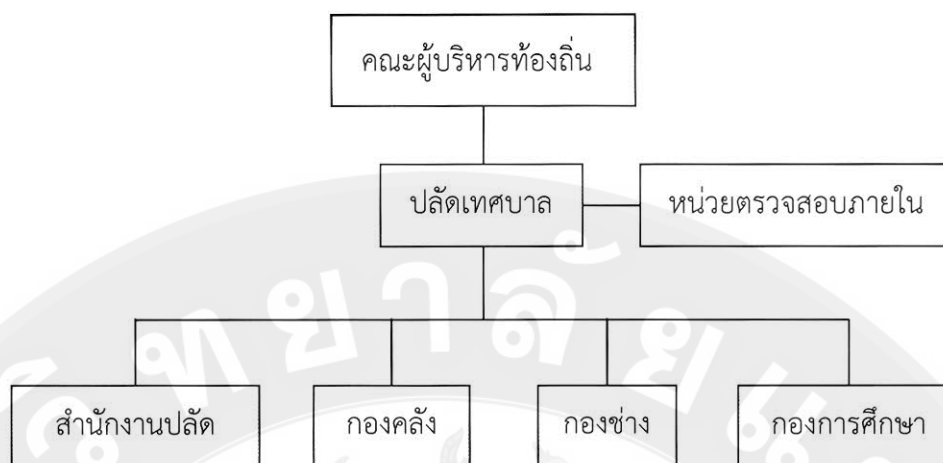
5.5.1 โครงสร้างของเทศบาล จะประกอบไปด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติ (สภาเทศบาลฯ) และฝ่ายบริหาร (คณะผู้บริหาร) ได้แก่ นายกเทศมนตรี 1 คน และรองนายกเทศมนตรี 2 คน ซึ่งกฎหมายกำหนดให้นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และรองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้ง

5.5.2 สภาเทศบาลตำบล มีจำนวนสมาชิกได้ 12 คน จะมีประธานสภาฯ 1 คน รองประธานสภาฯ อีก 1 คน มีหน้าที่และบทบาทเช่นเดียวกับฝ่ายนิติบัญญัติทั่วไป โครงสร้างเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 โครงสร้างเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

ที่มา: เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา (2556)



ภาพที่ 11 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา
ที่มา: เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา (2556)



ภาพที่ 12 แผนที่ตำบลน้ำแพร่
ที่มา: เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา (2556)

5.6 ชุมชน

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ประกอบด้วย 11 ชุมชน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านบ่อ หมู่ที่ 2 บ้านศาลา หมู่ที่ 3 บ้านแพะขวาง หมู่ที่ 4 บ้านน้ำแพร่ หมู่ที่ 5 บ้านป่าจี้ หมู่ที่ 6 บ้านแสนตอ หมู่ที่ 7 บ้านท่าไม้ลุง หมู่ที่ 8 บ้านแม่ขนิลใต้ หมู่ที่ 9 บ้านดอยถ้ำ หมู่ที่ 10 บ้านน้ำบุน และหมู่ที่ 11 บ้านเวียงดง

5.7 ที่ตั้ง

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของอำเภอหางดง ระยะทางห่างจาก อำเภอหางดง ประมาณ 4 กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดเชียงใหม่ไปทางทิศใต้ ประมาณ 16 กิโลเมตร โดยใช้ถนนเลียบคลองชลประทาน

5.8 อาณาเขต

ติดกับตำบล และอำเภอใกล้เคียงในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

- 5.8.1 ทิศเหนือติดต่อกับบ้านไร่ ตำบลบ้านแหวน อำเภอหางดง
- 5.8.2 ทิศใต้ ติดต่อกับบ้านจำปาลาว และบ้านป่าตึงใต้ ตำบลสันกลาง อำเภอสันป่าตอง
- 5.8.3 ทิศตะวันออก ติดต่อกับบ้านกอง และบ้านโรงวัว ตำบลหางดง อำเภอหางดง
- 5.8.4 ทิศตะวันตก ติดต่อกับบ้านแม่ขนิลเหนือ ตำบลบ้านปง อำเภอหางดง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการสรุปข้อค้นพบของนักวิจัยที่ ทำการศึกษาวิจัยในประเด็นที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงอย่างเป็นระบบ แล้วจึงนำมากำหนดเป็นประเด็น คำถามในการวิจัยให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล

1.1 กำหนดสิ่งที่จะประเมิน

เทิดพัฒน์ พัฒนศิษฏาภรณ์ (2550: 96) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550 ผลการศึกษาพบว่า ศูนย์อนุรักษ์ ช้างไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อร่วมกันพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และบริหารช้างที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เกี่ยวกับองค์ความรู้เกี่ยวกับช้าง รวมถึงการพัฒนาองค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

นุชจรี พงษ์เจริญ (2552: 97-100) ศึกษาเรื่องการประเมินนโยบายจัดความยากจน พ.ศ. 2548-2550 กรณีศึกษาโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน จังหวัดปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อประเมินปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ

จากการดำเนินนโยบายจัดความยากจน ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินโครงการทั้ง 3 สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์มีความชัดเจน มีการดำเนินการทุกขั้นตอนเสร็จตามระยะเวลา ประชาชนมีส่วนร่วมและรับรู้โครงการ ทั้ง 3 โครงการ มีผลด้านบวก คือ ให้เกิดความสามัคคี ด้านลบ คือ โครงการขนาดเล็กทำให้ประชาชนเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากไม่ได้รับผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียม

ฐิตินันท์ พิงตาล (2553: 63) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลองค์การแบบสมดุลงของเทศบาลตำบลลำปางหลวง ผลการศึกษาพบว่า มีขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะประเมินใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาสามปี การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผน การรายงานตามแผน และการบูรณาการโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การบริหารงบประมาณ มาตรการประหยัดพลังงาน และ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร การจัดระบบสารสนเทศ

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้นของ เทิดพัฒน์ พัฒนศิษฎาภรณ์ (2550: 96) และนุชจรี พงษ์เจริญ (2552: 97-100) ล้วนแต่กำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินตามวัตถุประสงค์ ส่วน ฐิตินันท์ พิงตาล (2553: 63) มีขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะประเมินใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่าการกำหนดสิ่งที่จะประเมินนั้น เป็นการกำหนดประเด็นว่าจะประเมินอะไร ซึ่งจะประเมินใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผล 2) ด้านคุณภาพ 3) ด้านประสิทธิภาพ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการพิจารณาถึงกิจกรรมหรือเรื่องที่ต้องการประเมินว่ามีอะไรบ้าง เป็นการกำหนดถึงลักษณะของข้อมูล เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินเบื้องต้น

1.2 การวัดสิ่งที่จะประเมิน

วิณา อ่องแสนคุณ (2549: 431-435) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลงสำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลงสำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลงที่พัฒนาขึ้นมี 4 มิติ คือ 1.1) มิติด้านผู้เรียนประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรม การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 1.2) มิติด้านกระบวนการภายในประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และระบบประกันคุณภาพการศึกษา 1.3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นครูมืออาชีพ การจัดการความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และระบบภาคีเครือข่าย 2) ผลของพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลทำให้ได้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก ตลอดจน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด 40 ตัวชี้วัด รายละเอียดของตัวชี้วัด กลยุทธ์ริเริ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตัวชี้วัด 9 ชุด และแบบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแต่ละมิติ และในภาพรวมของโรงเรียน 3) รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ทำนอง ชิตชอบ (2551: 101) ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลผลิตภาพในกลุ่มอุตสาหกรรม โรงสีข้าวหอมมะลิเกษตรอินทรีย์โดยใช้ดัชนีดุลยภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างดัชนีวัดผลการดำเนินงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงสีข้าวหอมมะลิ และประเมินความเหมาะสมของการทำดัชนี ผลการประเมินพบว่าดัชนีที่สร้างขึ้นใหม่มีทั้งหมด 40 ดัชนี มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร โดยที่ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นใหม่นี้ มีความสมดุลทั้ง 4 มุมมองตามหลักการของดัชนีดุลยภาพ และตัวชี้วัดมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงสีข้าว

ฐิตินันท์ พิงตาล (2553: 64) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลลำปางหลวง ผลการศึกษาพบว่า มีขั้นตอนการวัดสิ่งที่จะประเมินใน 4 ด้าน อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ว่ามีการจัดทำแผนพัฒนาสามปี การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลแผนการรายงานตามแผน และการบูรณาการโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่นเป็นอย่างไร 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานการประเมินผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานการจัดทำงบประมาณ มาตรการประหยัดพลังงาน และ 4) ด้านการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานการจัดทำแผนอัตรากำลัง เอกสารข้อมูลการพัฒนาบุคลากร การจัดระบบสารสนเทศ

นิติธร วรรณกลัด (2553: 132-133) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางการประเมินเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) จากการประเมิน 23 ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย 10 ตัวชี้วัด และไม่บรรลุเป้าหมาย 13 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดคือ มุมมองลูกค้าผู้ใช้บริการ ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินประเมิน 4 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี มีพัฒนาการดี ปรากฏว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 10 ตัวชี้วัด มีผ่าน

เกณฑ์ 4 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผลการประเมินอยู่ในระดับดี มีพัฒนาการดี ปรากฏว่าผ่านเกณฑ์ เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดประด้วย 7 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์การประเมิน 4 ตัวชี้วัด ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเงิน ผลการประเมินอยู่ในระดับมีพัฒนาการดี ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด จากการประเมินตามแนวทางการประเมินเชิงสมดุ ทั้งยังพบว่า มีความสำเร็จตามเกณฑ์ 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน และที่ไม่สำเร็จ 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้าผู้ใช้บริการ และมุมมองด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากเกณฑ์การตัดสินของผู้เชี่ยวชาญใน 2 มุมมองนี้ มีความคาดหวังผลสำเร็จอยู่ในระดับสูง จึงทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้นของ วิณา อ่องแสนคุณ (2549: 431-435) ทำนอง ชิตชอบ (2551: 101) ฐิตินันท์ พิงตาล (2553: 64) และนิติธร วรรณกลัด (2553: 132-133) พบว่าทุกท่านใช้วิธีการวัดผลการดำเนินงานด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมตัวชี้วัด ในแต่ละมิติมาใช้ในการวิจัย

สรุปได้ว่าการวัดสิ่งที่จะประเมิน เป็นการเลือกวิธีการและเครื่องมือการวัดผล ให้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดแต่ละประเภท และต้องสามารถวัดสิ่งเหล่านั้นได้จริง โดยกำหนด วิธีการวัดว่าจะวัดอะไร แล้ววัดโดยวิธีอะไร เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Criteria) นำผลที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อเป็นการทบทวนในการสร้างมาตรฐานในปีถัดไป

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารองค์การแบบสมดุลตามขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อมูลแยกออกมาเป็น 4 มิติ ดังต่อไปนี้

1.3.1 มิติด้านประสิทธิผล

สรศักดิ์ วรกิจย์ (2547: 99) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการปฏิบัติ ตามแผนและงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ประชากรที่ทำการศึกษามีสถานภาพทางสังคมที่แตกต่างกัน และที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผน และงบประมาณที่ไม่แตกต่างกัน และมีทัศนคติในทางบวกต่อระดับความพึงพอใจโดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

ปราณี อินทวงศ์ (2550: 59-60) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลการให้บริการ ของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิผลการให้บริการ ของเทศบาลตำบลบางกะดีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้มาใช้บริการที่มีปัจจัย ส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการให้บริการในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

กัญจุฑา โรจนหัสตินทร์ (2552: 90) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลการบริหารงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

พบว่าประสิทธิผลในการบริหารงานของคณะกรรมการอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานได้แก่ ปัจจัยด้านการเรียนรู้มากที่สุด ปัจจัยด้านการเงินรองลงมา และพบว่ามีปัญหาด้านการเงินมากที่สุด

พานแก้ว อินสุทนะ (2553: 94) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณภาพการบริหารจัดการเชิงสมดุล (Balance scorecard) ของโรงเรียนบ้านใหม่โคกชัย อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ได้ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการของสถานศึกษา

อมรรัตน์ ศรีคำ (2554: 75) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลเมืองปาน ผลการศึกษาด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ เทศบาลตำบลเมืองปาน ได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นและส่งเสริมกระบวนการแผนชุมชน มีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มอัตราการรายได้ และสามารถลดต้นทุนในเรื่องพลังงาน แต่ไม่มีการลดต้นทุนด้านพนักงาน ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด ได้จัดทำคู่มือและแผนควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์ ทรัพย์สินของเทศบาลไว้

ชมพูนุท หิริโกกุล (2555: 122) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารเชิงดุลยภาพของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการบริหารเชิงดุลยภาพของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลขององค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

1.3.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ลักขณา ยิ่งธงชัย (2542: 71-74) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ศึกษากรณี: ธนาคารออมสิน สาขากาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าของธนาคารออมสิน สาขากาฬสินธุ์ มีความพอใจในตัวสินค้าและเรื่องของการให้บริการที่ได้รับจากการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการ และการชำระค่าบริการในปัจจุบัน การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในเรื่องทักษะในการทำงาน และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานจึงต้องมีการเรียนรู้ให้มากขึ้น ผลจากการนำรายได้และค่าใช้จ่ายของสาขามาทำการวิเคราะห์ พบว่าในเดือนมกราคมและเดือนกุมภาพันธ์สาขามีค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ และสาขาสามารถทำรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายได้ในเดือนมีนาคม 2542 อัตราการเติบโตของเงินฝากทุกประเภทลดลงในช่วงเดือนมกราคมและเดือนกุมภาพันธ์ เพราะทุกธนาคารประกาศปรับลดอัตราดอกเบี้ย ลูกค้าหันมาซื้อสลากออมสินพิเศษแทน จึงทำให้อัตราการเติบโตของเงินฝากในเดือนมีนาคมเพิ่มขึ้น

ฉวีวรรณ จันตชัย (2550: 124) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานเทศบาลอยู่ในระดับมาก

อนุสรณ์ วิริยะวงศ์สกุล (2552: 52-56) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานกับประสิทธิผลขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร ในระดับสูง ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปหาแนวทางส่งเสริมและแก้ไข ให้อุทิศเวลาในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม เกิดความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ อันจะส่งผล สำคัญทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

พานแก้ว อินสุทนะ (2553: 95) ได้ทำการศึกษาคุณภาพการบริหารจัดการเชิงสมดุล (Balance scorecard) ของโรงเรียนบ้านใหม่โคกชัย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่ามิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ มีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ระบบการปฏิบัติหน้าที่ของครูเวร ระบบงานห้องสมุด ระบบงานการเงิน ระบบโรงเรียนวิถีพุทธ ระบบงานพัสดุ ระบบงานธุรการ และระบบงานสัมพันธ์ชุมชน ระบบงานประชาธิปไตยในโรงเรียน

อมรรัตน์ ศรีคำ (2554: 75) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลของเทศบาลตำบลเมืองปาน ผลการศึกษาด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจในการให้บริการของเทศบาลตำบลเมืองปาน คิดเป็นร้อยละ 86.99 และได้ดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและปราบปรามในเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ แต่ในการจัดทำรายงานควบคุมภายใน มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องความร่วมมือของผู้รวบรวมข้อมูลแต่ละกอง ให้ข้อมูลระดับองค์กรล่าช้า

พระมหาเตชินท์ สัทธาภิภู (ผกา) (2554: 101) ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอมะนัง จังหวัดมุกดาหาร พบว่าประชาชนที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติในประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบลดงเย็นแตกต่างกัน ในขณะที่เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน ปัญหาอุปสรรคต่อการให้บริการของเทศบาลด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ คือ เจ้าหน้าที่ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรักในงานให้บริการน้อย เอกสารอธิบายขั้นตอนการให้บริการในด้านต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ ด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมโดยรวมไม่เหมาะสม ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์มาแนะนำขั้นตอนการให้บริการแก่ประชาชน

1.3.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

รัตติกาล ทิพยมหิษฐ์ (2545: 69-70) ได้ทำการศึกษาการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษาพบว่าการบริการด้านการรับจ่ายเงินให้กลุ่มเป้าหมายอยู่ในระดับดีมาก การบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินของแผ่นดินอยู่ในระดับดีมาก ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพควรปรับปรุง การเร่งรัดเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรมบัญชีกลางอยู่ในระดับดีมาก มีข้อเสนอแนะคือก่อนจะนำระบบการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน มาใช้ในการประเมินนั้น ต้องทำให้ข้าราชการ และลูกจ้างทุกคนมีความเข้าใจ และยอมรับแนวคิดในการประเมินผลดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ทั้งยังต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และนำมาใช้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

พานแก้ว อินสุทนะ (2553: 95) ได้ศึกษาคุณภาพการบริหารจัดการเชิงสมดุล (Balance scorecard) ของโรงเรียนบ้านใหม่ไชยคชัย อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ระบบการปฏิบัติหน้าที่ของครูเวร ระบบงานห้องสมุด ระบบการเงิน ระบบโรงเรียนวิถีพุทธ ระบบงานพัสดุ ระบบงานธุรการ และระบบงานสัมพันธ์ชุมชน

อมรรัตน์ ศรีคำ (2554: 74) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลเมืองปาน ผลการศึกษาด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ พบว่ามีแผนการจัดซื้อจัดจ้างและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี แต่การจัดซื้อจัดจ้างกลับไม่เป็นไปตามแผน ระดับความสำเร็จของอัตราการจัดเก็บรายได้อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ผู้บริหารได้กำหนดการลดขั้นตอนโดยจัดตั้งศูนย์บริการร่วม แต่บางภารกิจไม่สามารถทำให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด และพนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถที่ดี สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายผู้บริหารและสอดคล้องกับประมวลจริยธรรม ทำให้ปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย ไม่ถูกผู้กำกับดูแล สั่งให้เพิกถอนแก้ไข

1.3.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

สอน โสมแพน (2544: 81) ได้ศึกษาเรื่อง การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษา : สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ส่งเสริมให้ได้ เพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความรอบรู้ในงานอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ

ชญาทร คำเกลี้ยง (2551: 179) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานแบบดุลยภาพของโรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ผลการศึกษา พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พานแก้ว อินสุทธะ (2553: 95) ได้ทำการศึกษาคุณภาพการบริหารจัดการเชิงสมดุล (Balance scorecard) ของโรงเรียนบ้านใหม่โชคชัย อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ได้แก่ ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และระดับความสำเร็จในการพัฒนาครูได้มาตรฐานวิชาชีพครูและวิทยฐานะที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการเชิงสมดุล โดยภาพรวมมีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลาง

อมรรัตน์ ศรีคำ (2554: 74) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลของเทศบาลตำบลเมืองปาน พบว่ามีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับต่ำ แต่กลับส่งเสริมให้ศึกษาต่ออยู่ในระดับค่อนข้างมาก แสดงว่าผู้บริหารให้โอกาสทางการศึกษากับบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนา ส่วนในเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร พนักงานให้บริการประชาชนอย่างเป็นมิตร รวมทั้งทางคณะผู้บริหาร ฝ่ายสภาเทศบาลและพนักงานมีความรักสามัคคีต่อกัน และพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน ส่วนนโยบายผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาพนักงานมีความพึงพอใจ ในระดับปานกลาง

นิติธร วรณกลัด (2553: 132-133) ทำการศึกษาเรื่องการประเมินโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางการประเมินเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินงานของโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) จากการประเมิน 23 ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย 10 ตัวชี้วัด และไม่บรรลุเป้าหมาย 13 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดคือ มุมมองลูกค้าผู้ใช้บริการ ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินประเมิน 4 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด ส่วนมุมมองด้านกระบวนการภายใน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี มีพัฒนาการดี ปรากฏว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 10 ตัวชี้วัด มีผ่านเกณฑ์ 4 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผลการประเมินอยู่ในระดับดี มีพัฒนาการดี ปรากฏว่าผ่านเกณฑ์ เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดประด้วย 7 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์การประเมิน 4 ตัวชี้วัด ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเงิน ผลการประเมินอยู่ในระดับมีพัฒนาการดี ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด จากการประเมินตามแนวทางการประเมินเชิงสมดุล ยังพบว่ามีความสำเร็จตามเกณฑ์ 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน และที่ไม่สำเร็จ 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้าผู้ใช้บริการ และมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เนื่องจากเกณฑ์การตัดสินของผู้เชี่ยวชาญใน 2 มุมมองนี้มีความคาดหวังผลสำเร็จอยู่ในระดับสูง จึงทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

จากการศึกษางานวิจัยทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นกระบวนการของการนำเอาข้อมูล ซึ่งเก็บรวบรวมไว้ได้แล้ว มาทำการวิเคราะห์ ทำการสรุป และจัดทำข้อเสนอแนะ หลังจากการประเมินผล เมื่อการปฏิบัติแตกต่างไปจากจากมาตรฐาน ต้องมีการพิจารณาทบทวนเพื่อวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในกรณีต่าง ๆ ภายหลังจากการพิจารณาแล้ว อาจมีการปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน หรือถ้าหากวิเคราะห์แล้ว พบว่าไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานได้ อาจจะต้องทำการปรับปรุงมาตรฐานเสียใหม่ให้สอดคล้องกันก็ได้ หรือจะกระทำโดยการจัดระเบียบ แยกประเภท รวมทั้งใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อตอบคำถามตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน ได้แก่ลักษณะของข้อมูล โดยที่ข้อมูล หมายถึงข้อเท็จจริง หรือข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องที่สนใจจะทำการศึกษา

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

ฉวีวรรณ จันติชัย (2550: 134) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ควรให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced scorecard ทุก ๆ ด้าน เพื่อจะได้นำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ 2) ผู้บริหารสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ควรสนับสนุนและส่งเสริมการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง และจัดทำให้เป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สรศักดิ์ วชิษฐ์ (2547: 99) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผนและงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะคือ 1) ประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผน และงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบลจะบรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะเป็นหน่วยงานหลัก ต้องแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน และสร้างความเข้มแข็งให้ประชาชนในพื้นที่ให้มีความรู้ ความเข้าใจ นำปัญหาความต้องการที่แท้จริงมากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ เพื่อตอบสนองประโยชน์สาธารณะ ตามสภาพความจำเป็นที่สอดคล้องกับงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยปราศจากการแทรกแซงจากภาครัฐหรือองค์กรใด ๆ ทั้งสิ้น 2) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมการทำงานที่รับผิดชอบ ด้านความเสียสละ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่โดยรวม หารูปแบบการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ดียิ่ง ๆ

ขึ้น และจัดทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไปพร้อมกัน 3) ควรให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการประเมินผลการทำงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมาย หรือนโยบายที่วางไว้หรือไม่เพียงใด โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ฉวีวรรณ จันตชัย (2550: 134) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้มีข้อเสนอแนะด้านคุณภาพการให้บริการ คือ ควรมีการปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยการนำคำแนะนำติชมของประชาชนที่มาใช้บริการ มาใช้เป็นแนวทาง รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

พระมหาเตชินท์ สัทธาภิภู (ผกา) (2554: 102) ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร มีข้อเสนอแนะคือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความรักในงานให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมโดยรวมให้เหมาะสม และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจัดเจ้าหน้าที่ เพิ่มเติมในขั้นตอนการให้บริการ และประชาสัมพันธ์เพิ่มให้เพียงพอ

รัตติกาล ทิพยมหิษฐ์ (2545: 76) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีข้อเสนอแนะคือก่อนจะนำระบบการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน มาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานข้าราชการ และลูกจ้างทุกคนจะต้องมีความเข้าใจ ยอมรับแนวคิดในการประเมินผลดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน การวัดประสิทธิภาพของงานจะได้ผลดี อาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญ และมีการนำมาใช้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

ฉวีวรรณ จันตชัย (2550: 134) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้มีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาองค์กร คือ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ สร้างความสามัคคีให้บุคลากร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

จากการศึกษางานวิจัยทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีส่วนช่วยในการค้นหาหรือสำรวจปัญหาขององค์กร และเป็นการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ใหม่

ชินเนีย รัตติภทร์ และ ทะนงศักดิ์ ยาทะเล (2550: 182-188) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ 9 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินองค์การเพื่อเตรียมการ 2) การกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์การและกลยุทธ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด 4) การเชื่อมโยงเหตุและผลและจัดทำแผนที่กลยุทธ์ 5) การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ 6) การเชื่อมโยงกับระบบการจัดทำงบประมาณ 7) การเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน 8) การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น และ 9) การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ธัญยาพร พุทธวงศ์ (2553: 86) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของภาคประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่าการจัดทำแผนมีผู้แทนจากทุกภาคส่วนเข้าร่วมประชุมเพื่อดำเนินการวิเคราะห์กลุ่มงาน แผนงาน โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์

เทิดพัฒน์ พัฒนศิษฎากร (2550: 96) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550 ผลการศึกษาพบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และบริหารช้างที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เกี่ยวกับองค์ความรู้เกี่ยวกับช้าง รวมถึงการพัฒนาองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

นลินี จารุกัญจนกิจ (2540: 66-78) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีผลต่อการบริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการบริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เทคโนโลยี ความต้องการของตลาดแรงงานรัฐบาล ทบวงมหาวิทยาลัย สภาพเศรษฐกิจ และคู่แข่ง ส่วนปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัย ได้แก่ จุดมุ่งหมาย/เป้าหมายที่ชัดเจน หลักสูตรที่เปิดสอน บุคลากร ฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการและงบประมาณ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์แคนนอนนัล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุดกับนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เลือกมาสร้างกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ กลยุทธ์ระยะปานกลาง ถูกสร้างขึ้นภายใต้ภารกิจหลัก 5 ข้อของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ ภารกิจที่ 1 พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและความเป็นเลิศทางวิชาการ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการศึกษา ค้นคว้าวิจัยในการศึกษาในระดับ

บัณฑิตศึกษา กลยุทธ์คือให้สถาบันวิจัยมีส่วนร่วมในการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภารกิจที่ 2 ด้านการขยายโอกาสการเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษาและความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อขยายการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไปยังส่วนภูมิภาคของรัฐ ในการสนับสนุนการศึกษาระดับสูง กลยุทธ์ ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไปยังส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะในเขตการศึกษาภาคเหนือ กลยุทธ์ การขยายการบริหารทางการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของประเทศ ภารกิจที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาและระบบการตรวจสอบ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลไกการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อเป็นรากฐานการพึ่งตนเอง กลยุทธ์สร้างระบบบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนการบริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา กลยุทธ์ พัฒนา ปรับปรุงกลไกการบริหารงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้งในฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ เพื่อให้สามารถบริหารศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน กลยุทธ์ เพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการและทักษะทางวิชาชีพของบุคลากรให้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถบริหารศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน กลยุทธ์ เพื่อจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภารกิจที่ 4 ด้านผลผลิตของอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพทันการ วัตถุประสงค์เพื่อมุ่งผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณสมบัติและปริมาณตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน กลยุทธ์ การทบทวน ปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้แรงงาน กลยุทธ์การเปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของประเทศ วัตถุประสงค์เพื่อขยายบทบาทของมหาวิทยาลัยโดยการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมและประเทศ กลยุทธ์สนับสนุนงานบริการวิชาการแก่ชุมชนทั้งในส่วนที่ให้เปล่าแก่ผู้ด้วยโอกาส และในส่วนที่มีรายได้ ภารกิจที่ 5 ด้านความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยและการเปิดสู่ภูมิภาค วัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา กลยุทธ์บริหารเรียนการสอนให้มีความเป็นสากลมากขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายการให้บริการแก่สังคมไปสู่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยอาศัยอุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัย และกลยุทธ์ขยายขอบเขตการให้บริการจากชุมชนไปยังสังคมสู่ประเทศเพื่อนบ้าน

พรกมล ปริญญารักษ์ (2551: 91-97) ได้ทำการศึกษาวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริหารนวดแผนไทย สตาร์ ไทยมาสาชาส ขาวน่า แอนด์ ฟิตเนส โดยมีกรอบระยะเวลา 5 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2555 และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสภาพการแข่งขันและแรงกดดันในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ของกิจการ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้กิจการสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาสในการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ ความสำเร็จของจังหวัดเชียงใหม่ที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม และสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศสนใจเดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่อย่างแพร่หลาย จึงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และด้วยกระแสที่ผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจสุขภาพกันมากขึ้น ทำให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับสุขภาพกันมากขึ้น ทำให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับสุขภาพ สำหรับปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ การที่ผู้บริโภคมีทางเลือกที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความรุนแรง โดยสถานบริการขนาดใหญ่แต่ละแห่งมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการกำหนดอัตราค่าบริการต่ำเพื่อให้มีลูกค้าจำนวนมาก จากการวิเคราะห์ถึงศักยภาพการดำเนินงานของสถานบริการนวดแผนไทย สตรีไทย มาสซาส ชาวน่า แอนด์ ฟิตเนส พบว่าผู้บริหารมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญธุรกิจนวดแผนไทยเป็นอย่างดี เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกิจการมีความได้เปรียบในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทำเลและคุณภาพสถานที่ อีกทั้งกิจการยังมีเครือข่ายของธุรกิจที่สนับสนุนค่อนข้างมาก และกิจการไม่มีโครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้การบริการมีคุณภาพมาตรฐานคงที่และพนักงานนวดมีพฤติกรรมเปลี่ยนสถานที่ทำงาน หมุนเวียนอยู่ในอุตสาหกรรมค่อนข้างสูงส่งผลให้การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานในการดำเนินงานค่อนข้างยาก เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของอุตสาหกรรมและตำแหน่งการแข่งขันหน่วยธุรกิจ พบว่าความพึงพอใจของอุตสาหกรรมนวดแผนไทยอยู่ในระดับปานกลางแต่กิจการมีตำแหน่งการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีปัจจัยเกื้อหนุนในการดำเนินงานที่ได้เปรียบคู่แข่งหลายปัจจัย กิจการจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม และอัตราส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่า กิจการมีอัตราส่วนครองตลาดสูง และมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดที่ค่อนข้างต่ำ จึงถือว่าการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นช่วงที่ทำได้ให้กับกิจการ และเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการพัฒนาในอนาคต โดยในช่วงนี้กิจการจะต้องพยายามรักษาสวนครองตลาด รักษาระดับรายได้ และหาแนวทางปรับปรุง วางแนวทางการเจริญเติบโตเพื่อหาโอกาสในการเพิ่มกำไร ดังนั้น กลยุทธ์ที่กิจการควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งในระยะ 1-2 ปีแรก กิจการอาจใช้กลยุทธ์ความคงที่เพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันได้ โดยกิจการควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น รักษาสัมพันธภาพอันดีกับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เดิม และหาช่องทางเพิ่มจำนวนผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายที่มีแนวโน้มใช้บริการมากขึ้น ถึงอย่างไรก็ตามภายในระยะเวลา 3 ปี กิจการควรวางแผนการเจริญเติบโตเพื่อการขยายการดำเนินงาน เนื่องจากหากกิจการยังดำเนินงาน

ด้วยกลยุทธ์ในรูปแบบเดิม กิจการจะมีความเสี่ยงจากปัจจัยกดดันในการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะข้อจำกัดในการเพิ่มราคาการนวดแผนไทยที่มีกำไรต่อชั่วโมงในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ในขณะที่กิจการจำเป็นต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากศักยภาพในการดำเนินงานและรายได้เปรียบจากโอกาสที่สนับสนุนในการดำเนินธุรกิจนั้น ผู้บริการควรวางแผนการขยายกิจการเพื่อการเจริญเติบโตไปสู่ธุรกิจอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างทางเลือกในการขยายกิจการ ได้แก่ ธุรกิจนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพระดับคุณภาพสูง ที่พิกขนาดเล็กที่ให้บริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพระดับคุณภาพสูง หรือสถานบริการเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุและนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพสูง

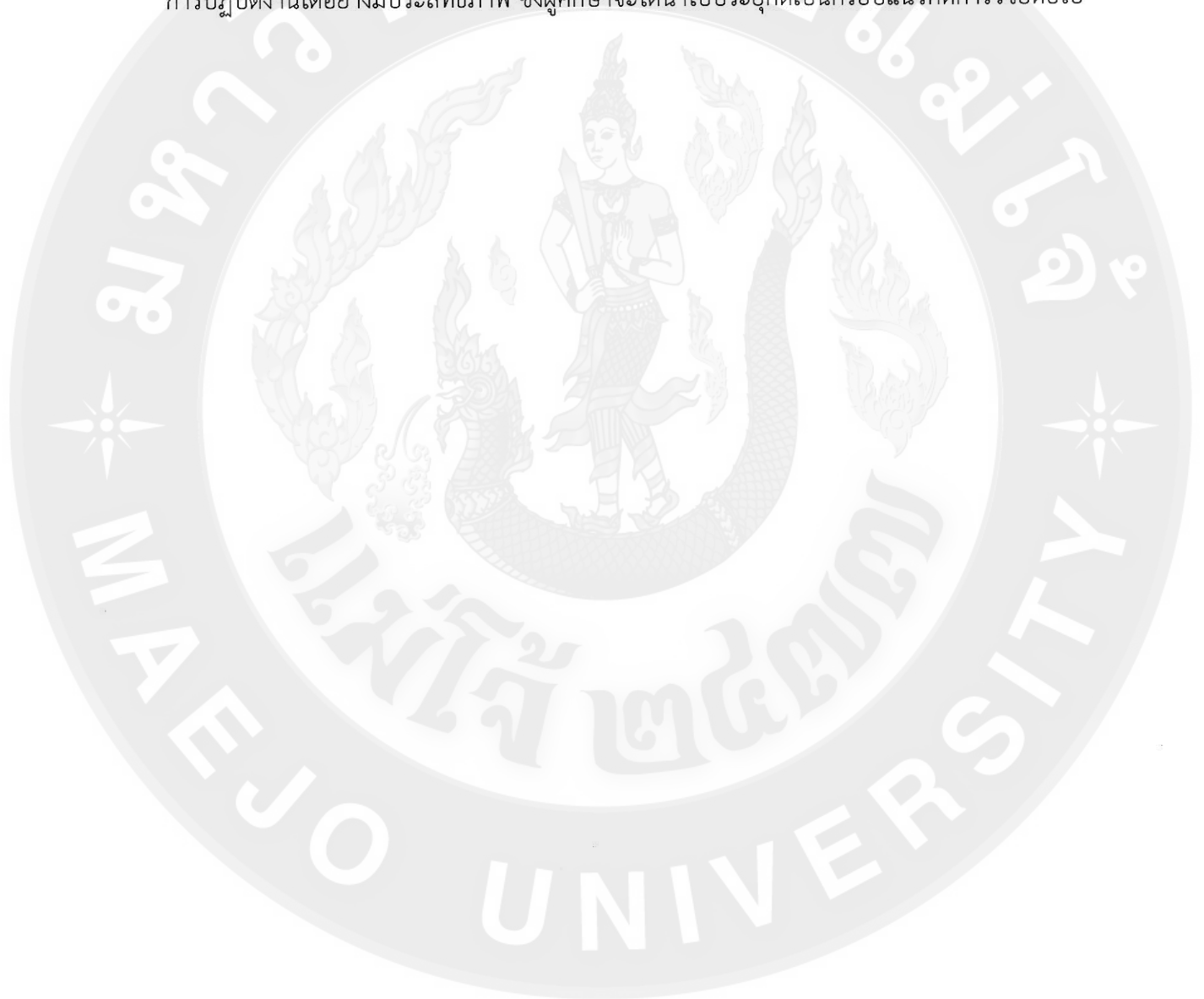
ศิริประภา แก้วอุดม (2553: 136-138) ได้ศึกษาทางเลือกกลยุทธ์การบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอวิสัยทัศน์ การกิจของชุมชนในการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ และเสนอทางเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ คณะกรรมการชมรมรักษ์ตลาดบ้านใหม่และคณะกรรมการจัดงานเทศกาลอาหารอร่อยย้อนรอยวัฒนธรรมไทย-จีน รวม 34 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้เทคนิควิเคราะห์ปัจจัยและวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิกัล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของชุมชน ในการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ “ตลาดบ้านใหม่แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน เป็นพิพิธภัณฑ์แห่งชีวิตที่รักษาเอกลักษณ์ทางประวัติศาสตร์วัฒนธรรมชุมชนไทย-จีน สืบทอดประเพณีท้องถิ่น และเป็นแหล่งอาหารอร่อยของเมืองแปดริ้ว” และภารกิจ 6 ประการ ได้แก่ อนุรักษ์สถาปัตยกรรมอาคารตลาดโบราณและสืบสานวิถีการดำเนินชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นไว้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการย่านตลาดบ้านใหม่ทุกด้านและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิดเยาวชนในท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง สร้างเสริมความสามัคคีภายในชุมชนและมอบอภัยยศไมตรีที่ดีให้แก่นักท่องเที่ยว พัฒนาคณะกรรมการและสมาชิกชมรมรักษ์ตลาดบ้านใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการท่องเที่ยวตลาดโบราณริมน้ำอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนและแม่น้ำบางปะกง ปัจจัยที่เป็นโอกาสต่อการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ ได้แก่ นโยบายสนับสนุนและส่งเสริมชุมชนของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งจากส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น การส่งเสริมการท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และแหล่งท่องเที่ยวตลาดโบราณริมน้ำอื่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา แหล่งท่องเที่ยวทางศาสนาบริเวณใกล้เคียง และการท่องเที่ยวแม่น้ำบางปะกงของเอกชน พฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ที่ตั้ง

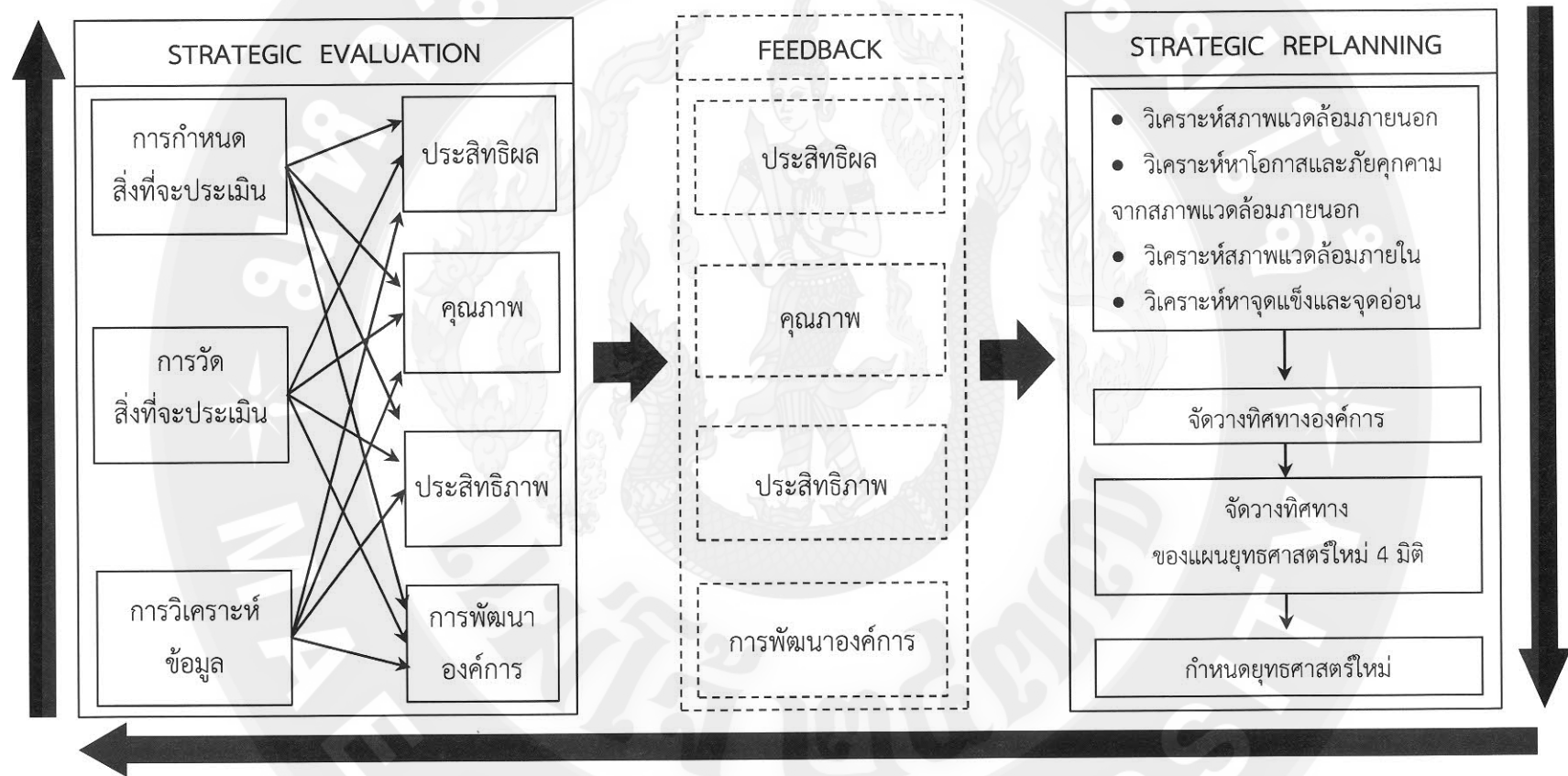
และการคมนาคมของจังหวัดฉะเชิงเทรา บทบาทของสื่อสารมวลชนส่วนกลางและท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้แก่ แขนงนำในระดับนโยบาย การมีส่วนร่วมจากสมาชิกชมรมรักซ์ตลาดบ้านใหม่ และผู้อยู่อาศัยในตลาด การจัดระเบียบการค้าขาย การสื่อสารข้อมูลภายใน สถาปัตยกรรมวัฒนธรรม ไทย-จีน วิถีชีวิต และอาหารที่หลากหลายมีคุณภาพ การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการท่องเที่ยว ทางเลือกกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับการบริหารบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ กลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่อาหารอร่อย และกลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย 1) ควรมีการกำหนดให้ย่านตลาดบ้านใหม่เป็นพื้นที่พิเศษในการอนุรักษ์ชุมชนทางประวัติศาสตร์ 2) ควรมีการบริหารองค์ความรู้ทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมชุมชน 3) ควรเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการท่องเที่ยวกับตลาดโบราณริมน้ำภายในจังหวัดฉะเชิงเทรา 4) ควรมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะของแผนกลยุทธ์ 5) ควรกำหนดวิธีการประเมินผลการประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

ศิริพร เป็งสลิ (2554: 123-134) ได้ทำการศึกษาเรื่องการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้แก่ รัฐบาลกำหนดนโยบายเร่งด่วนในการสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมสำหรับผู้สูงอายุ โดยหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เทคโนโลยีเรื่องระบบอินเตอร์เน็ตที่ทำให้การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างคล่องตัว การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจ และภาคการศึกษาในจังหวัดลำปาง รวมทั้งการที่ลำปางเป็นจังหวัดนำร่องการดำเนินงานด้านครอบครัวเข้มแข็งเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมบางตัวบทไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างครบถ้วน ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลต่อรายได้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร การดำรงชีวิตของผู้สูงอายุ และครอบครัว สภาพสังคม ได้แก่ โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ ความเป็นเมืองกึ่งชนบท วัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย และพื้นที่ขนาดใหญ่ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ส่งผลกระทบต่อการจัดสวัสดิการสังคมให้ผู้สูงอายุให้ทั่วถึงและตรงตามความต้องการของผู้สูงอายุ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามบริบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร คือกลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่ดีของผู้สูงอายุ เนื่องจากการช่วยลดจุดอ่อนสำคัญในองค์การทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองเขลางค์นครทุกระดับชั้น มีทิศทางใน การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารวิสัยทัศน์การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุ แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ควรมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิตอย่างหลากหลาย รวมทั้งการติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมือง เขตราชคฤห์เป็นไปตามเป้าหมายได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ควรมีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ไว้เป็นขั้นตอน เพื่อให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำไปประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป





ภาพที่ 13 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

ประเภทการศึกษา

การศึกษานี้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) เป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบของคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เห็นกระบวนการของพฤติกรรม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้เข้าถึงกระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้อย่างแท้จริง เป็นการศึกษาที่มุ่งทำความเข้าใจ มิใช่แสวงหาความถูกต้องของสิ่งที่ปรากฏอยู่ ด้วยเหตุนี้การวิจัยแบบนี้ จึงมีวิธีการค้นหาความจริง โดยไม่ตั้งเอาเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ออกจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Naturalistic Context) แต่พยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อม หรือระบบทั้งหมด เพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังจะได้บรรยายตามลำดับถัดจากนี้ไป

การเลือกกรณีศึกษา

สาเหตุที่เลือกศึกษาในเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่นำเอาแนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุลมาปรับใช้ในการบริหารงาน ตามนโยบายของรัฐบาลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุล ที่เริ่มจากการประเมินผลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ประเมิน ขั้นตอนที่ 2 การวัดสิ่งที่ประเมิน ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อศึกษาข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติ ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา รวมทั้งเพื่อสร้างกระบวนการวางแผนใหม่ในปีงบประมาณ 2559

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

3. ขอบเขตประชากร ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล และประชาชนที่รับบริการจากเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

4. ระยะเวลาของข้อมูล คือ ข้อมูลปีงบประมาณ 2557 ซึ่งนับตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2556 ถึง 30 กันยายน 2557 และข้อมูลปีงบประมาณ 2558 โดยนับตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2557 ถึง 30 กันยายน 2558

การออกแบบการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยให้มีความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย และวิธีวิจัย ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย และวิธีวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	วิธีการวิจัย
1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุลงที่เริ่มจากการประเมินผล ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน 2) การวัดสิ่งที่จะประเมิน 3) การวิเคราะห์ข้อมูล	1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุลงที่เริ่มจากการประเมินผล ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน 2) การวัดสิ่งที่จะประเมิน 3) การวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลอย่างไร	- การวิเคราะห์เอกสาร - การสังเกต - การสัมภาษณ์
2. เพื่อทำการศึกษาข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุลง ใน 4 มิติ	2. เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้รับผลจากแนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุลง ใน 4 มิติ ซึ่งได้แก่ ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งนำมาใช้ในองค์การเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาเกิดผลอย่างไรบ้าง	- การสังเกต - การสัมภาษณ์ - การวิเคราะห์เอกสาร
3. เพื่อสร้างกระบวนการในการวางแผนใหม่ ของปีงบประมาณ 2559	3. กระบวนการวางแผนของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาเป็นอย่างไร	- การวิเคราะห์เอกสาร - การสังเกต - การสัมภาษณ์

แนวทางการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาชั้นปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการ สัมภาษณ์ ผู้บริหารเทศบาล ข้าราชการ พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ แบบสมมูลในเทศบาลรวมทั้งผลที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงาน ภายใน รวมทั้งผลกระทบต่อผู้รับบริการ

2. การศึกษาทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นศึกษาจากเอกสารที่ได้นำรวบรวม โดยใช้วิธีการ ค้นคว้า สืบค้น เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) ที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ เอกสารคู่มือ การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น รายงานการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา เอกสารนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี 2556-2558 เอกสารรายงานการติดตามผลแผนพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน ประจำปี พ.ศ. 2557 แผนอัตรากำลังสามปี 2556-2558 รายงานการวางระบบ ควบคุมภายใน รายงานทางการเงิน แผนพัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง แผนการจัดเก็บภาษี เทศบัญญัติ ที่เทศบาลออกเอง โครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ แผนพัฒนาบุคลากร เว็บไซต์ของเทศบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นต้น

3. การใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูล ย้อนกลับอันเนื่องมาจากการบริหารองค์การแบบสมมูลใน 4 มิติ คือ ข้อมูลย้อนกลับด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติการ ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้านการพัฒนาองค์การ ตลอดจนสัมภาษณ์ กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา โดยมีทั้งสิ้น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารเทศบาลน้ำแพร่พัฒนา ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี 2 คน ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี 1 คน และเลขานุการนายกเทศมนตรี 1 คน รวมเป็นจำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มข้าราชการ หัวหน้าส่วนเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้แก่ ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองช่าง ผู้อำนวยการกองศึกษา ผู้อำนวยการกองคลัง นิติกร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการเกษตร นักพัฒนาชุมชน นักวิชาการจัดเก็บรายได้ นักวิชาการ การเงินและบัญชี ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน รวมเป็นจำนวน 12 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มมวลชน ได้แก่ ผู้นำชุมชน ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน 11 หมู่ จำนวน 11 คน, ประธานกลุ่มผู้สูงอายุตำบลน้ำแพร่ จำนวน 1 คน, ประธานกลุ่มสตรีแม่บ้านตำบลน้ำแพร่ จำนวน 1 คน, ประธาน อสม.ตำบลน้ำแพร่ จำนวน 1 คน สมาชิกสภาเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา จำนวน 12 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 26 คน

โดยวิธีการสัมภาษณ์นั้น จะเป็นการสัมภาษณ์เพื่อค้นหา จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรค และโอกาส ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการอนุรักษ์ ฟื้นฟูและสืบสาน ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการศึกษา สาธารณสุขและคุณภาพชีวิต ด้านการป้องกันบรรเทาสาธารณภัยและการรักษาความสงบ และด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ที่เหมาะสมกับชุมชน

วิธีการสร้างเครื่องมือ

ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างประเด็นสัมภาษณ์ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาชี้แนะ จากนั้นอาจารย์ที่ปรึกษาจะทำการตรวจสอบเครื่องมือ เมื่อเห็นว่า มีความเหมาะสมแล้วจึงขอให้อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ และให้แนวทางในการศึกษาตามประเด็น การศึกษาต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บข้อมูล โดยใช้เครื่องมือ 2 อย่าง ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ ชนิดกำหนดโครงสร้าง ในประเด็นที่ต้องค้นหาข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการบริหารองค์การแบบสมดุล ที่เริ่มจากการ ประเมินผลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ภายใต้อ 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน การวัด สิ่งที่จะประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแต่ละขั้นตอนจะมีการเก็บข้อมูลในรายละเอียด 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ และด้านการพัฒนาองค์การ

ส่วนที่ 2 ใช้ในการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การ แบบสมดุลใน 4 มิติ

ส่วนที่ 3 ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างกระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสามเส้า (Methodological Triangulation) ในการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา ซึ่งจะเป็นการนำเอาเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ 3 วิธี ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการศึกษาค้างนี้ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ และมากเพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์ ตลอดจนสามารถนำมาตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้างนี้ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการการสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยแบ่งแยกเป็นกลุ่มตามเนื้อหา และประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นทำการคัดสรรข้อมูลที่ต้องการ รวมทั้งตัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป เมื่อตกผลึกข้อมูลได้แล้ว จึงนำมาวิเคราะห์และแสดงข้อมูลในรูปของการบรรยายกับการพรรณนาความ

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอในลักษณะการพรรณนา โดยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอธิบาย พร้อมทั้งสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารองค์การแบบสมดุล ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตำบลน้ำแพร่ อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุล ที่เริ่มจากการประเมินผล ใน 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติ ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติ และกระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 ตามมิติของการบริหารองค์การแบบสมดุล 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนางานองค์การ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เช่น เอกสารที่รวบรวมไว้ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ และการสังเกต ซึ่งใช้ระยะเวลาของข้อมูลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 หลังจากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 กระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล 3 ขั้นตอนใน 4 มิติ

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนามีกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ขั้นตอนการวัดสิ่งที่จะประเมิน และขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินเอาไว้ ดังนี้

1.1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาของเทศบาล ได้มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำแผนสามปีของเทศบาล การบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปี การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี การรายงานผลและการเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี การบูรณาการโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นเป็นไปตามตามระเบียบ และการริเริ่มจัดทำโครงการ หรือกิจกรรม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน

1.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ ความพึงพอใจด้านกระบวนการ

ขั้นตอนการให้บริการ ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และความพึงพอใจในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดทำโครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน มีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนการนำความเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหารงานมีตัวแทนจากภาคประชาชนเข้ามาเป็นที่ปรึกษา มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน มีการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ

1.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ระดับความสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ ความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณ รายจ่ายประจำปี การประหยัดพลังงาน ประกอบด้วยการกำหนดมาตรการของการประหยัดไฟฟ้า และการประหยัดพลังงานน้ำมัน ความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ จำนวนโครงการหรืองานที่ดำเนินการ ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย และถูกผู้กำกับดูแลสั่งให้มีการเพิกถอนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง และมีการจัดส่งรายงานหรือการปฏิบัติราชการที่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่ระเบียบกฎหมาย หรือผู้มีอำนาจกำหนด

1.4 ด้านการพัฒนาองค์กร ได้มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม หรือได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีขึ้นไป การจัดการสารสนเทศ เช่น ข้อมูลทะเบียนประวัติ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง การจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติของผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล การพัฒนากฎหมาย การรวบรวมกฎหมาย อนุบัญญัติและระเบียบของเทศบาล กระทรวง กรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล การมีโครงการหรือกิจกรรมที่ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือการลดขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการ การมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาสั่งการ พิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการ การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้บริการ การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปรับปรุงขั้นตอน และการลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

สรุปได้ว่า เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนามีกระบวนการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล ในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงรายละเอียดการกำหนดสิ่งที่จะประเมินของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

การประเมิน 4 ด้าน	ตัวชี้วัด	เกณฑ์เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1. ประสิทธิภาพ	การบรรลุผลตามแผน	ความสำเร็จของโครงการ/แผน	สำนักปลัด
2. คุณภาพ	ความพึงพอใจ	ประชาชนผู้มารับบริการ	สำนักปลัด
3. ประสิทธิภาพ	ความคุ้มค่า	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	กองคลัง
4. การพัฒนาองค์กร	การพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร สมาชิกสภา	สำนักปลัด

2. การวัดสิ่งที่จะประเมิน

จากการศึกษาพบว่า เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา โดยสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การวัด วิธีการวัด เครื่องมือที่ใช้วัด เกณฑ์การวัด และรูปธรรม ในการวัดสิ่งที่จะประเมิน ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาสังเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุล เป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา

จากการศึกษาการวัดสิ่งที่จะประเมินในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา พบว่ามีคะแนนเต็ม เท่ากับ 30 คะแนน ซึ่งได้มีการกำหนดรายละเอียดการประเมินไว้ ดังต่อไปนี้

2.1.1 แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบจากเอกสาร รวมทั้งหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องปรากฏและแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการ ตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปี อีกทั้งยังต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 รวมทั้งหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร และหลักฐานของจำนวนโครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนา เพื่อค้นหาหลักฐานว่ามีการนำเอาโครงการจากแผน มาปฏิบัติตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปี 2558 ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา คิดเป็นร้อยละเท่าใดของโครงการตามแผนทั้งหมด

2.1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี ประเมิน โดยการตรวจสอบจากเอกสาร หรือหลักฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี และทำการตรวจสอบว่าคำสั่งเหล่านั้น ได้มีการปรับปรุง ให้เป็นปัจจุบันหรือไม่

2.1.4 การประเมินเรื่องการรายงานผล และการเสนอความคิดเห็น จากการติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาสามปี ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบจากเอกสาร เพื่อค้นหาหลักฐาน ว่าเทศบาลมีการรายงานผลและเสนอความเห็น จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี

2.1.5 การบูรณาการโครงการ หรือการจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นตามระเบียบ ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบจากเอกสาร หลักฐานการบูรณาการ โครงการ หรือการจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นตามระเบียบ เช่น หนังสือการทำข้อตกลงร่วมกัน ภาพถ่าย หรือสิ่งบ่งชี้อื่น ๆ ที่แสดงถึงความร่วมมือ เป็นต้น

2.1.6 การริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบจากเอกสาร เพื่อค้นหาหลักฐานการริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรม โดยอาจเป็นโครงการใหม่ หรือโครงการที่ได้ดำเนินการต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน เช่น หนังสืออนุมัติโครงการ ภาพถ่าย หรือสิ่งบ่งชี้อื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรม ซึ่งเป็นประโยชน์ เป็นต้น

2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

การศึกษาขั้นตอนการวัดสิ่งที่จะประเมินในมิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่ามีคะแนนเต็ม เท่ากับ 25 คะแนน ซึ่งมีวิธีการประเมิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบจากเอกสาร ที่เป็นหลักฐานการรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการของเทศบาล เพื่อดูผลจากกระบวนการสำรวจความพึงพอใจ โดยวิธีการค้นหาหน่วยงานหรือสถาบันที่ดำเนินการ สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ วันที่ดำเนินการสำรวจ จำนวนประชากรในพื้นที่ ณ วันที่ ดำเนินการสำรวจ จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้กรออกแบบสำรวจ โดยการพิจารณาผลจากการสำรวจ 3 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

2.2.2 โครงการให้บริการประชาชนในช่วงวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบจากเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏ และแสดงให้เห็นว่าโครงการบริการ ประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา ที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัดเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือนหรือไม่ โดยพิจารณาจากเอกสารหลักฐาน การประเมิน ได้แก่ คำสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานในวันหยุดราชการวันเสาร์ หรืออาทิตย์ หลักฐาน การมาปฏิบัติงานของพนักงาน คำสั่งของเทศบาลเพื่อสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ในวันทำงานปกติ เป็นต้น

2.2.3 การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ มีการกำหนดเป็นขั้นตอนตาม 5 ตัวชี้วัด และมีวิธีการประเมิน ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 กำหนดให้การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน ทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบจากเอกสาร หลักฐาน หรือข้อบ่งชี้ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน ผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นไปอย่างโปร่งใส

ตัวชี้วัดที่ 2 กำหนดให้มีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานจากการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์การเทศบาล

ตัวชี้วัดที่ 3 กำหนดให้มีการนำความคิดเห็นจากประชาชน ไปใช้ประกอบการบริหารงานของเทศบาล ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏ และแสดงให้เห็นว่าองค์การเทศบาล ได้จัดให้มีระบบรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ หรือข้อเสนอแนะอื่นใด แล้วนำมาพิจารณาประกอบการบริหารงาน และสามารถนำมาแก้ไขปัญหได้บ้างหรือไม่

ตัวชี้วัดที่ 4 กำหนดให้เทศบาลมีที่ปรึกษาจากภาคประชาชน ทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์การเทศบาลมีที่ปรึกษาจากภาคประชาชน เช่น หนังสือคำสั่งแต่งตั้งที่ปรึกษา หนังสือเชิญประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งถ้าหากไม่เป็นทางการ อาจมีหลักฐานแสดงให้เห็นว่ามีการเข้าร่วมการประชุมหรือมีการจัดประชุมร่วมกันกับที่ปรึกษาอย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 5 กำหนดให้เทศบาลต้องมีกระบวนการ หรือกลไกในการตรวจสอบโดยภาคประชาชน ซึ่งทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าองค์การเทศบาล มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชนเกิดขึ้นหรือไม่ เช่น การแต่งตั้งประชาชนให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการติดตามประเมินผลของการดำเนินโครงการต่าง ๆ หรือเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินโครงการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น เป็นต้น

2.2.4 การดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งได้กำหนดเป็น 4 ตัวชี้วัด และมีวิธีการประเมิน ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร ภาพถ่าย หรือหลักฐานที่ปรากฏ และแสดงให้เห็นว่าองค์การเทศบาล มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร และต้องตรวจสอบว่าองค์การเทศบาลมีการดำเนินการให้และขอรับข้อมูล เช่น แบบคำร้องทั่วไป การให้ข้อมูลข่าวสารทาง Internet และมีป้ายประชาสัมพันธ์ศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบหรือไม่

ตัวชี้วัดที่ 2 ประเภทกิจกรรมที่ทำการเผยแพร่ทางสื่อต่าง ๆ ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์การเทศบาลมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย แผนพัฒนาท้องถิ่น เอกสารงบประมาณประจำปี ผลของการจัดซื้อจัดจ้าง

แผนการจัดหาพัสดุ รายงานทางการเงิน และการรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ หรือวิธีการอื่นใด เพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจทั่วไปได้รับทราบ

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการวางระบบควบคุมภายในเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์การเทศบาล มีการวางระบบควบคุมภายใน และมีการดำเนินงานตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 หรือไม่ เช่น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามประเมินผลเป็นปัจจุบัน

ตัวชี้วัดที่ 4 มีการส่งเสริมหรือการสนับสนุนกิจกรรมด้านการแก้ไขปัญหา การทุจริตคอร์รัปชัน ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์การ เทศบาลมีการส่งเสริมหรือสนับสนุนเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์กำหนดวัน เวลา ที่จะตรวจรับงานจ้างเหมาก่อสร้างให้ประชาชนได้รับทราบ การแต่งตั้งประชาชนให้เข้าร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างโดยผ่านประชาคม หน่วยตรวจสอบของจังหวัด/ อำเภอ ดำเนินการตรวจสอบบัญชี รายงานทางการเงิน และการทุจริตของเทศบาล ในปีงบประมาณ 2558 และต้องไม่พบการปฏิบัติที่ผิดระเบียบ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นตัวบ่งบอก ถึงการส่งเสริม หรือการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ได้แก่ การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ หรือสื่อ ประเภทอื่น เพื่อทำการประชาสัมพันธ์รายละเอียดโครงการ และราคากลางในการจัดซื้อจัดจ้าง การประชาสัมพันธ์รายรับรายจ่ายให้ประชาชนได้รับทราบอย่างกว้างขวาง ผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ หรือวิทยุ หรืออินเทอร์เน็ต การประกาศสอบราคา ประกวดราคาทางอินเทอร์เน็ต การเผยแพร่ข่าวสาร การสอบราคา ประกวดราคาทางสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุกระจายเสียง สถานีโทรทัศน์ หรือการจัดทำป้าย ประกาศรับแจ้งข่าวสารการทุจริต ระบบการพัฒนาจิตสำนึกและจรรยาบรรณให้กับเจ้าหน้าที่ การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้ามารับฟังการประชุมสภาท้องถิ่น ผ่านทางสื่อต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน

2.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การศึกษาการวัดสิ่งที่จะประเมินในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ พบว่ามีคะแนนเต็ม เท่ากับ 25 คะแนน ซึ่งมีวิธีการวัดสิ่งที่จะประเมิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 การบริหารงบประมาณ ได้กำหนดไว้เป็น 3 ตัวชี้วัด และมีวิธีการประเมิน ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ทำการประเมิน ด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่ปรากฏ เกี่ยวกับการตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของปีงบประมาณ 2558 และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมขององค์การเทศบาลว่ามีการดำเนินการ หรือมีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างของปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 เป็นไปตามประกาศ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2546 ข้อ 4

และข้อ 5 มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงบประมาณ ระยะเวลาแล้วเสร็จงานหรือโครงการ และประกาศให้ประชาชนทราบ

ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ของเทศบาล ทำการประเมิน ด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่ปรากฏ เกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ของภาษี 3 ประเภท ได้แก่ บำรุงท้องที่ ป้าย โรงเรือนและที่ดิน คิดเป็นอัตราร้อยละเท่าใดของเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามเทศบัญญัติของปีงบประมาณ 2558

ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่าย ประจำปี 2557 ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่ปรากฏ เพื่อค้นหาข้อมูล เกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายเป็นร้อยละเท่าใดของงบประมาณ รายจ่ายที่ตั้งไว้ ตามเทศบัญญัติของปีงบประมาณ 2558

2.3.2 การประหยัดพลังงาน ได้กำหนดไว้ 2 ตัวชี้วัด และมีวิธีการประเมิน ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของการประหยัดพลังงานไฟฟ้าของเทศบาล ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่ปรากฏ เกี่ยวกับการประหยัดพลังงานไฟฟ้า ของปีงบประมาณ 2558 ว่ามีมาตรการประหยัดไฟฟ้า มีการจัดทำและดำเนินการตามมาตรการ/ แนวทาง รวมถึงปริมาณพลังงาน (หน่วย/ยูนิต) ที่สามารถลดได้โดยเปรียบเทียบกับปริมาณการใช้ ในปีงบประมาณ 2557 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2557 คิดเป็นร้อยละเท่าไร ของปีงบประมาณ 2558

ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จในการประหยัดน้ำมันของเทศบาล ทำการประเมิน ด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่ปรากฏ เกี่ยวกับการประหยัดน้ำมันของปีงบประมาณ 2557 รวมถึงปริมาณน้ำมัน ที่สามารถลดได้ โดยเปรียบเทียบกับปริมาณการใช้ในปีงบประมาณ 2557 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2557 คิดเป็นร้อยละเท่าไรของปีงบประมาณ 2558

2.3.4 ความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรืองานประจำ ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่ปรากฏ โดยการหาร้อยละของงบประมาณ ที่เกิดจากการประหยัดในการบริหารงาน และนำมาคิดเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีสูตรคำนวณคือ การประหยัดงบประมาณเท่ากับงบประมาณที่ตั้งไว้ตามข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ลบด้วยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง คูณด้วย 100 แล้วหารด้วยงบประมาณที่ตั้งไว้ ตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2558

2.3.5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐานที่ปรากฏ เช่น ประกาศ คำสั่งต่าง ๆ ว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาไม่มีโครงการ หรืองานที่ดำเนินการไม่ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย และถูกผู้กำกับดูแลสั่งให้มีการเพิกถอน

หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง ไม่ถูกสั่งให้มีการเพิกถอน หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง และไม่มีการจัดส่งรายงาน หรือการปฏิบัติราชการล่าช้ากว่าระยะเวลาที่ระเบียบ กฎหมาย หรือตามที่มีอำนาจกำหนดไว้

2.4 ด้านการพัฒนางองค์การ

จากการศึกษาขั้นตอนการวัดสิ่งที่จะประเมินในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนางองค์การ พบว่ามีคะแนนเต็ม เท่ากับ 20 คะแนน ซึ่งได้มีการกำหนดรายละเอียดการประเมินไว้ ดังต่อไปนี้

2.4.1 การพัฒนาบุคลากร ได้กำหนดไว้ 3 ตัวชี้วัด และมีวิธีการประเมิน ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 เจ้าหน้าที่ของเทศบาล ที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตร ต่อปี ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร ข้อมูล หรือหลักฐานในการจัดอบรม หรือส่งเจ้าหน้าที่ เข้ารับการฝึกอบรมประจำปีในหลักสูตรต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งเทศบาลอาจจัดฝึกอบรมเอง หรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้น แล้วมีการส่งบุคลากรของเทศบาลเข้ารับการอบรม

ตัวชี้วัดที่ 2 จำนวนเจ้าหน้าที่ของเทศบาล ที่ได้รับศึกษาต่อ หรือได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีขึ้นไป ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หลักฐานการศึกษาของพนักงานในระดับปริญญาตรี หรือการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้รับการศึกษาต่อ ในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ตัวชี้วัดที่ 3 การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาล ประเมินด้วยวิธีการ ตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หลักฐานการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลว่าถูกต้องตาม ระเบียบขั้นตอนหรือไม่

2.4.2 การจัดการสารสนเทศ ได้กำหนดไว้ 2 ตัวชี้วัด และมีวิธีการประเมิน ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติของข้าราชการ หรือพนักงาน ส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หลักฐานการจัดทำทะเบียนประวัติในระบบสารสนเทศของเทศบาล ว่าข้อมูลมีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน หรือไม่ โดยพิจารณาจากการบันทึกข้อมูลการเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนของครั้งล่าสุด

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติของผู้บริหารเทศบาล ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี และสมาชิกสภาเทศบาล ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หลักฐานในการจัดทำ ข้อมูลทะเบียนประวัติไว้เป็นปัจจุบันหรือไม่

2.4.3 มีการพัฒนากฎหมาย การรวบรวมกฎหมาย หรืออนุบัญญัติและระเบียบ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวง กรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งประเมิน ด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หลักฐานการรวบรวมกฎหมาย อนุบัญญัติ และระเบียบ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวง กรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน ว่าได้มีการเก็บรวบรวมกฎหมายไว้ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่การค้นหา และเรียกใช้สะดวกหรือไม่

2.4.4 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตามหลักเกณฑ์นี้ จากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล ประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หลักฐานการประชุมชี้แจง หรือติดตามประเมินผล โดยมีการจัดประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตามหลักเกณฑ์นี้ จากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล

2.4.5 เทศบาล ต้องมีการเสนอโครงการ / กิจกรรมที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือลดขั้นตอนการทำงาน หรือการบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน 1 โครงการ หรือ 1 กิจกรรม โดยให้คณะกรรมการฯ ประเมินผลของโครงการ/กิจกรรมตามตัวชี้วัด

2.4.6 การมอบอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการพิจารณาสั่งอนุญาต หรือการพิจารณาอนุมัติ รวมทั้งการปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชน ทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสารว่าองค์การเทศบาล ได้มีการออกคำสั่งเรื่องการมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาสั่งการเพื่ออนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่เสนอลดขั้นตอนการทำงานให้บริการประชาชนหรือไม่ เช่น นายกเทศมนตรี มอบอำนาจการปฏิบัติราชการแทนให้รองนายกเทศมนตรี หรือปลัดเทศบาล

2.4.7 การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้บริการของเทศบาล ทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบองค์การเทศบาล เพื่อดูว่ามีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้บริการของทุกกระบวนการตามข้อเสนอแนะของกระทรวงมหาดไทย จำนวน 18 กระบวนการ และมีการประกาศให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลหรือไม่เพียงใด

2.4.8 การแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานว่าเทศบาลได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงขั้นตอนและการปรับปรุงระยะเวลาการปฏิบัติราชการหรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบว่าคณะทำงานดังกล่าวได้จัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องนี้หรือไม่

2.4.9 การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทำการประเมินด้วยวิธีการตรวจสอบว่าองค์การเทศบาล มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนตามประเภท ได้แก่ การจัดให้มีแผนผังเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบงาน มีระบบการให้บริการล่วงหน้าก่อนเวลาทำการ หรือช่วงพักกลางวัน หรือในวันหยุดราชการ และต้องจัดให้มีกล่อง/ตู้รับความคิดเห็น มีบริการแบบฟอร์มคำร้องต่าง ๆ และตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม มีเอกสาร/แผ่นพับ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ หรือไม่

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ประจำปี พ.ศ. 2558 ตาม 4 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คะแนนเต็ม 30 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ประเมินตัวเองได้ 28 คะแนน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการจัดทำแผนครบถ้วนสมบูรณ์ ตามระเบียบทุกขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 งานนโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เข้าพบผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี เพื่อให้คณะผู้บริหารท้องถิ่น ได้รับทราบถึงภารกิจที่จะต้องดำเนินการต่อไป จากนั้นดำเนินการเสนอโครงการการจัดทำแผนพัฒนาสามปี เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบถึงภารกิจที่จะต้องดำเนินการในห้วงปี พ.ศ. 2557 ถึง 2558 ผ่านปลัดเทศบาล ให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติ ซึ่งโครงการดังกล่าวจะเป็นการกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และกำหนดปฏิทินการทำงานไว้อย่างชัดเจน

1.1.2 เมื่อได้รับอนุมัติจากผู้บริหารแล้ว ดำเนินการปรับปรุงออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบัน

1.1.3 คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จะทำการสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา พร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปัญหาความต้องการของท้องถิ่น รวมทั้งสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด/อำเภอ และนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

1.1.4 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น จัดการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ประชาคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาทบทวนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่ได้คัดเลือกและโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ ยังมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งในขั้นตอนนี้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีในปีต่อ ๆ ไป ก็จะสามารถเลือกยุทธศาสตร์พัฒนามาใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีได้ รวมทั้งกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่จะเพิ่มเติมหรือตัดทอนลงได้

1.1.5 โครงการ/กิจกรรมที่พิจารณาอาจมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการดำเนินการ โดยพิจารณาความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนา ซึ่งต้องพิจารณานำโครงการ/กิจกรรมที่เกินขีดความสามารถในการดำเนินการของชุมชน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา มาประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี จัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม เพื่อที่จะบรรจุลงในแผนพัฒนาสามปีได้อย่างเหมาะสม และในพิจารณาโครงการ/กิจกรรมนั้น จะต้องคำนึงถึงงบประมาณรายรับ-รายจ่ายของเทศบาล รวมทั้งทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ

1.1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปี วิเคราะห์ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่เลือก ต้องการข้อมูลประเภทใด ข้อมูลของช่วงเวลาใด และ จะเก็บข้อมูลจากแหล่งใด เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนาโครงการ/กิจกรรมได้ อย่างถูกต้อง โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องเก็บข้อมูล ทั้งข้อมูลภายในองค์กรและข้อมูล ภายนอกองค์กร เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์ SWOT (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค)ได้

1.1.7 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การคัดเลือกยุทธศาสตร์การพัฒนา การจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนา และการตัดสินใจเลือก แนวทางการพัฒนาในห้วงสามปี

1.1.8 หลังจากได้แนวทางการพัฒนาในช่วงสามปีแล้ว ที่ประชุมจะร่วมกัน พิจารณาคัดเลือกวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนา มาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแนวทาง การพัฒนา ซึ่งต้องพิจารณาคัดเลือกวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี โดยนำวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาจัดทำ เป็นวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี

1.1.9 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น จะร่วมกันพิจารณาเพื่อกำหนดโครงการ/ กิจกรรมการพัฒนาที่จะต้องดำเนินการตามแนวทางการคัดเลือก ซึ่งจะต้องพิจารณาโครงการ/ กิจกรรม อย่างหลากหลาย เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาที่กำหนดอย่างรอบคอบ ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น จะพิจารณาลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม ทั้งภายใน หน่วยงานเดียวกันและระหว่างแนวทางการพัฒนา พิจารณาถึงความเชื่อมโยงของโครงการ/กิจกรรม ทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน และในด้านของผลการดำเนินการ เพื่อบรรลุโครงการ/กิจกรรม ลงในปีต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งยังต้องพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมจากความ จำเป็นเร่งด่วน จากขีดความสามารถทางทรัพยากรการบริหารของท้องถิ่น และระยะเวลาที่จะดำเนินการ

1.1.10 คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จะพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี มาจัดทำรายละเอียด โครงการ/กิจกรรม ในด้านเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณที่มา ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ โดยเน้นการศึกษารายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินการในปีแรกของแผนพัฒนาสามปี เพื่อให้ สามารถนำไปจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ต่อไป

1.1.11 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น จะมีมติให้นำเสนอร่างแผนพัฒนาสามปี ที่ผ่านการพิจารณา เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติร่างแผนพัฒนาสามปี และประกาศใช้ แผนพัฒนาสามปีภายในเดือนมิถุนายน

1.1.12 เมื่อมีการประกาศใช้แผนพัฒนาสามปีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทางเทศบาลจะดำเนินการแจ้งแผนให้สภาท้องถิ่นเทศบาล คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด อำเภอ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประกาศให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกัน ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ประกาศใช้ และปิดประกาศโดยเปิดเผยไม่น้อยกว่าสามสิบวัน

1.2 การบรรจุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปี

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีจำนวนโครงการในแผนสามปี (2557-2559) และจำนวนโครงการที่นำมาจากแผน 3 ปี เพื่อจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ ปี 2558 เฉพาะปี 2558 จำนวน 176 โครงการ และได้ดำเนินการจริง จำนวน 142 โครงการ ดังนั้นเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีผลสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาสามปี คิดเป็นร้อยละ 80.68 ของโครงการและกิจกรรมทั้งหมด

1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้มีคำสั่งที่ 72/2558 ลงวันที่ 10 มกราคม 2558 เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา

1.4 การรายงานผลและเสนอความเห็นจากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการรายงานผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบ ดังปรากฏเป็นหลักฐานในหนังสือบันทึกข้อความภายใน ลงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ.2558 และมีการรายงานให้สภาเทศบาลทราบ ดังปรากฏในรายงานการประชุมสภาเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา สมัยวิสามัญ 1 ประจำปี 2558 วันจันทร์ที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 มีการรายงานเป็นหนังสือให้คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และมีหนังสือออกประกาศเรื่องการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นให้ประชาชนทราบ

1.5 การบูรณาการโครงการ หรือการจัดทำกิจกรรมร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือร่วมกับหน่วยงานอื่น

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการบูรณาการโครงการ หรือการจัดทำกิจกรรมร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือเพื่อให้มีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีจำนวน 6 กิจกรรม ดังนี้คือ

1.5.1 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ดำเนินงานร่วมกับสถานบริการวิชาการ คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดโครงการการผลิตปุ๋ยอินทรีย์แบบไม่พลิกกลับกอง เพื่อเป็นปัจจัยการผลิตผักอินทรีย์ ดังปรากฏเป็นหลักฐานหนังสือราชการ ที่ ศธ053.5 (สถานบริการฯ) ว.006 เรื่อง แจ้งผลการคัดเลือกฐานเรียนรู้โครงการ การผลิตปุ๋ยอินทรีย์แบบไม่พลิกกลับกองเพื่อเป็นปัจจัยการผลิตผักอินทรีย์ลงวันที่ 6 มกราคม 2557

1.5.2 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ดำเนินโครงการร่วมกับชมรมผู้สูงอายุ และศูนย์พัฒนาครอบครัวตำบลน้ำแพร่ โดยการจัดทำโครงการสืบสานศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.5.3 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาร่วมกับศูนย์พัฒนาครอบครัวตำบลน้ำแพร่ สำนักงานกิจกรรมสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหามารยาทของเด็ก สตรี และบุคคลในครอบครัว ประจำปี 2558

1.5.4 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาร่วมกับโรงเรียนน้ำแพร่ จัดทำโครงการกฎหมายน่ารู้สู่เยาวชน ประจำปีงบประมาณ 2558

1.5.5 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ร่วมกับศาลจังหวัดเชียงใหม่ จัดตั้งศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชนตำบลน้ำแพร่ ประจำปีงบประมาณ 2558

1.5.6 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้มีการดำเนินงานร่วมกับชมรมกำนันผู้ใหญ่บ้าน ของตำบลน้ำแพร่ โดยการจัดทำโครงการเสริมพลังชุมชน ลด ละ เลิกบุหรี่ ประจำปีงบประมาณ 2558

1.6 การริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้มีการริเริ่มจัดทำโครงการประจำปีงบประมาณ 2558 มากกว่า 5 โครงการ มีจำนวน 7 โครงการได้แก่ โครงการกองทุนจากต้นทุนขยะตำบลน้ำแพร่ โครงการหมู่บ้านประดับดาว โครงการศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชนตำบลน้ำแพร่ โครงการกฎหมายน่ารู้สู่เยาวชน โครงการการผลิตปุ๋ยอินทรีย์แบบไม่พลิกกลับกองเพื่อเป็นปัจจัยการผลิตผักอินทรีย์ โครงการศาลาสร้างสุข และโครงการฝึกอบรมอาชีพตามแนวทางพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง

2. มิติต้านคุณภาพการให้บริการ มีคะแนนเต็ม 25 พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ประเมินตัวเองได้ 23 คะแนน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

จากการศึกษาเอกสารในเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ในเรื่องผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการเพื่อกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ ประจำปี 2558 มิติตที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 378 คน จากผู้มาร่วมโครงการสานสัมพันธ์ผู้สูงอายุ ใส่ใจสุขภาพผู้สูงอายุ พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีผลการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการ ในภาพรวม สามารถแปลผลได้ว่ามีค่าระดับคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับ 4.31 คิดเป็นร้อยละ 86.60 โดยแยกตามประเด็นการสำรวจดังนี้

2.1.1 ผลการประเมินด้านความพึงพอใจในด้านกระบวนการ และขั้นตอนการให้บริการ พบว่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้รับอยู่ในระดับ 4.31 ของคะแนนเต็ม 5 คิดเป็นร้อยละ 86.70 สามารถแปลผลได้ว่าโดยภาพรวมผู้รับบริการพึงพอใจในระดับมากที่สุด

2.1.2 ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ พบว่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้รับอยู่ในระดับ 4.35 ของคะแนนเต็ม 5 คิดเป็นร้อยละ 87.00 สามารถแปลผลได้ว่าโดยภาพรวมผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

2.1.3 ผลการประเมินความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก คะแนนเฉลี่ยที่ได้รับอยู่ในระดับ 4.33 ของคะแนนเต็ม 5 คิดเป็นร้อยละ 86.60 สามารถแปลผลได้ว่า โดยภาพรวมผู้รับบริการพึงพอใจในระดับมากที่สุด

2.2 โครงการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนามีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อยู่เวรให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการ ช่วงพักกลางวัน และนอกเวลาราชการ คือ คำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อยู่เวรรักษาการณ์สถานที่ราชการและบริการประชาชนในวันหยุดราชการ คำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อยู่เวรบริการประชาชนในช่วงพักกลางวัน และคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อยู่เวรรักษาการณ์งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยนอกเวลาราชการ เป็นประจำทุกเดือน

2.3 ระดับของความสำเร็จ ในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาระบบราชการ ตามเกณฑ์ 5 ตัวชี้วัด ดังนี้คือ

ตัวชี้วัดที่ 1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนรับทราบอย่างโปร่งใส โดยมีช่องทางต่าง ๆ มากกว่า 5 ช่องทาง ซึ่งได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ จดหมายข่าว แผ่นผัง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การติดประกาศแจ้งข่าวต่าง ๆ การแจ้งข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ของเทศบาล การจัดทำ Spot โฆษณา การจัดทำโลโก้ การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (Press release) และการจัดทำสื่อเผยแพร่ (Bill board) รวมทั้งช่องทางการติดประกาศต่าง ๆ

ตัวชี้วัดที่ 2 ระบบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผ่านทางช่องทางต่าง ๆ จำนวน 4 ช่องทาง ได้แก่ มีการจัดให้มีตู้รับข้อคิดเห็นจากประชาชน การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมถึงการจัดให้มีศูนย์ข้อมูลหรือห้องสมุด และการจัดทำเว็บไซต์ของเทศบาลนั้นยังพบว่าได้จัดให้มีช่องทางการสื่อสารกับประชาชนอีกด้วย

ตัวชี้วัดที่ 3 การนำความคิดเห็นของประชาชน ไปใช้ประกอบการบริหารงานเทศบาล จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนามีการนำเอาความคิดเห็นของประชาชนผ่านทางเวทีประชาคมหมู่บ้าน ประชาคมตำบล กลุ่ม ชมรม และคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 4 การมีที่ปรึกษามาจากภาคประชาชน ผลจากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้มีการออกคำสั่งแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรีที่มาจากภาคประชาชน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ที่ปรึกษาคณะกรรมการกองทุนหลักประกันสุขภาพ ที่ปรึกษาศูนย์ต่อต้านยาเสพติด และที่ปรึกษาหน่วยสืบสวนสอบสวนโรคเคลื่อนที่เร็ว เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 5 มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐานปรากฏว่า เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน โดยมีการแต่งตั้งผู้แทนจากชุมชน หรือประชาคมหมู่บ้าน เข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เช่น คณะกรรมการเปิดซองสอบราคา คณะกรรมการตรวจงานจ้าง และคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา เป็นต้น

2.4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและปราบปรามในเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยการตรวจสอบวิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด ดังนี้คือ

2.4.1 การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ผลจากการตรวจสอบเอกสารหลักฐานปรากฏว่า เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร มีระบบการให้และขอรับข้อมูล โดยการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์เพื่อดูแลข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ซึ่งได้แก่ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล หัวหน้ากองการศึกษา และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และมีการให้บริการข้อมูลข่าวสารทาง Internet พร้อมติดป้ายประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบ

2.4.2 ประเภทของกิจกรรมที่ทำการเผยแพร่ทางสื่อต่าง ๆ นั้น พบว่ามีเกณฑ์กำหนดไว้ให้ทำการเผยแพร่มากกว่า 5 ประเภท จากการตรวจสอบเอกสาร ปรากฏว่า เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการเปิดเผย และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย ผลการดำเนินการ รวมถึงเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้างของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาเพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจทั่วไปรับทราบ 7 ประเภท ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่นสามปี เอกสารงบประมาณประจำปี (เทศบัญญัติ) แผนการจัดหาพัสดุ (ผด.1,ผด.2) ผลการจัดซื้อจัดจ้าง รายงานทางการเงิน รายงานการประชุมสภาท้องถิ่น และเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

2.5 การวางระบบควบคุมภายใน ให้มีความถูกต้องตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการวางระบบควบคุมภายใน และมีการดำเนินงานอย่างถูกต้อง ตามที่ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดไว้ทุกประการ โดยการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และคณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในทุกส่วนราชการของเทศบาล และรายงานเป็นหนังสือให้นายอำเภอหาดงรับทราบ

ดังหลักฐานการส่งเป็นหนังสือ ที่ ชม 77701/230 เรื่องขอจัดส่งรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน จากเทศบาลตลน้ำแพร่พัฒนา ถึงนายอำเภอหางดง ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2557

2.6 การส่งเสริม หรือสนับสนุนกิจกรรมด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ผลจากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตลน้ำแพร่พัฒนา ได้มีการส่งเสริม หรือสนับสนุนกิจกรรมด้านการแก้ไขปัญหาในเรื่องการทุจริตคอร์รัปชัน ครอบคลุมกิจกรรมตามเกณฑ์ ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด ดังนี้ มีการประชาสัมพันธ์กำหนดวันเวลาที่จะตรวจรับงานจ้างเหมาก่อสร้างให้ประชาชนรับทราบ มีการแต่งตั้งประชาชนเข้าร่วมในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยผ่านประชาคม มีหน่วยตรวจสอบของจังหวัดหรืออำเภอดำเนินการตรวจสอบบัญชี มีการรายงานทางการเงินและการทุจริตของเทศบาลตลน้ำแพร่พัฒนา ในปีงบประมาณ 2558 และไม่พบการปฏิบัติที่ผิดระเบียบ มีการจัดทำเอกสาร สิ่งพิมพ์ หรือสื่อประเภทอื่น ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ รายละเอียดโครงการ และราคากลางในการจัดซื้อจัดจ้าง มีการประชาสัมพันธ์รายรับ รายจ่ายให้ประชาชนรับทราบอย่างกว้างขวาง ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรืออินเทอร์เน็ต มีการประกาศ สอบราคา มีการเผยแพร่ข่าวสารการประกาศสอบราคา การประกวดราคาทางอินเทอร์เน็ต และทาง สื่อต่าง ๆ มีป้ายประกาศรับแจ้งข่าวสารการทุจริต มีการพัฒนาจิตสำนึกและจรรยาบรรณให้กับ เจ้าหน้าที่ มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้ารับฟังการประชุมสภาท้องถิ่นผ่านทางสื่อต่าง ๆ

3. มิติที่ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ คะแนนเต็ม 25 เทศบาลตลน้ำแพร่พัฒนา ประเมินตัวเองได้ 22 คะแนน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การบริหารงบประมาณ

3.1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ผลจากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตลน้ำแพร่พัฒนา มีการประชุมจัดวางแผนการบริหารงบประมาณ ครบถ้วน และเป็นไปตามประกาศของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ในเรื่องการจัดทำ แผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2546 ทุกประการ รวมทั้งได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อ จัดจ้างประจำปี โดยมีการกำหนดงบประมาณ ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ และประกาศให้ ประชาชนทราบ

3.1.2 ความสำเร็จของอัตราการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลตลน้ำแพร่พัฒนา ผลจากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตลน้ำแพร่พัฒนา มีระดับความสำเร็จ ของอัตราการจัดเก็บรายได้เกินเป้าหมาย กล่าวคือ มีการประมาณการรายรับประจำปีงบประมาณ 2558 อยู่ที่จำนวน 1,250,000 บาท แต่อัตราการจัดเก็บรายได้ระหว่างเดือนตุลาคม 2557 ถึงสิงหาคม 2558 ที่กำหนดไว้ตามเทศบัญญัติ ซึ่งเป็นรายได้จริงนั้น มีจำนวนมากถึง 1,576,777.45 บาท คิดเป็นร้อยละ 126.14 ของเป้าหมาย

3.1.2 ความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2558 ผลจากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการประมาณการรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2558 ที่จำนวน 26,000,000 บาท ขณะที่อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณที่แท้จริง ระหว่างเดือนตุลาคม 2557 ถึงสิงหาคม 2558 มีจำนวนเพียง 13,904,206.04 บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 53.48 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามเทศบัญญัติ

3.2 การประหยัดพลังงาน

จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ไม่มีการกำหนดมาตรการใด ๆ ทั้งในเรื่องการประหยัดพลังงาน (ไฟฟ้า) และมาตรการการประหยัดเชื้อเพลิง (น้ำมัน)

3.3 ความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการโครงการหรือประจำ

จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการตั้งงบประมาณในหมวดครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างไว้จำนวน 3,122,000 บาท และมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง จำนวน 2,946,400 บาท จึงคิดเป็นร้อยละ 5.62 ของความประหยัดและความคุ้มค่า สรุปได้ว่า ร้อยละของงบประมาณที่เกิดจากการประหยัดในการบริหารงาน โดยการคิดเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ พบว่าได้จำนวนร้อยละที่สูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 4 ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นตั้งเอาไว้

3.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

ผลจากการตรวจสอบการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา โดยสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ไม่มีการดำเนินการโครงการ หรือการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย และไม่เคยถูกผู้กำกับดูแลสั่งให้มีการเพิกถอนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง และไม่มีการจัดส่งรายงาน หรือการปฏิบัติราชการที่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่ระเบียบกฎหมาย หรือผู้มีอำนาจกำหนด

4. มิติด้านพัฒนาองค์กร มีคะแนนเต็ม 20 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ประเมินตัวเองได้ 20 คะแนน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การพัฒนาบุคลากร

4.1.1 เจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อปี ผลจากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานการจัดหรือส่งเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมประจำปีของหลักสูตร หรือโครงการต่าง ๆ ในอำนาจหน้าที่ โดยเทศบาลอาจจัดเอง หรือหน่วยงานอื่นจัด แล้วส่งบุคลากรของเทศบาลเข้ารับการอบรมนั้น พบว่าพนักงานเทศบาลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้รับการฝึกอบรมความรู้ตามสายงานร้อยละ 100 ของสายงานที่มีในแผนอัตรากำลัง นอกจากนี้ยังพบว่ามีการติดตามผลที่เกิดขึ้นภายหลัง

การฝึกอบรม และต้องทำบันทึกข้อความรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ สำหรับสมาชิกสภาท้องถิ่น จากการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานพบว่าได้รับการพัฒนาความรู้ร้อยละ 100 ของสมาชิกสภาท้องถิ่น เช่นเดียวกัน

4.1.2 เจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ที่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ หรือได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีขึ้นไป ผลจากการตรวจสอบเอกสาร หรือหลักฐาน ทางการศึกษาของพนักงานของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา พบว่าพนักงานเทศบาลสามัญมีการศึกษา ในระดับปริญญาตรีทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100

4.1.3 การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ผลจากการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี 2556-2558 ของเทศบาล ตำบลน้ำแพร่พัฒนา พบว่าถูกต้องตามหลักเกณฑ์ คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดเชียงใหม่ (กทจ. เชียงใหม่) กำหนด

4.2 การจัดการสารสนเทศ

4.2.1 การจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จากการตรวจสอบเอกสาร การจัดทำทะเบียนประวัติของ พนักงาน ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา พบว่ามีความถูกต้องและมีข้อมูล เป็นปัจจุบัน และมีการจัดแยกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน มีการบันทึกข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูปทาง คอมพิวเตอร์ (Human resource management system) แต่ไม่มีการประมวลผลข้อมูลในรูปแบบ กราฟที่จำแนกเป็นอายุ วุฒิการศึกษา และปีที่เกษียณอายุราชการ

4.2.2 การจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติของผู้บริหาร และสมาชิกสภาเทศบาล จากการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการจัดทำทะเบียนประวัติของนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และสมาชิกสภาเทศบาล พบว่ามีการจัดทำทะเบียนผู้บริหาร และสมาชิกสภาเทศบาลไว้เป็นปัจจุบัน มีการจัดแยกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการบันทึกข้อมูลประวัติไว้ในโปรแกรม สำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบออนไลน์อีกด้วย (<http://ele.dla.go.th>)

4.3 การพัฒนากฎหมาย

การรวบรวมกฎหมาย อนุบัญญัติและระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวง กรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่า เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการจัดรวบรวม และแยกหมวดหมู่ข้อมูลด้านกฎหมายอนุบัญญัติ และระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวง กรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยใช้แถบสีติดสันหนังสือเพื่อแยกประเภท และเพื่อความสะดวกในการค้นหา ดังนี้ แถบสีเขียว คือ พระราชบัญญัติต่าง ๆ และเทศบัญญัติของเทศบาล แถบสีฟ้า คือ คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และ แถบสีแดง คือ กฎหมายทั่วไป

4.4 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการประชุมชี้แจง และติดตามประเมินผล จำนวน 2 ครั้งในรอบปีงบประมาณ คือ การประชุมครั้งที่ 6/2558 วันที่ 30 มิถุนายน 2558 และการประชุมครั้งที่ 7/2558 วันที่ 29 กรกฎาคม 2558

4.5 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการดำเนินการดังนี้

4.5.1 มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาสั่งการ อนุญาต อนุมัติ หรือ ปฏิบัติราชการที่ให้บริการประชาชนในฐานะการเป็นนายทะเบียนพาณิชย์และพนักงานเจ้าหน้าที่ ตามคำสั่งเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาที่ 69/2556 และการมอบอำนาจให้พนักงานเทศบาลสามัญ ปฏิบัติราชการแทนนายกเทศมนตรี ดังปรากฏตามคำสั่งเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ที่ 108/2557

4.5.2 มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้บริการ โดยเทศบาล ตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้มีประกาศเรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ.2558 ซึ่งเป็นการ ประกาศให้ประชาชนรับทราบ ณ วันที่ 15 มกราคม 2558 และมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในการ ให้บริการครบทุกกระบวนการ ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการชำระภาษีบำรุงท้องที่ จะให้บริการต่อรายแล้วเสร็จภายใน ระยะเวลา 5 นาที
- 2) ขั้นตอนการชำระภาษีโรงเรือนและที่ดิน จะมีขั้นตอนการให้บริการต่อ รายแล้วเสร็จภายในระยะเวลา 5 นาที
- 3) ขั้นตอนการชำระภาษีป้าย จะมีขั้นตอนการให้บริการต่อราย แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 5 นาที
- 4) ขั้นตอนการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จ ภายใน 5 วันทำการ
- 5) ขั้นตอนการรับบริการน้ำเพื่ออุปโภคบริโภค จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 4 ชั่วโมง
- 6) ขั้นตอนการขอความช่วยเหลือด้านสาธารณสุข จะให้บริการ ในพื้นที่ที่ได้รับแจ้ง
- 7) ขั้นตอนการรับแจ้งเรื่องร้องเรียนและเรื่องราวร้องทุกข์ จะให้บริการ ต่อราย แล้วเสร็จภายใน 3 วันทำการ

8) ขั้นตอนการขออนุญาตเพื่อประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จภายใน 15 วันทำการ

9) ขั้นตอนการขอรับทราบข้อมูลข่าวสาร และให้บริการอินเทอร์เน็ต จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 30-60 นาที

10) ขั้นตอนการขอหนังสือรับรองผลงาน จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 30 นาที

11) ขั้นตอนการยื่นวัสดุ ครุภัณฑ์ หรืออุปกรณ์ จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 30 นาที

12) ขั้นตอนในการขอรับบริการเพื่อเข้าร่วมฟังการประชุมสภาเทศบาล ตำบลน้ำแพร่พัฒนา จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จภายใน 2 วันทำการ

13) ขั้นตอนการขอจดทะเบียนพาณิชย์ จะบริการต่อราย ให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 10 นาที

14) ขั้นตอนการขออนุญาตถมดิน จะให้บริการต่อราย แล้วเสร็จภายใน 5 วันทำการ

4.5.3 มีการแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติ ราชการ ซึ่งปรากฏในคำสั่งเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ที่ 509/2558 และมีการประชุมคณะทำงาน ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ซึ่งปรากฏตามบันทึกการประชุมคณะทำงาน ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ครั้งที่ 1/2558 วันที่ 14 มกราคม 2558

4.5.4 เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา จัดให้มีการอำนวยความสะดวกแก่ ประชาชน โดยมีแผนผังแสดงอัตราค่าจ้าง และหน้าที่ผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ทั้งจากสำนัก ปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา และกองโยธา มีการให้บริการช่วงพักเที่ยงหรือใน วันหยุดราชการซึ่งเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้มีการออกคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ราชการในช่วงพักเที่ยงและในวันหยุดราชการทุก ๆ เดือน นอกจากนี้เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้ เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นผ่านตู้รับความคิดเห็น ด้วยการเขียนร้องเรียน เสนอแนะ แล้วหย่อนลงในตู้รับความคิดเห็น มีการอำนวยความสะดวกในการยื่นคำร้องต่าง ๆ ด้วยตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม และนอกจากนี้ยังมีเอกสารหรือแผ่นพับประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ไว้บริการ เช่น คำแนะนำในการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร คำแนะนำเรื่องการ ประหยัดน้ำ หรือการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ คำแนะนำเรื่องการชำระภาษี เป็นต้น

ตอนที่ 2 ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ผู้อำนวยการกองคลัง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นิติกร ประธานชมรมผู้สูงอายุตำบล ประธานชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขตำบล สามารถวิเคราะห์สรุปผลได้เป็น 2 ด้าน คือ ผลเชิงบวก และผลเชิงลบ ดังนี้

1. ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา

1.1 ผลเชิงบวก

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาพัฒนา มีการกำหนดเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาเป็นทิศทางเดียวกับเป้าหมายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป้าหมายของจังหวัดเชียงใหม่ และเป้าหมายตามความคิดเห็นของประชาชนจากการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น อันเป็นที่มาของนโยบายการพัฒนาของเทศบาล ซึ่งผู้บริหารได้นำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการพัฒนาสังคม ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการพัฒนาการเมืองการบริหาร โดยมีวิสัยทัศน์ “ตำบลแห่งความสุข และความมั่นคงในชีวิต”

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้หมู่บ้านได้รับทราบว่ามีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มีการจัดทำประชาคมตำบล กำหนดประเด็นหลักของการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของประชาคมและชุมชน ทั้งยังมีการส่งเสริมกระบวนการวางแผนชุมชน เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลในแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาสามปี นอกจากนี้ยังรวบรวมประเด็นการพัฒนา ปัญหาความต้องการและข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนาสามปี และการร่างแผนพัฒนาสามปีเสนอผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่น เสนอร่างแผนพัฒนาสามปีต่อสภาเพื่อให้ความเห็นชอบ และผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติ ประกาศใช้แผนพัฒนาสามปีภายในเดือนมิถุนายน รวมถึงเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ ตลอดจนใช้แผนเป็นแนวทางบริหารความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย และเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล โดยใช้ในการตรวจสอบว่างาน หรือโครงการต่าง ๆ ได้ดำเนินไปมากน้อยเพียงใดผลเป็นอย่างไร จะทำให้การใช้งบประมาณและการดำเนินโครงการสัมพันธ์กัน ผลที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะได้ข้อมูลย้อนกลับ นำมาใช้ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในปีต่อไป

1.2 ผลเชิงลบ

การสร้างผลงานของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่เกณฑ์ที่ถูกต้องกำหนดมาจากนโยบายของกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ หรือของสำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการกำหนดเกณฑ์ของตนเองในสิ่งที่ทำได้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัด และในบางกรณีทำให้เกิดการแข่งขันกันเองทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งมีผลนำไปสู่สภาพการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เพียงเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานตนเอง และทำให้เป้าหมายโดยรวมของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ต้องกระทบและไม่สามารถตอบสนองประชาชนได้อย่างทั่วถึง

การดำเนินการจัดทำ เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พบว่าบางโครงการเกิดจากนโยบายและความต้องการจากฝ่ายการเมือง ให้จัดทำโครงการขึ้น แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการเกิดขึ้นจริงได้

โดยมีความสอดคล้องกับผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต คือ การจัดทำโครงการตามแผนพัฒนาสามปี พบว่าผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้มีความตระหนักในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนพัฒนาสามปี เพราะมีการตั้งเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมไว้มากเกินไป แต่ไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงตามที่กำหนดเป้าหมายไว้

2. ด้านคุณภาพการให้บริการ

2.1 ผลเชิงบวก

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ตกลงทำการจ้างสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาจากภายในพื้นที่จังหวัดเป็นหน่วยสำรวจความพึงพอใจของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานเอกชนที่ได้มารับบริการ ตลอดจนการติดต่อกับเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาเป็นประจำทุกปี จึงเป็นหน่วยงานกลางที่ทำให้ผลสำรวจได้ข้อมูลที่แท้จริง เพราะผู้ให้ข้อมูลไม่ต้องวิตกกังวลใจ เกรงใจ หรือหวาดกลัว ว่าการให้คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาในคราวที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทำการสำรวจนั้น จะส่งผลอย่างไรต่อผู้ให้ข้อมูล

2.2 ผลเชิงลบ

การลดบุคลากรลงตามนโยบายการลดต้นทุนของรัฐบาลผ่านระบบการปฏิรูประบบราชการ ในขณะที่ปริมาณงานกลับเพิ่มมากขึ้นเร่งรัดให้บุคลากรที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้ครบถ้วนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย นับเป็นวิธีการที่สวนทางกัน ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย แต่เครื่องมือและเทคโนโลยีไม่สามารถสร้างคุณค่าให้องค์การได้เสมอไป มนุษย์เท่านั้นที่สร้างคุณค่าให้องค์การได้โดยเฉพาะงานที่ต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การตอบข้อซักถาม การรับฟังความคิดเห็น การประชาสัมพันธ์ การเข้าถึงชุมชน เป็นต้น จึงทำให้

คุณภาพในการปฏิบัติงานลดต่ำลง เนื่องจากบุคลากรทุกตำแหน่งของเทศบาล นอกจากจะมีงานประจำอยู่แล้ว ยังต้องต้องติดต่อประสานงานกับทั้งบุคลากรภายในหน่วยงาน และกับประชาชนภายนอก

โดยสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์จากการสังเกต พบว่า ผลสืบเนื่องจากการยกฐานะเป็นเทศบาล ทำให้เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาเกิดภารกิจ บทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเพิ่มมากขึ้น แต่จำนวนบุคลากรกลับเท่าเดิม จึงเห็นได้ชัดว่าบุคลากรไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามภารกิจหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน

3. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

3.1 ผลเชิงบวก

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา กำหนดให้กองคลังจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ 2558 และได้กำหนดเป้าหมายในการจัดเก็บรายได้ ร้อยละ 70 ขึ้นไป โดยให้เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้เร่งรัดการจัดเก็บภาษีที่ค้างอยู่ และให้ร่วมกับกองช่างดำเนินการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินด้วยมือ หรือคอมพิวเตอร์ และกำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกกอง/สำนัก จัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน ส่งให้กองคลังเพื่อจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรวมของเทศบาล ตลอดจนก่อนการใช้จ่ายเงินทุกครั้ง ต้องให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงิน และยังมีระดับความสำเร็จของอัตราการจัดเก็บรายได้มากกว่าร้อยละ 126.14 ของเป้าหมายของเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ตามเทศบัญญัติ นับว่าอยู่ในระดับสูงมาก มีการบันทึกข้อมูลในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา (e-LAAS) ข้อมูลครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

โดยสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์จากการสังเกต พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้าง เห็นได้จากการจัดทำแผนที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ มีการบันทึกข้อมูลในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ (e-LAAS) อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีข้อมูลครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

3.2 ผลเชิงลบ

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี แต่ในการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เพราะได้มีการปรับแผนการจัดซื้อจัดจ้างหลายครั้ง ทำให้การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายเงินและไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายรายไตรมาส จึงมีระดับความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงิน ตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี คิดเป็นร้อยละ 53.48 ของงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ตามเทศบัญญัติถือว่าอยู่ในระดับต่ำ

การจัดเก็บรายได้ของเทศบาล ฝ่ายการเมืองจะไม่กล้าขยายฐานภาษี เพราะกลัวกระทบฐานเสียง และข้อมูลยังมีการเปลี่ยนแปลงทรัพย์สินค่อนข้างบ่อย เนื่องจากเป็นพื้นที่สีเขียว แต่กลับพบว่ามีการการพาณิชย์และอุตสาหกรรมขยายตัวมาอย่างรวดเร็ว จึงทำให้เทศบาลไม่ได้รับ

ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้นปัจจุบันเทศบาลจึงเน้นเรื่องการออกเดินสำรวจ ข้อมูลภาคสนามประจำปีเป็นหลัก ข้อมูลโรงเรือนไม่ตรงกับการขออนุญาตปลูกสร้างกับกองช่าง จึงทำให้มีความล่าช้าในการคำนวณภาษี เพราะต้องให้งานแผนที่ภาษี ตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง เป็นจริง รวมทั้งเจ้าของทรัพย์สินไม่ได้แจ้งการรื้อถอน และการขออนุญาตปลูกสร้างกับเทศบาล ทำให้ข้อมูลโรงเรือนไม่ตรงกับความจริง ซึ่งปัญหาดังกล่าวก็ยังปรากฏอยู่และเป็นปัญหาที่สำคัญ ในการเก็บภาษี

โดยสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์จากการสังเกต พบว่าฝ่ายการเมืองจะไม่กล้าขยายฐานภาษี มีการมอบอำนาจให้ปลัดเทศบาลเป็นผู้ลงนามในการทำหนังสือทวงภาษีเพราะกลัวกระทบฐานเสียง และเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนงบประมาณและการจัดซื้อ จัดจ้าง เห็นได้จากการจัดทำแผนไว้ให้ถูกต้องตามระเบียบ แต่การดำเนินการจริงนั้นไม่สามารถดำเนินการ ตามแผนที่กำหนดเอาไว้ได้ ทั้งบางโครงการก็ไม่มีการศึกษาแผนก่อนการดำเนินการใด ๆ

จากการสังเกตเรื่องการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและพลังงานน้ำมัน พบว่าฝ่ายบริหารมักจะพูด ในที่ประชุมให้ทุกคนช่วยกันประหยัดพลังงานไฟฟ้าและพลังงานน้ำมัน แต่ค่าไฟฟ้า และน้ำมัน กลับไม่ลดลง

4. ด้านการพัฒนาองค์กร

4.1 ผลเชิงบวก

เจ้าหน้าที่ในทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจใน องค์ความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่ ที่ถูกนำมาใช้ประกอบกับระบบ BSC เช่น ระบบบริหารความรู้ (Knowledge Management = KM) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และความรู้ด้านการปฏิบัติงาน ที่ถูกกำหนด เป็นตัวชี้วัด ในการพัฒนาองค์กร เช่นการฝึกอบรม หลักสูตรการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร และหลักสูตรการมุ่งสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้นเกิดการกระตุ้นให้บุคลากรต้องการเรียนรู้และใฝ่ รู้ทำให้เกิดการสร้างพนักงานรุ่นใหม่ที่น่าสนใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร และการประยุกต์ใช้ เครื่องมือสมัยใหม่ มีการร่วมมือกันทำงาน และรู้จักการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและหน่วยงาน มากขึ้น

มีการสร้างระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาขึ้นมาใช้ ซึ่งประกอบด้วย (1) ระบบบริหารจัดการงานพัสดุ (2) ระบบจัดการเงินงบประมาณ (3) ระบบการเงิน (4) ระบบงานบัญชี (5) ระบบบุคลากร อันจะส่งผลในด้านการบริหารงานของเทศบาลตำบลน้ำแพร่ พัฒนาเป็นอย่างมาก มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาบุคลากรและเพื่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง ประกอบไปด้วย ปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้าทุกกอง/สำนัก ตัวแทนชุมชน 11 ชุมชน เป็นกรรมการ และเจ้าหน้าที่ตำแหน่งบุคลากรเป็นเลขานุการ นอกจากนี้เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

ได้มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการส่งให้ไปฝึกอบรม ส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการแลกเปลี่ยนศึกษาดูงาน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อปี คิดเป็นร้อยละ 100 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก จึงทำให้บุคลากรได้รับโอกาสในการรับความรู้ของหลักสูตรใหม่ที่สำคัญ ๆ และมีบุคลากรได้รับการศึกษาหรือได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 100 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือศึกษาดูงานกับหน่วยงานอื่น แสดงว่าผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงให้โอกาสทางการศึกษาหรือการฝึกอบรมแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือทบทวนความรู้เดิม เป็นการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจบุคลากร เพื่อให้พวกเขานำความรู้ที่ได้มาพัฒนาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานได้

โดยสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต พบว่าคณะทำงานพัฒนาบุคลากร และคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังที่เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ที่ได้แต่งตั้งขึ้น สามารถวิเคราะห์ความต้องการและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จึงทำให้บุคลากรของเทศบาลที่ได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานประจำได้ หากมีความสงสัย ก็ยังศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ทั้งยังเกิดเครือข่ายในตำแหน่งเดียวกัน ทำให้สามารถขอข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่นที่ได้ไปฝึกอบรม เพื่อนำมาศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสนใจและเอาใจใส่ของบุคลากรได้อย่างชัดเจน รวมถึงสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทุติยภูมิ พบว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป และการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น

4.2 ผลเชิงลบ

บางครั้งมีการมอบหมายงานปริมาณที่มากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะงานที่มอบหมายให้ทำอย่างเร่งด่วนพร้อม ๆ กันหลายงานนั้น ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดและวิตกกังวลกับงานที่ได้รับ

การนำเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาใช้อย่างมากมาย เช่น ระบบบริหารความรู้ (Knowledge Management = KM) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และความรู้ด้านการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการคัดสรรเครื่องมือที่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดความไม่ประหยัดในค่าใช้จ่าย ในด้านการจ้างที่ปรึกษา และผลที่ได้รับอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลายาวนาน เนื่องจากการสร้างและพัฒนาบุคลากร ประเด็นที่สำคัญคือเป็นการสร้างแต่องค์ความรู้ให้กับบุคลากรเป็นหลัก แต่ไม่มีการเสริมสร้างหล่อหลอมค่านิยมที่ควรเป็น รวมทั้งจริยธรรม คุณธรรมและสติปัญญา และระบบราชการนั้นอุปสรรคทางวัฒนธรรมประการหนึ่งที่เด่นชัด คือสิ่งแวดลอมที่สร้างให้บุคคลมีทัศนคติที่ไม่ดี เช่น บรรยากาศที่รับฟังคำสั่งเพียงอย่างเดียว

ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยเครื่องมือ BSC มาใช้ในเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

แม้ว่าการนำแนวคิดการบริหารองค์การแบบสมดุลมาใช้ในองค์การเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา จะก่อให้เกิดผลในเชิงบวกและเชิงลบอยู่บางประการ แต่สิ่งที่มีมักจะเกิดควบคู่มาเสมอกับการนำเอา เครื่องมือใด เครื่องมือหนึ่งมาใช้ในการดำเนินงาน นั่นคือปัญหาและอุปสรรค ในการนำเครื่องมือหนึ่งมาใช้ จึงมีอาจปฏิเสธได้เลยว่าในการนำ ระบบ BSC มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนานั้น ย่อมก่อให้เกิด ปัญหาและอุปสรรค อันเกิดจากทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ซึ่งจากการศึกษา เอกสาร รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และ พ.ศ. 2558 รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พอสรุป ปัญหาและอุปสรรค ได้ดังนี้

1. ด้านประสิทธิผล

ปัญหาเกี่ยวกับกำหนดตัวชี้วัด ภาคบังคับบางตัวที่ยังไม่เหมาะสมกับช่วงเวลา หรือไม่เหมาะสมกับพันธกิจขององค์การ ก็ยังไม่ควรต้องกำหนดไว้เป็นตัวชี้วัด แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ เช่น ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเห็นว่ายังไม่เหมาะสมที่จะนำประเด็นนี้เข้ามาใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนควรมีในระดับนโยบาย โดยผ่านกระบวนการพิจารณา หรือองค์การภาคเอกชน ในฐานะตัวแทนส่วนระดับล่าง ๆ ไม่ควรมีอีก หากให้มีส่วนร่วมทุกระดับย่อมทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการประเมินผลโดยผู้ประเมินภายนอกเกิดจากการประเมินผลโดยผู้ประเมิน ภายนอก ในบางมิติ บางตัวชี้วัด ต้องปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดมาให้โดย สำนัก ก.พ.ร. กรมส่งเสริม การปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ไม่คำนึงถึงคุณภาพ อันหมายถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก หรือ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เช่น ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ สอดคล้องกับการสังเกตว่าเทศบาลขาดการแสดงผล การดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน เป็นต้น

2. ด้านคุณภาพ

เรื่องค่านิยมของบุคลากร ถูกมองเป็นประเด็นที่มีความสำคัญรองลงมา ทั้งที่ในกระบวนการ วางระบบ BSC ในหน่วยงานราชการนั้น Kaplan & Norton (2001) ได้กำหนดให้ ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญ สูงสุด รองมาจากพันธกิจ เพราะเห็นว่าการจะสร้างผลประโยชน์ให้กับประชาชนตามพันธกิจนั้น สิ่งแรกที่จะต้องสร้างคือค่านิยมของบุคคลและค่านิยมขององค์การให้ได้ หลังจากนั้นเราจะสามารถ สร้างผลประโยชน์ให้กับประชาชนได้ สอดคล้องกับการสังเกตว่าเทศบาลขาดการแสดงผล การดำเนินการในปัจจุบันเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการในอนาคต และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน การสำรวจ

ความพึงพอใจครอบคลุมผู้รับบริการทุกกลุ่ม ได้แก่ ประชาชนผู้มารับบริการโดยตรง หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มารับบริการจากหน่วยงาน เป็นต้น

3. ด้านประสิทธิภาพ

ด้านปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำเอกสารสำหรับใช้กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยเครื่องมือ BSC เป็นระบบที่ต้องมีการจัดเตรียมและการรายงานการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และเอกสารหลักฐานอ้างอิงต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการถูกกำหนดให้ดำเนินการในตัวชี้วัด เช่น ผู้ตรวจราชการที่ต้องลงพื้นที่ไปติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการในภูมิภาค มีภารกิจโดยตรงที่ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงอยู่แล้ว ท้องถิ่นจะเข้าไปต้อนรับ และถูกซักถามเรื่องโครงการต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน ขณะที่ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน ควรจะพิจารณาจากความครบถ้วนของข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลการติดตามการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน ขาดการทำดัชนีการใช้พลังงาน เช่น เวลาที่ใช้บริการ จำนวนบุคลากร พื้นที่ของอาคารที่การให้บริการ และพิจารณาปริมาณพลังงานที่ใช้จริง โดยเปรียบเทียบกับปริมาณพลังงานมาตรฐานที่หน่วยงานควรจะใช้อย่างเหมาะสมตามปัจจัยที่มีผลต่อการใช้พลังงานของหน่วยงาน สอดคล้องกับการสังเกตว่าเทศบาลขาดการแสดงผลการดำเนินการด้านปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพของการประหยัดพลังงาน และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน เป็นต้น

4. ด้านการพัฒนาองค์กร

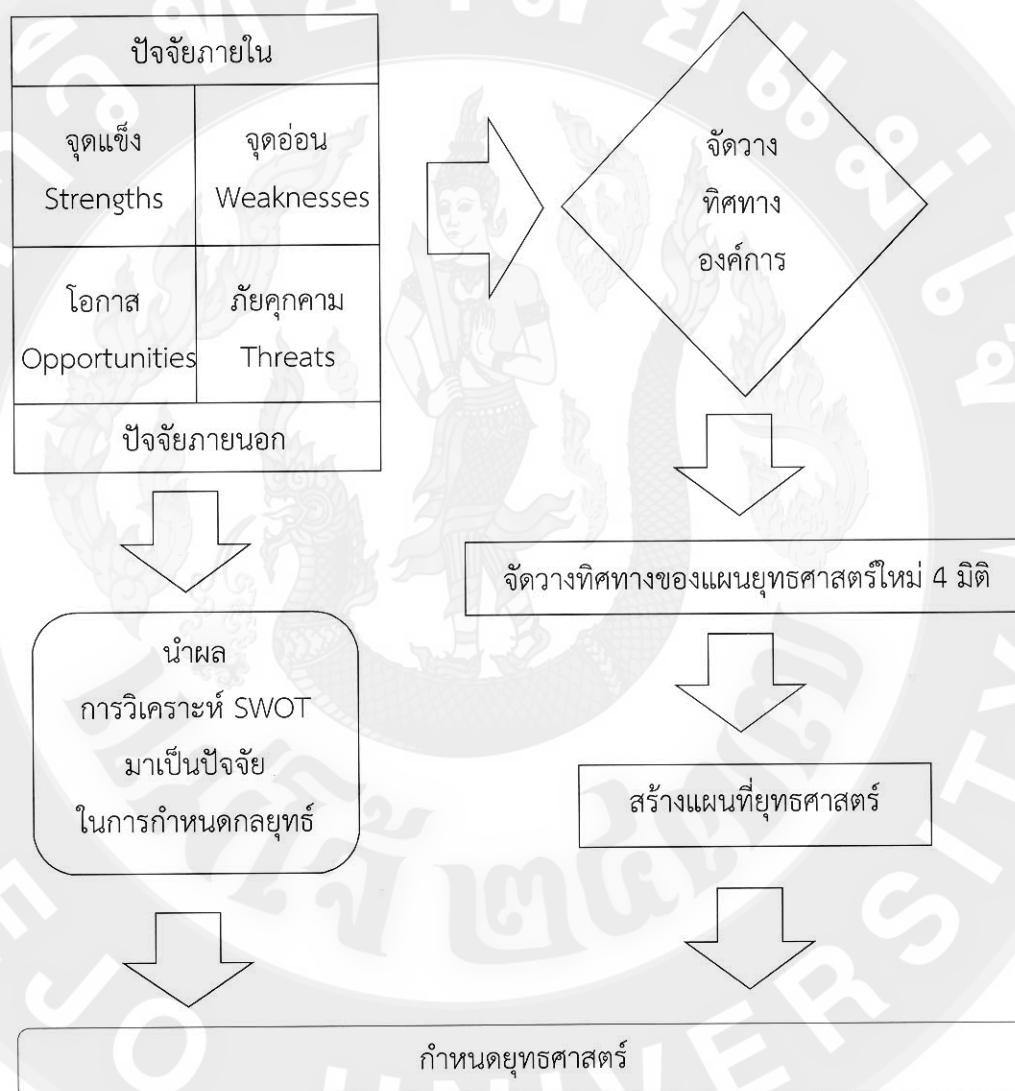
บุคลากรระดับผู้บริหารจากฝ่ายการเมือง ไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับระบบ BSC เพราะคิดว่าไม่ได้รับผลประโยชน์ด้วย

ปริมาณบุคลากรบางตำแหน่งไม่เพียงพอ แม้จะมีการวิเคราะห์ว่าภารกิจต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องใช้บุคลากรในตำแหน่งอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด เช่น พัฒนาชุมชน สาธารณสุข ที่มีภารกิจหลายด้านมีเวลาจำกัดในการดำเนินโครงการต่าง ๆ แต่ด้วยความเป็นอิสระของการบริหารงานบุคคลของเทศบาล แม้จะมีงบประมาณยังไม่เกินร้อยละ 40 แต่ก็ไม่สามารถเพิ่มอัตราค่าจ้างได้

บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ไม่ชำนาญงานด้านอื่น เช่น ไม่มีความชำนาญงานในการบำรุงซ่อมแซมไฟฟ้า สอดคล้องกับการสังเกตพบว่าเทศบาลขาดการแสดงผลการดำเนินการด้านด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปริมาณบุคลากร ขณะเดียวกันบางตำแหน่งเมื่อเทียบกับความซับซ้อนของงานและปริมาณงานแล้ว พบว่ายังขาดบุคลากรที่ชำนาญงานเฉพาะด้าน

ตอนที่ 3 กระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559

จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเข้าสู่ระบบการวัดผลการปฏิบัติราชการ โดยเครื่องมือ BSC ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีกระบวนการวางแผนใหม่ ปรากฏตามภาพที่ 14



ภาพที่ 14 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

จากภาพที่ 14 แสดงกระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา สามารถอธิบายรายละเอียดเรียงลำดับตามภาพ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ

ทำการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นการทบทวนสถานภาพองค์การเทศบาลในรอบปีงบประมาณที่ผ่านมา ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน

1.1.1 จุดแข็ง (Strength)

- 1) ตำบลน้ำแพร่มีขนาดพื้นที่ของค่อนข้างใหญ่ และมีทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย
- 2) ท่าเลที่ตั้งตำบลน้ำแพร่เป็นจุดยุทธศาสตร์ทางภูมิศาสตร์การคมนาคมขนส่ง การโทรคมนาคมและการขนส่งสะดวกสบายอยู่ในเขตปริมณฑลของจังหวัดศูนย์กลางของภาคเหนือ สามารถเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอำเภอทางดงกับอำเภอเมือง ของจังหวัดเชียงใหม่
- 3) มีหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น
- 4) มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมให้บริการประชาชนในทุกด้าน
- 5) มีความอิสระในการบริหารงบประมาณจัดเก็บรายได้ และเงินอุดหนุนจากรัฐบาลอีกจำนวนหนึ่ง
- 6) มีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ชัดเจน กระบวนการบริหารงานไม่ซับซ้อน ทำให้มีความรวดเร็วและง่ายต่อการบริหารงาน
- 7) เป็นเทศบาลที่มีความพร้อมทางด้านการบริการและมีขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน
- 8) ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของเทศบาล
- 9) มีฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีฝ่ายนิติบัญญัติคอยทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
- 10) มีวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- 11) มีอาคารสำนักงานที่มีความพร้อมสำหรับการบริหารงานและการให้บริการประชาชน
- 12) มีการประกอบอาชีพและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลายในชุมชน
- 13) ท่าเลที่ตั้งมีความเหมาะสมในการพัฒนาทางด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว

- 14) มีแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประกอบการทั้งธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม
- 15) การค้าขายมีแหล่งกระจายสินค้าและบริการหลายแห่งในพื้นที่
- 16) มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่น่าสนใจหลายแห่ง
- 17) มีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 18) ชุมชนมีวัฒนธรรมประเพณีวิถีชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์

ของตนเอง

- 19) การดำเนินงานด้านการคัดแยกขยะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม
- 20) มีทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นที่สามารถนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์

ของชุมชนได้

- 21) ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 22) มีกลุ่ม อสม. ในชุมชนที่มีศักยภาพ
- 23) มีการสนับสนุนพัฒนาด้านการสาธารณสุขอย่างต่อเนื่อง มีสถานบริการ

ทางด้านสาธารณสุขให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง ประชาชนให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพอนามัยมากขึ้น

1.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) แหล่งน้ำเพื่อการเกษตรและการอุปโภคและบริโภคไม่เพียงพอ
- 2) ประชาชนขาดที่ทำกินและที่อยู่อาศัย
- 3) ปัญหาการสูญพันธุ์ และการตีมูลค่าของประชาชนมีสูงมาก
- 4) มีผู้ประสบปัญหาทางสังคมอยู่จำนวนมาก (ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้) รัฐต้องดูแล

ให้ความช่วยเหลือ

5) การกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานบางอย่างยังไม่มี ความชัดเจน ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือล่าช้า

6) ประชาชนบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญในการแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมต่อการบริหารงานของเทศบาล

7) รูปแบบของการประกอบอาชีพและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ยังไม่สามารถพัฒนาและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างเต็มที่

8) ขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้และทักษะในการรวมกลุ่มอาชีพ และแรงงาน ในชุมชนส่วนใหญ่ออกไปทำงานนอกพื้นที่

9) การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ล้วนเกิดจากความต้องการของชุมชน เป็นจำนวนมาก แต่เทศบาลไม่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ทั้งหมด เนื่องจาก มีงบประมาณดำเนินการจำกัด

10) ปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและการทำลายสิ่งแวดล้อมในเขตเทศบาล
เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ปริมาณขยะปัญหาน้ำเน่าเสียและปัญหามลพิษทางอากาศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น

11) บุคลากรเฉพาะด้านบางตำแหน่ง เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ
ทางด้านสาธารณสุขไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

12) ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการดำเนินงานด้านการกำจัดขยะ ไม่มีที่กำจัดขยะ
ที่ถูกหลักสุขาภิบาล

13) เทศบาลไม่มีกองงานที่รับผิดชอบด้านการสาธารณสุขโดยตรง และหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้องยังไม่มี ความชัดเจนโดยเฉพาะเรื่องถ่ายโอนภารกิจต่าง ๆ ในงานสาธารณสุข

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก

1.2.1 โอกาส (Opportunity)

1) การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางการค้าของประเทศและการขยายตลาด
ทางการค้าและการลงทุน

2) โอกาสการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า โดยที่การบริโภคภายในอำเภอ
จังหวัดมีการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการ

3) นโยบายของรัฐบาล ให้ความสำคัญกับการแก้ไข ปัญหาความยากจน
และเศรษฐกิจในชุมชน/ครัวเรือน

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเน้นการท่องเที่ยวที่
สอดคล้องกับวิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น และสร้างการมีส่วนร่วมโดยเชื่อมโยง
ระหว่างภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาท้องถิ่น

5) พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบ
บริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นโดยที่หน่วยงานราชการส่วนกลางและส่วน
ภูมิภาคส่งเสริมและสนับสนุนการถ่ายโอนภารกิจให้แก่เทศบาล

6) รัฐบาลมีนโยบายและให้ความสำคัญในการป้องกันและแก้ไขปัญหา
สิ่งแวดล้อมมากขึ้น

7) ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐและรัฐบาลอย่างเต็มที่
ในการนำโครงการพัฒนา/งบประมาณมาดำเนินการในพื้นที่

8) ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อใช้ในการบริหารงาน
ภายในและสนับสนุนโครงการต่าง ๆ

9) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าของสินค้าสร้างจุดขายและภาพลักษณ์
และการขยายตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้า

10) การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

1.2.2 อุปสรรค (Threats)

1) การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรภายในเขตเทศบาลส่งผลให้ประชาชน มีระดับความต้องการในการบริการด้านต่าง ๆ สูง ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

- 2) สภาพการณ์แข่งขันทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้น
- 3) การเคลื่อนย้ายแรงงานในภาคอุตสาหกรรมภาคการให้บริการ และการเกษตร
- 4) การผันทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเริ่มจะขาดแคลน
- 5) มีงบประมาณในการพัฒนาจำกัด
- 6) ขาดการบูรณาการและการประสานงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 7) กระแสนิยมที่รุนแรงส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

ภายในชุมชน

8) ปัญหาการเมืองในระดับชาติที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการบริหารงาน และการ ดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่อง

9) ปัญหาเศรษฐกิจที่มีอัตราการเติบโตช้า ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ภายในชุมชน

- 10) นโยบายการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่ชัดเจน

การวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาเทศบาลตำบลน้ำแพร่ พัฒนา เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อศึกษาแนวโน้ม การพัฒนาชุมชนให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่นในเขตความรับผิดชอบ ทั้งนี้แนวโน้ม การพัฒนาองค์กร สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ดังนี้

1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จากข้อมูลจุดแข็งของของน้ำแพร่พัฒนา พบว่ามีความเป็นเทศบาล ที่มีความพร้อมทางด้านการบริการและมีขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ได้รับเลือกจาก สสส ให้เป็นศูนย์จัดการเครือข่ายร่วมสร้างชุมชนท้องถิ่นน่าอยู่ ซึ่งงานด้านการสร้างเสริม สุขภาวะชุมชนเป็นสิ่งจำเป็นที่ชุมชนท้องถิ่นต้องร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งหลังจากมีการประกาศเจตนารมณ์ ร่วมสร้างชุมชนท้องถิ่นน่าอยู่ในการทำงานขับเคลื่อนประเด็นสุขภาวะต่าง ๆ 6 ประเด็นสุขภาวะ คือ 1) ชุมชนปลอดภัยและลดอุบัติเหตุจราจร 2) ขับเคลื่อนเกษตรกรรมเพื่ออาหารชุมชน 3) การพัฒนาระบบการดูแลผู้สูงอายุ 4) การจัดการขยะและปัญหามลพิษ 5) การพัฒนาสุขภาวะในเด็กและเยาวชน และ 6) ชุมชนปลอดภัย ซึ่งมุ่งทำงานให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ ประเด็นการควบคุมยาสูบ ทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์การคมนาคมขนส่ง การโทรคมนาคมและการขนส่งสะดวกสบายอยู่ในเขต

ปริมณฑลของจังหวัดศูนย์กลางของภาคเหนือ การบริหารงานภายในองค์กรมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ประชาชนในชุมชนให้ความร่วมมือในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของเทศบาล ฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพ และฝ่ายนิติบัญญัติทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อาคารสำนักงาน มีความพร้อมสำหรับการบริหารงานและการให้บริการประชาชน การประกอบอาชีพและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลายในชุมชน ท่าเลที่ตั้งที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาด้านการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยวมีแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประกอบการทั้งธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมการค้าขายมีแหล่งกระจายสินค้าและบริการหลายแห่งในพื้นที่มี ภาพลักษณ์ด้านวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นชุมชน วัฒนธรรมประเพณีวิถีชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง มีสถานศึกษาที่มีความพร้อมสามารถรองรับการพัฒนาทางด้านการศึกษาได้อย่างเต็มที่ มีบุคลากรในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการคมนาคมที่สะดวกสบาย มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่จะเป็นเมือง น่าน่านอาศัยและเป็นเมืองท่องเที่ยวการดำเนินงานด้านการคัดแยกขยะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม มีทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นที่สามารถนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนได้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีกลุ่ม อสม. ในชุมชนที่มีศักยภาพมีการสนับสนุนพัฒนา ด้านการสาธารณสุขอย่างต่อเนื่องมีสถานบริการทางด้านสาธารณสุขให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง ประชาชนให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพอนามัยมากขึ้น

1.4 การวิเคราะห์จุดอ่อน การกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือล่าช้าประชาชน บางส่วนไม่ให้ความสำคัญในบทบาทการมีส่วนร่วมต่อการบริหารงานของเทศบาล การประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวที่ไม่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ขาดการส่งเสริมการประกอบการด้านธุรกิจการท่องเที่ยวและขาดการบูรณาการด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการท่องเที่ยว บทบาทหน้าที่ของเทศบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่มีความชัดเจนโดยเฉพาะเรื่องถ่ายโอนภารกิจต่าง ๆ ในด้านการศึกษาขาดการสืบทอดศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นไปสู่เยาวชน การประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่แล้ว ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางด้านเศรษฐกิจของชุมชนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเกิดจากความต้องการของชุมชนเป็นจำนวนมาก แต่เทศบาลไม่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ทั้งหมด ปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและการทำลายสิ่งแวดล้อมในเขตเทศบาลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ ปริมาณขยะปัญหาน้ำเน่าเสียและปัญหามลพิษทางอากาศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นบุคลากรไม่เพียงพอ ในการปฏิบัติงาน ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการดำเนินงานด้านการกำจัดขยะ ขาดที่กำจัดขยะที่ถูกหลัก สุขาภิบาล บทบาทหน้าที่ของเทศบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความชัดเจนโดยเฉพาะเรื่องถ่ายโอนภารกิจต่าง ๆ ในงานสาธารณสุขขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านสาธารณสุข

1.5 การวิเคราะห์โอกาส พบว่า กฎหมาย พรบ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ ในการจัดระบบบริการสาธารณะ รัฐบาลมีนโยบายและให้ความสำคัญในการป้องกันและแก้ไขปัญหา สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทั้งยังได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐและรัฐบาลอย่างเต็มที่ ในการนำเอาโครงการพัฒนาและงบประมาณมาดำเนินการในพื้นที่ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากหน่วยงาน ภาครัฐ เพื่อใช้ในการบริหารงานภายในและสนับสนุนโครงการต่างๆการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่า ของสินค้าสร้างจุดขายและภาพลักษณ์และการขยายตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้า การปรับตัว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม

1.6 การวิเคราะห์อุปสรรค พบว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรแฝงภายในเขตเทศบาล ส่งผลให้ประชาชนมีระดับความต้องการในการบริการด้านต่าง ๆ สูงมาก ทำให้ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง กระแสทุนนิยมที่รุนแรงส่งผลกระทบ ต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมภายในชุมชน ปัญหาการเมืองในระดับชาติที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการบริหารงานและการดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่อง ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ที่มีอัตราการเจริญเติบโตช้า ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายในชุมชน ขณะทีนโยบาย ในการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่ชัดเจน

2. จัดวางทิศทางการ

การจัดวางทิศทางการขององค์การ เป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์การ ต้องการก้าวไปให้ถึง การกำหนดทิศทางการขององค์การมักจะเป็นจุดเริ่มในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปเนื้อหาของทิศทางการขององค์การมักประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายการพัฒนา ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรทั้งหมดขององค์การ ได้ทราบว่าองค์การกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใด อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าในรอบปี งบประมาณที่ผ่านมา เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนามีการยืนยัน วิสัยทัศน์ พันธกิจดังเดิม ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์

“ตำบลแห่งความสุข และความมั่นคงในชีวิต”

2.2 พันธกิจ เป็นการกิจหลักของเทศบาลตำบลน้ำแพร่ ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ

ทรัพยากรมนุษย์ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน การส่งเสริมและพัฒนาตำบลน้ำแพร่ให้สวยงาม เป็นเมืองน่าอยู่ ชุมชนมีความสุข การพัฒนาส่งเสริมให้เป็นชุมชนที่พร้อมต่อการท่องเที่ยวส่งเสริม และพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐาน การส่งเสริมบทบาทของประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น การบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันดี งามของท้องถิ่น การแก้ไขปัญหาความยากจนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การดำเนินการพัฒนา

โดยเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายในระดับอำเภอและจังหวัด รวมทั้งการบูรณาการบริการสู่ประชาชน เพื่อความพึงพอใจของประชาชน

2.3 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตำบลน้ำแพร่ เพื่อให้มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ประชาชนมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองและสังคมอย่างก้าวหน้า เทคโนโลยี มีน้ำใจอภัยมุข ไม่ตรีตามวัฒนธรรมคนล้านนา สืบสานจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น และเป็นชุมชนที่น่าอยู่ มีทัศนียภาพที่สวยงาม เหมาะสมเป็นแหล่งท่องเที่ยวในระดับจังหวัด และมีอาชีพและวิถีชีวิต ตามแนวพระราชดำริ

3. จัดวางทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติ

แนวทางการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ การยืนยัน ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังปรากฏตามตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงการจัดวางทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์	มิติ			
	ประสิทธิผลตามแผนพัฒนา	ด้านคุณภาพการให้บริการ	ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	การพัฒนาองค์กร
1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมกับชุมชน	- เส้นทางคมนาคมมีความสะดวกปลอดภัยในการสัญจรไป-มา - แหล่งน้ำอุปโภคบริโภคได้รับการปรับปรุง - มีไฟฟ้าครัวเรือนและสาธารณะส่องสว่าง ใช้ได้อย่างทั่วถึง	ความพึงพอใจของประชาชน	- เส้นทางคมนาคมมีมาตรฐาน - มีแหล่งน้ำอุปโภคบริโภคที่สะอาดและปลอดภัย - มีไฟฟ้าใช้ทุกหมู่บ้าน สิ่งปลูกสร้างถูกต้องตามระเบียบผังเมือง	- บุคลากรสังกัดกองโยธา เป็นผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญในหลักวิศวกรรมจราจร - มีองค์ความรู้เกี่ยวกับระเบียบผังเมือง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	มิติ			
	ประสิทธิผลตามแผนพัฒนา	ด้านคุณภาพการให้บริการ	ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	การพัฒนางานการ
2. การพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว	- ฝึกอบรมอาชีพเพื่อนำไปสู่เศรษฐกิจชุมชนยั่งยืน - ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลชุมชนให้น่าอยู่ - พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่	ความพึงพอใจของประชาชน	- ประชาชนมีรายได้ อย่างยั่งยืน และลดค่าใช้จ่าย - กลุ่มอาชีพมีอาชีพ มีความเข้มแข็ง - แหล่งท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้คนในพื้นที่	- มีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลอาชีพ รายได้ แหล่งท่องเที่ยว
3. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	- ควบคุมป้องกันแก้ไขปัญหาขยะและมลภาวะ - ใช้พลังงานทดแทนและการอนุรักษ์พลังงาน	ความพึงพอใจของประชาชน	- ทรัพยากรธรรมชาติ คงความอุดมสมบูรณ์ - ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสียในชุมชน มลพิษทางอากาศ ที่มีประสิทธิภาพ	- มีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติ - มีระบบการเฝ้าระวังปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม - บุคลากรได้รับการฝึกอบรมด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม
4. การอนุรักษ์ฟื้นฟูและสืบสานศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น	- มีการสืบสานและการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น - โบราณสถานโบราณวัตถุ	ความพึงพอใจของประชาชน	- ปลุกจิตสำนึกให้คนในท้องถิ่นตระหนักถึงคุณค่าแก่นสาระและความสำคัญของภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรมต่าง ๆ - มีเครือข่ายในตำบล	- มีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่นทุนทางสังคม - บุคลากรได้เรียนรู้และตระหนักรู้และอนุรักษ์ ฟื้นฟูและสืบสานศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญา

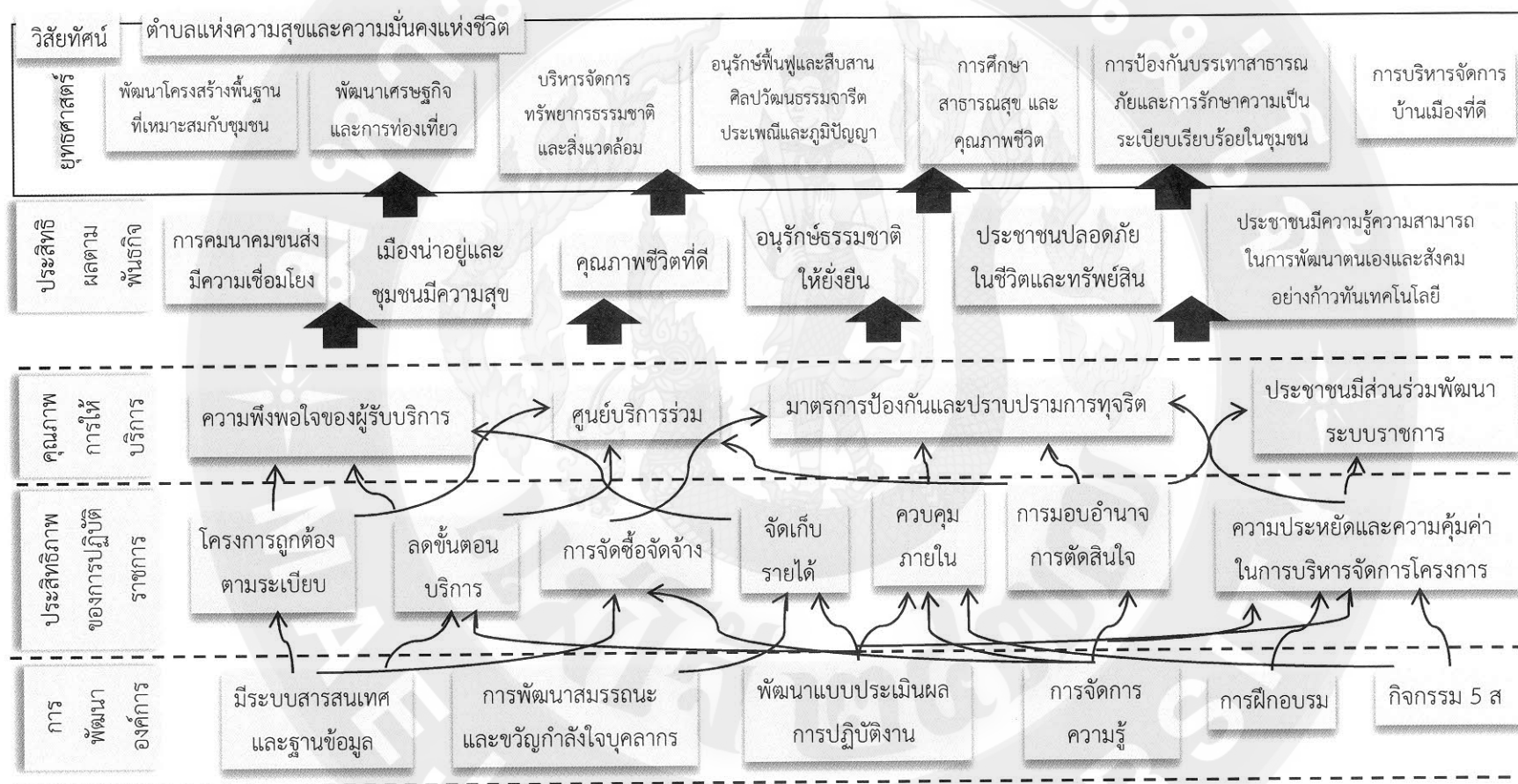
ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประสิทธิผลตาม แผนพัฒนา	ด้านคุณภาพ การให้บริการ	มิติ	
			ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ	การพัฒนางานองค์กร
5. การพัฒนา สาธารณสุข และคุณภาพชีวิต	พัฒนาระบบบริการ สาธารณสุขให้ได้ มาตรฐาน เพื่อ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	ความพึงพอใจ ของประชาชน	- ส่งเสริมสุขภาพ ภาคประชาชน สู่การมีสุขภาพที่ดี - มีอาหารสะอาด รสชาติอร่อย - กลุ่มด้อยโอกาส ทุกกลุ่มได้รับการ คุ้มครองช่วยเหลือ	- มีระบบ สารสนเทศ ในการจัดเก็บข้อมูล ด้านสาธารณสุข - มีระบบ การเฝ้าระวังปัญหา ด้านสาธารณสุข - บุคลากรได้รับ การฝึกอบรม ด้านสาธารณสุข
6. การป้องกัน บรรเทาสาธารณภัย และการรักษาความ เป็นระเบียบ เรียบร้อยในชุมชน	มีแผนป้องกันและ บรรเทาสาธารณภัย ในระดับตำบลเพื่อ ประสานในแนว ทางการปฏิบัติให้ เกิดความร่วมมือ และบูรณาการ	ความพึงพอใจ ของประชาชน	- ชุมชนมีความสงบ เรียบร้อย ปลอดภัย - อปพร.สามารถกู้ชีพ กู้ภัย ให้การปฐม พยาบาลเบื้องต้น สามารถเคลื่อนย้าย ผู้ประสบภัยได้รวดเร็ว ปลอดภัยและถูกต้อง ตามหลักวิชาการ	- เก็บข้อมูลเหตุ เรื่องราวร้องทุกข์ การติดตาม การเกิดขึ้นของ สาธารณภัย ในเขตพื้นที่ - การจัดตั้งศูนย์ รับแจ้งข่าวสาร 24 ชั่วโมง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	มิติ			
	ประสิทธิผลตาม แผนพัฒนา	ด้านคุณภาพ การให้บริการ	ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ	การพัฒนา องค์กร
7. การบริหาร จัดการบ้านเมืองที่ดี	มีการเชื่อมโยงเป็น พหุภาคี และ ประสานการ สนับสนุนซึ่งกันและ กัน ระหว่างองค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน และ ประชาชนใน การจัดสรรและ บริหารทรัพยากร เพื่อตอบสนอง ความต้องการของ ประชาชน ด้วยการ มีส่วนร่วมของ ประชาชน และ ความ รับผิดชอบ ของหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน ที่ มีต่อประชาชน	ความพึงพอใจ ของประชาชน การมีส่วนร่วม ของประชาชน	กำหนดมาตรฐาน ในการให้บริการ ลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกและการ ตอบสนองความต้องการ ของประชาชน	- จัดทำแผนภูมิ ขั้นตอนและ ระยะเวลา - จัดระบบการ บริการจุดเดียว (One Stop Service) - จัดทำแผนการ พัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ กำหนดบทบาท และ ทักษะการ ใช้งานเทคโนโลยี สารสนเทศที่ เหมาะสมสำหรับ บุคลากร ในแต่ละ กลุ่ม - การทำกิจกรรม 5 ส

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



ภาพที่ 15 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

4. การกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้วางไว้ ต้องอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทั้ง 4 มิติของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตามหลักการบริหารองค์การแบบสมดุล ที่มีการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ซึ่งคณะผู้บริหารได้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพ โดยได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามเป้าประสงค์ 4 มิติในแต่ละยุทธศาสตร์ดังตารางที่ 6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในแต่ละยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน ที่เหมาะสม กับชุมชน	1. เพื่อพัฒนาบำรุงรักษาเส้นทางคมนาคม ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และงานก่อสร้างที่ได้มาตรฐาน 2. เพื่อปรับปรุงเส้นทางคมนาคมให้สามารถสัญจรไปมาได้อย่างสะดวกและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 3. เพื่อบริหารจัดการแหล่งน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคอย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ 4. เพื่อเป็นทางระบายน้ำไม่ให้เกิดท่วมขังในฤดูน้ำหลาก 5. เพื่อให้ทุกครัวเรือนมีไฟฟ้าใช้อย่างทั่วถึง 6. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ตามระเบียบผังเมือง และถูกต้องตามหลักวิศวกรรมจราจร	- จำนวนเส้นทางที่ได้รับการก่อสร้าง - ร้อยละสิ่งปลูกสร้างที่ถูกต้องตามระเบียบผังเมือง - ร้อยละอุบัติเหตุที่ลดลง - ร้อยละของครัวเรือนในพื้นที่ ที่มีน้ำอุปโภคบริโภคอย่างทั่วถึงสะอาดและปลอดภัย - ร้อยละของครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ - จำนวนหมู่บ้านที่ได้รับการติดตั้ง / ซ่อมแซมไฟฟ้าสาธารณะให้ใช้งานได้ดีทุกแห่ง - ร้อยละของครัวเรือนมีน้ำสะอาด

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนา เศรษฐกิจ และการท่องเที่ยว	1. ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประชาชนมีรายได้อย่างยั่งยืน และลดค่าใช้จ่าย 2. ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาอาชีพ ฝึกอบรมอาชีพ เพื่อนำไปสู่เศรษฐกิจชุมชนยั่งยืน 3. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของประชาชนในการดูแลชุมชน 4. ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่	- จำนวนกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุน การขับเคลื่อนระบบเกษตรยั่งยืน เศรษฐกิจพอเพียง - จำนวนกลุ่มอาชีพที่ได้รับการ สนับสนุนทักษะในการประกอบอาชีพ - จำนวนกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุน พัฒนาแหล่งทุน - จำนวนแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน ที่ได้รับการพัฒนา
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	1. เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งน้ำ ตลอดจน ทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ 2. เพื่อให้การจัดการสิ่งแวดล้อม ขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสีย ในชุมชน มลพิษทางอากาศ และความสะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อยของชุมชนเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ	- จำนวนโครงการ / กิจกรรม ที่ดำเนินการเกี่ยวกับ ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งน้ำ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ ให้คงความอุดมสมบูรณ์ - จำนวนโครงการ / กิจกรรม ที่ดำเนินการให้มีระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม ขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสียในชุมชน มลพิษทางอากาศ อย่างเป็นระบบ ชุมชนมีความเป็น ระเบียบเรียบร้อย
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การอนุรักษ์ฟื้นฟู และสืบสาน ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น	เพื่อสืบทอดศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นให้อยู่สืบไป	- จำนวนแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา ท้องถิ่น - จำนวนโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินงานส่งเสริมและอนุรักษ์ วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นไทย และอนุรักษ์พระพุทธศาสนา

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนา สาธารณสุข และคุณภาพชีวิต	พัฒนาระบบบริการสาธารณสุข ให้ได้มาตรฐาน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	- จำนวนโครงการ หรือจำนวน กิจกรรม ที่ดำเนินการ - ระดับความสำเร็จของระบบบริการ สาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน เพื่อคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้น
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การรักษาความสงบ เรียบร้อยและความ ปลอดภัยในชุมชน	เพื่อป้องกันปัญหาอาชญากรรม และยาเสพติดและลดอุบัติเหตุ ทางถนนในช่วงเทศกาล	- จำนวนโครงการ หรือจำนวน กิจกรรม ที่ดำเนินการ - ระดับความสำเร็จของการป้องกัน ปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด และลดอุบัติเหตุทางถนน ในช่วง เทศกาล
ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ ที่ดี	1. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของบุคลากรในทุกระดับของ เทศบาล เป็นการเสริมสร้าง ประสบการณ์ ความเข้มแข็ง ทักษะการแก้ไขปัญหา ตอบสนอง ความต้องการของประชาชน ตลอดจนมีจิตสาธารณะ เพื่อการ ให้บริการที่มีประสิทธิภาพ 2. เพื่อให้บริหารจัดการภายใน เทศบาล และพัฒนาปรับปรุง เครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี ที่ใช้ในการให้บริการ 3. เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ของประชาชนในการพัฒนา ท้องถิ่นให้เข้มแข็ง	- ระดับความสำเร็จของการพัฒนา ความรู้และทักษะบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการ ที่มีประสิทธิภาพ - ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ ตามมาตรการป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ - มีเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสามารถ ให้บริการของประชาชนอย่างเพียงพอ - ระดับความสำเร็จของการให้ ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็ง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการบริหารองค์การแบบสมดุล ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารองค์การแบบสมดุล ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาสรุป เรียงลำดับดังต่อไปนี้

สรุป

กระบวนการประเมินผลทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ขั้นตอน การวัดสิ่งที่จะประเมินและขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำมาสรุปเรียงตามลำดับกระบวนการ ประเมินผลตามลำดับของความสำเร็จ จากมากไปหาความสำเร็จน้อย ตามข้อสรุปและเหตุผลดังนี้

1. กระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล

1.1 การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินองค์การ ไว้อย่างชัดเจน โดยทำการประเมินใน 4 ด้านขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผล ตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาสามปี การแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การรายงาน ผลการดำเนินงานตามแผน และการบูรณาการโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น 2) ด้านคุณภาพ การให้บริการ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการตรวจสอบและแสดงความคิดเห็น 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การบริหารงบประมาณของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มาตรการประหยัดพลังงาน และประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา 4) ด้านการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การพัฒนา บุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ

1.2 การวัดสิ่งที่จะประเมิน

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้กำหนดการวัดสิ่งที่จะประเมินไว้ ซึ่งสามารถ สังเคราะห์ได้ 4 ประเด็นคือ

1.2.1 หลักเกณฑ์การวัด ซึ่งหมายถึงมาตรฐานในการพิจารณาตัดสินว่าสิ่งใดดี หรือไม่ดี ใช้ได้ หรือใช้ไม่ได้ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ หรือบรรทัดฐาน เพื่อนำผลที่ได้จากการวัดไป เปรียบเทียบ หรืออีกแนวทางหนึ่ง ก็คือเป็นการพิจารณาว่าคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการ ประเมินประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งก็ต้องมีการวิเคราะห์เนื้อหา

1.2.2 วิธีการวัด เป็นการนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ ตามหลักเกณฑ์ การวัด รวมกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อการตัดสินใจ ให้ได้ผลเป็นอย่างไรอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีการเลือกวิธีการวัดให้มีความเหมาะสมกับเนื้อหา ในแต่ละประเภท และจะต้องสามารถวัดได้จริง

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้วัด เป็นการนำเครื่องมือไปทดสอบ ซึ่งเครื่องมือที่จะใช้วัดผล จะต้องมีความเหมาะสมกับเนื้อหา หรือสิ่งที่ต้องการประเมิน ทั้งยังต้องตรงกับวัตถุประสงค์ ของการประเมินทั้งนี้จะต้องมีการแสดงผลที่แน่นอนไม่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องให้เกิดความชัดเจน และมีการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

1.2.4 รูปรธรรมการวัด โดยกำหนดรูปธรรมการวัดสิ่งที่จะประเมินไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านประสิทธิผล เป็นการวัดประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่น ทำการตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ว่าเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีเป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนา ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไรบ้าง

2) ด้านคุณภาพ เป็นการวัดคุณภาพการให้บริการ ผู้ศึกษาได้ทำการ ตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานหลายอย่าง ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานการประเมินคุณภาพ การให้บริการ เพื่อพิจารณาผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา และตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนได้รับทราบอย่างโปร่งใส ทั้งยังตรวจสอบวิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การตรวจสอบ เอกสารหลักฐานการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าได้มีการจัดตั้งศูนย์ ข้อมูลข่าวสารหรือการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้รับรู้

3) ด้านประสิทธิภาพ เป็นการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ตรวจสอบเอกสารการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เพื่อตรวจสอบ ว่าได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ จำนวนงบประมาณ ของงานหรือโครงการ และการประกาศให้ประชาชนรับทราบ นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบเอกสารหลักฐาน ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา เพื่อตรวจสอบรายละเอียดของงบประมาณที่มีการประหยัดในการบริหารโครงการ หรืองานประจำ โดยนำมาคิดเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้

4) ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการวัดสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิมของเทศบาล โดยทำการตรวจสอบเอกสารหลักฐานการจัดการสารสนเทศ เช่น การจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม เอกสารการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เอกสารข้อมูล ทะเบียนประวัติของพนักงานเทศบาล คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล รูปแบบการพัฒนากฎหมาย รูปแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัด และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินในแต่ละด้านขององค์การ ดังนี้

1.3.1 ด้านประสิทธิผล

การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการจัดทำแผนครบถ้วน มีผลสำเร็จของโครงการตามแผนพัฒนาสามปี ร้อยละ 80.68 ของโครงการทั้งหมด ซึ่งถือว่าอยู่ระดับสูง เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผน คณะกรรมการประเมินผลและติดตามแผน มีการรายงานผลการติดตามแผนพัฒนา และการประเมินผลแผนพัฒนา เสนอให้ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกท้องถิ่น และประกาศผลการติดตามการประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนทราบ ทั้งยังมีการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อต่าง ๆ นอกจากนี้เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีจำนวนกิจกรรม/โครงการที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการริเริ่มโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนมากกว่า 7 โครงการ ได้แก่ โครงการหมู่บ้านประดับดาว โครงการกองทุนจากต้นทุนขยะตำบลน้ำแพร่ โครงการศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทในชุมชนตำบลน้ำแพร่ โครงการกฎหมายนำรัฐสู่เยาวชน โครงการการผลิตปุ๋ยอินทรีย์แบบไม่พลิกกลับกอง เพื่อเป็นปัจจัยการผลิตเกษตรอินทรีย์ โครงการศาลาสร้างสุข และโครงการฝึกอบรมอาชีพตามแนวทางพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.2 ด้านคุณภาพ

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ตกลงว่าจ้างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มาทำการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของผู้มารับบริการโครงการสานสัมพันธ์ผู้สูงวัย ใส่ใจสุขภาพผู้สูงอายุ ในภาพรวมมีค่าระดับคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับ 4.31 คิดเป็นร้อยละ 86.60 ซึ่งผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้รับบริการ พบว่ามีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ อยู่ที่ระดับ 4.31 คิดเป็นร้อยละ 86.70 ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ อยู่ที่ระดับ 4.35 คิดเป็นร้อยละ 87.00 และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ที่ระดับ 4.33 คิดเป็นร้อยละ 86.60

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้จัดให้มีการบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ โดยการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อยู่เวรให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการ ช่วงเวลาพักกลางวัน และวันหยุดเสาร์ อาทิตย์ หรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ นอกจากนี้ยังพบว่า มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างโปร่งใส โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ มากกว่า 5 ช่องทาง ได้แก่

เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ จดหมายข่าว แผนผังขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ตีตประกาศต่าง ๆ เว็บไซต์ การจัดทำ Spotโฆษณา การจัดทำโลโก้ การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (Press release) และการจัดทำสื่อเผยแพร่ (Bill board) รวมทั้งช่องทางการตีตประกาศต่าง ๆ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ผ่านช่องทางจำนวน 4 ช่องทาง ได้แก่การจัดให้มีตู้รับข้อคิดเห็นจากประชาชน การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมถึงการจัดให้มีศูนย์ข้อมูลหรือห้องสมุด และการจัดทำเว็บไซต์ซึ่งมีช่องทางการสื่อสารกับประชาชน และจากการสัมภาษณ์พนักงานให้ข้อคิดเห็นว่า ควรเพิ่มความรู้ให้แก่พนักงาน โดยให้ได้รับการอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ในสายงานของแต่ละคน รวมถึงผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสแก่พนักงาน ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่ใช่รับคำสั่งเพียงฝ่ายเดียว และได้ดำเนินการตามมาตรการ ป้องกันและปราบปรามในเรื่องการทุจริต โดยวิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ มีระบบการรับฟัง ความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในพื้นที่ตำบล มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย ผลการดำเนินการ รวมถึงในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างให้ ประชาชนและผู้สนใจทั่วไป มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร มีกลไกติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน นำ ความคิดเห็นของประชาชนประกอบการบริหารงาน มีการวางระบบการควบคุมภายใน แต่กลับพบว่า เจ้าหน้าที่บางคนยังไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจไม่ครอบคลุมเพียงพอ และทำให้มีระยะเวลาในการจัดทำรายงานควบคุมภายในเสนอผู้บังคับบัญชาล่าช้า

1.3.3 ด้านประสิทธิภาพ

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการจัดเก็บรายได้ เพราะระดับความสำเร็จของอัตราการจัดเก็บรายได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเทศบัญญัติ รวมทั้งได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี โดยมีการกำหนดวงเงินงบประมาณ กำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละโครงการ และประกาศให้ประชาชนได้รับทราบ

1.3.4 ด้านการพัฒนาองค์กร

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดเชียงใหม่กำหนด มีการ จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติผู้บริหารสมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและ พนักงานจ้าง ที่เป็นปัจจุบันและมีการจัดแยกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการ ฝึกอบรมครบทุกตำแหน่ง มีรูปแบบการพัฒนากฎหมาย ด้วยวิธีการจัดเก็บรวบรวมกฎหมายเอาไว้ อย่าง เป็นหมวดหมู่ มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร และมีการปรับปรุง กระบวนการทำงานด้วยการลดระยะเวลาในการให้บริการในทุก ๆ งาน ที่ให้บริการประชาชน

2. ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองคลัง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นิติกร ประธานชมรมผู้สูงอายุตำบล ประธานชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขตำบล สรุปผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านประสิทธิภาพ

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการกำหนดเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาเป็นทิศทางเดียวกับเป้าหมายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป้าหมายของจังหวัดเชียงใหม่ และเป้าหมาย จากเวทีการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการจัดทำประชาคมตำบล ซึ่งได้ร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งยังมีการส่งเสริมกระบวนการแผนชุมชน เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลในแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาสามปี นอกจากนี้ยังรวบรวมประเด็นการพัฒนา ปัญหาความต้องการและข้อมูลดังกล่าวนำมาจัดทำแผนพัฒนาสามปี และการร่างแผนพัฒนาสามปีนำเสนอผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอร่างแผนพัฒนาสามปีต่อสภาเพื่อให้ความเห็นชอบ และผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติ ประกาศใช้แผนพัฒนาสามปีภายในเดือนมิถุนายน แต่การจัดทำโครงการตามแผนพัฒนาสามปีนั้น พบว่าผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ได้มีความตระหนักในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนพัฒนาสามปี เพราะมีการตั้งเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไว้มากจนเกินไป แต่กลับไม่สามารถปฏิบัติงานได้จริงตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย

2.2 ด้านคุณภาพ

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ตกลงทำการจ้างสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาจากภายในพื้นที่จังหวัดเป็นหน่วยสำรวจความพึงพอใจของประชาชนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง ต่อการนำมาปรับปรุงการให้บริการ แต่กลับมีผลกระทบด้านการบริการ สืบเนื่องจากการยกฐานะเป็นเทศบาล ทำให้เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาต้องเกิดภารกิจ บทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเพิ่มมากขึ้น แต่จำนวนบุคลากรกลับมีจำนวนเท่าเดิม จึงเห็นได้ชัดว่าบุคลากรไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามภารกิจหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน

2.3 ด้านประสิทธิภาพ

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ 2558 และกำหนดเป้าหมายในการจัดเก็บรายได้ ที่อัตราร้อยละ 70 ขึ้นไป มีการดำเนินการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินด้วยมือ หรือคอมพิวเตอร์ กำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกกอง/สำนักจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อส่งให้กองคลังนำไปจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินโดยรวมของเทศบาล ตลอดจนก่อนการใช้จ่ายเงินทุกครั้ง ต้องให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงิน และยังมีระดับความสำเร็จ

ของอัตราการจัดเก็บรายได้มากกว่าร้อยละ 126.14 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามเทศบัญญัติ มีการบันทึกข้อมูลในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา (e-LAAS) ข้อมูลครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน แต่การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เพราะได้มีการปรับแผนการจัดซื้อจัดจ้างหลายครั้ง จึงทำให้การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายเงินของเทศบาล และไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินรายไตรมาส จึงมีระดับความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงิน ตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี คิดเป็นร้อยละ 53.48 ของงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ตามเทศบัญญัติ จึงถือว่าอยู่ในระดับต่ำ ขณะที่ฝ่ายการเมืองจะไม่กล้าขยายฐานภาษีเพราะกลัวกระทบฐานเสียง และข้อมูลยังมีการเปลี่ยนแปลงทรัพย์สินค่อนข้างบ่อย ข้อมูลโรงเรียนไม่ตรงกับการขออนุญาต ปลุกสร้างกับกองช่าง ซึ่งปัญหาดังกล่าวก็ยังคงปรากฏอยู่และเป็นปัญหาที่สำคัญในการเก็บภาษี และจากการสังเกตเรื่องการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและพลังงานน้ำมัน พบว่าไม่มีมาตรการใด ๆ ในการทำให้เกิดการประหยัด

2.4 ด้านการพัฒนาองค์กร

เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจในองค์ความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้ ประกอบกับระบบ BSC มีการร่วมมือกันทำงาน และรู้จักการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และหน่วยงานมากขึ้น มีการสร้างระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์ ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ซึ่งประกอบด้วย (1) ระบบบริหารจัดการงานพัสดุ (2) ระบบจัดการเงินงบประมาณ (3) ระบบการเงิน (4) ระบบงานบัญชี (5) ระบบบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการส่งให้ไปฝึกอบรม ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาต่อ และการแลกเปลี่ยนศึกษาดูงาน รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือศึกษาดูงานกับหน่วยงานอื่น ทำให้ให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือทบทวน ความรู้เดิม เป็นการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจบุคลากรสามารถนำเอาความรู้ที่มาพัฒนา และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานได้ แต่ในการบริหารงานนั้น บางครั้งมีการมอบหมาย งานมากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะงานที่มอบหมาย ให้ทำอย่างเร่งด่วนหลาย ๆ อย่าง พร้อม ๆ กัน พนักงานจึงเกิดความเครียดและวิตกกังวลกับงาน ที่ได้รับมอบ และในการนำเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาใช้ โดยไม่มีการคัดสรรเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์การ อาจก่อให้เกิดความไม่ประหยัดในค่าใช้จ่ายในด้านการจ้างที่ปรึกษา และผลที่ได้รับอาจไม่คุ้มค่า กับการลงทุน ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลายาวนานเนื่องจากการสร้างและพัฒนาบุคลากร ในเทศบาล ควรมีการเสริมสร้างหล่อหลอมค่านิยมที่ควรเป็น รวมทั้งจริยธรรม คุณธรรมและสติปัญญา และระบบ ราชการนั้น อุปสรรคทางวัฒนธรรมประการหนึ่งที่เด่นชัด คือสิ่งแวดลอมที่สร้างให้บุคคลมีทัศนคติที่ ไม่ดี เช่นในบรรยากาศที่รับฟังคำสั่งเพียงอย่างเดียว

3. กระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 ตามมติของการบริหารองค์การแบบสมดุลง 4 ด้าน สามารถสรุป ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นการทบทวนสถานภาพองค์การเทศบาลในรอบปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก

ขั้นที่ 2 จัดวางทิศทางองค์การ เป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์การ ต้องการก้าวไปให้ถึง การกำหนดทิศทางขององค์การมักจะเป็นจุดเริ่มในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้ยืนยัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายการพัฒนาดังเดิม

ขั้นที่ 3 จัดวางทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติ โดยร่วมกันกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ ต้องมุ่งเน้นค่านึงและดำเนินการพัฒนา เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตาม พันธกิจในขั้นที่ 3 มี 7 ยุทธศาสตร์ และนำไปจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นสิ่งที่ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาต้องการบรรลุ

ขั้นที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทั้ง 4 มิติ

การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องการบริหารองค์การแบบสมดุลง ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ตำบล น้ำแพร่ อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารองค์การ แบบสมดุลง ที่เริ่มจากการประเมินผล ใน 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการประเมินผลองค์การ แบบสมดุลง ใน 4 มิติ ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุลง ใน 4 มิติ และกระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 นั้น สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. กระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุลง ใน 4 มิติ

1.1 การกำหนดสิ่งที่ประเมิน

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้กำหนดสิ่งที่ประเมินไว้อย่างชัดเจนและได้ชี้แจง รายละเอียดของวัตถุประสงค์ของการประเมินให้เจ้าหน้าที่ในทุกระดับได้รับทราบ โดยเทศบาล ตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อประเมินองค์การใน 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา ด้านคุณภาพของการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ และด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชจรี พงษ์เจริญ (2552: 97-100) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินนโยบายจัดความยากจน พ.ศ. 2548-2550 กรณีศึกษาโครงการ

พัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน จังหวัดปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อประเมินปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการดำเนินนโยบายขจัดความยากจน ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินโครงการทั้ง 3 สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ มีความชัดเจน สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนทุกขั้นตอน เสร็จตามระยะเวลา ประชาชนมีส่วนร่วม และรับรู้โครงการ ทั้ง 3 โครงการ มีผลด้านบวก คือ ให้เกิดความสามัคคี ด้านลบคือ โครงการขนาดเล็ก ทำให้ประชาชนเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากไม่ได้รับผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียม จะเห็นได้ว่าการระบุสิ่งที่ประเมิน หรือการกำหนดสิ่งที่ประเมินนี้ นับว่ามีประโยชน์และเป็นคุณูปการ ต่อองค์การอย่างมากเลยทีเดียว เพราะจะทำให้ทราบว่าการต้องการประเมินสิ่งใด และมีขอบเขต ในการประเมินอย่างไรบ้าง ซึ่งทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมากน้อยแค่ไหน สำหรับการดำเนินงาน

1.2 การวัดสิ่งที่ประเมิน

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินองค์การใน 4 ด้าน ไว้อย่างชัดเจน โดยในด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 6 ตัวชี้วัด ด้านคุณภาพการให้บริการมี 4 ตัวชี้วัด ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการมี 4 ตัวชี้วัด และด้านการพัฒนาองค์การ 5 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติธร วรรณกลัด (2553: 132-133) ที่ทำการศึกษาเรื่องการประเมินโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางการประเมินเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงาน ของโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) จากการประเมิน 23 ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย 10 ตัวชี้วัด และไม่บรรลุเป้าหมาย 13 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดคือ มุมมองลูกค้า ผู้ใช้บริการ ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ และไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินประเมิน 4 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี มีพัฒนาการดี แต่ปรากฏว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 10 ตัวชี้วัด พบว่ามีผ่านเกณฑ์เพียง 4 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผลการประเมินอยู่ในระดับดี มีพัฒนาการดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด ประด้วย 7 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์การประเมิน 4 ตัวชี้วัด ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเงิน ผลการประเมินอยู่ในระดับมีพัฒนาการดี ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวชี้วัด จากการประเมิน ตามแนวทางการประเมินเชิงสมดุล ยังพบว่ามีความสำเร็จตามเกณฑ์ 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน และที่ไม่สำเร็จ 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้าผู้ให้บริการ และมุมมองด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากเกณฑ์การตัดสินของผู้เชี่ยวชาญใน 2 มุมมองนี้ มีความคาดหวังผลสำเร็จอยู่ในระดับสูงจึงทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินในแต่ละด้านขององค์การ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.3.1 ประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา พบว่ามีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นหลักในการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายของการพัฒนาเทศบาล ซึ่งจะต้องนำเอาข้อมูลดังกล่าวนี้มาใช้ในการจัดทำเป็นร่างแผนพัฒนาสามปี เสนอต่อผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบ และอนุมัติประกาศใช้ ซึ่งผลจากการศึกษาได้พบประเด็นสำคัญ คือ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีผลสำเร็จของโครงการและกิจกรรมตามแผนพัฒนาสามปี ร้อยละ 88.31 ของโครงการและกิจกรรมทั้งหมด อีกทั้งยังร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ ศรีคำ (2554: 75) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลเมืองปาน ผลการศึกษาด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ เทศบาลตำบลเมืองปานได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น และส่งเสริมกระบวนการแผนชุมชน มีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มอัตรารายได้ของเทศบาล และสามารถลดต้นทุนในเรื่องพลังงาน แต่ไม่มีการลดต้นทุนด้านพนักงาน ส่วนแนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด ได้จัดทำคู่มือและแผนควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์เพื่อควบคุมการใช้งานของพนักงานเทศบาล

1.3.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีผลการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับ 4.31 คิดเป็นร้อยละ 86.60 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ จันติชัย (2550: 124) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลจากการศึกษาพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานเทศบาลอยู่ในระดับมาก เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ จึงมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อยู่เวรให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการ ช่วงพักกลางวัน และนอกเวลาราชการ เทศบาลน้ำแพร่พัฒนา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใส โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ มากกว่า 5 ช่องทาง ซึ่งได้แก่ จดหมายข่าว เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ แผ่นผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตีพิมพ์ประกาศแจ้งข่าวต่าง ๆ การแจ้งข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ของเทศบาล การจัดทำ spotโฆษณา การจัดทำโลโก้ การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (Press release) และการจัดทำสื่อเผยแพร่ (Bill board) รวมทั้งช่องทางการตีพิมพ์ต่าง ๆ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผ่านช่องทางจำนวน 4 ช่องทางซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พานแก้ว อินสุทะ (2553: 95) ที่ได้ทำการศึกษาคูณภาพการบริหารจัดการเชิงสมดุล (Balance scorecard) ของโรงเรียนบ้านใหม่โชคชัย อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษพบว่ามิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ มีความสำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ระบบการปฏิบัติหน้าที่ของครูเวร ระบบงานห้องสมุด ระบบงานการเงิน โรงเรียนวิถีพุทธ งานพัสดุ งานธุรการ และระบบงานสัมพันธ์ชุมชน ระบบงานประชาธิปไตยในโรงเรียน

1.3.3 ด้านประสิทธิภาพ เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีระดับของความสำเร็จของอัตราการจัดเก็บรายได้ร้อยละ 126.14 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเทศบัญญัติ และมีระดับความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีร้อยละ 53.48 ของงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ตามเทศบัญญัติ รวมทั้งได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีโดยมีกำหนดงบประมาณและระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ และประกาศให้ประชาชนทราบเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา สามารถประหยัดงบประมาณบริหารได้ร้อยละ 5.62 ของงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของ รัตติกาล ทิพยมหิษฐ์ (2545: 69-70) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลจากการศึกษาพบว่าการบริการด้านการรับจ่ายเงินให้กลุ่มเป้าหมายอยู่ในระดับดีมาก การบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการมีระดับที่ต้องปรับปรุง ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชี และรายงานการเงินของแผ่นดินอยู่ในระดับดีมาก ระบบการบริหารจัดการมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ แต่มีข้อเสนอแนะคือควรปรับปรุง การเร่งรัด เบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรมบัญชีกลางอยู่ในระดับดีมาก มีข้อเสนอแนะ คือ ก่อนที่จะนำระบบการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานข้าราชการ และลูกจ้างทุกคนจะต้องมีความเข้าใจยอมรับแนวคิดในการประเมินผลดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน การวัดประสิทธิภาพของงานจะใช้ได้เกิดผลดี จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญ ต้องมีการนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

1.3.4 ด้านการพัฒนาองค์กร เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการแต่งตั้งคณะทำงานวางแผนการพัฒนาศักยภาพ โดยการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดเชียงใหม่กำหนด มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี พร้อมทั้งแจ้งให้ทุกส่วนราชการภายในเทศบาล มีประชุมคัดเลือกโครงการ หรือกิจกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการจัดส่งสมาชิกสภาท้องถิ่น และพนักงานเทศบาลไปรับการฝึกอบรมความรู้คิดเป็นร้อยละ 100 มีการจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติของผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่เป็นปัจจุบันและมีการจัดแยกหมวดหมู่อย่างชัดเจน เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีการมอบอำนาจการตัดสินใจการพิจารณาสั่งอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชน มีการจัดรวบรวม และแยกหมวดหมู่ข้อมูลด้าน

กฎหมายอนุบัญญัติ และระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวง กรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน โดยใช้แถบสีติดสันหนังสือเพื่อแยกประเภท และเพื่อความสะดวกในการค้นหา มีการประชุมชี้แจงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จำนวน 2 ครั้งใน รอบปีงบประมาณ และมีการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน โดยมีแผนผังแสดงอัตรากำลัง และหน้าที่ผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อันเป็นแนวคิดของ (พสุ เดชะรินทร์, 2448: 25; ญัฐฐา วินิจนัยภาค, 2549: 63-64) ที่ให้ความสำคัญ กับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และถือว่าเป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นมุมมอง ของการพัฒนาในอนาคต โดยวัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) ด้านทัศนคติ และความพึงพอใจของบุคลากร ด้านทัศนคติ และด้านพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and employee satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) คือความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้านวัฒนธรรมองค์การ การจงใจ และโครงสร้างองค์การ มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจงใจบุคลากร ตัวชี้วัด คือจำนวนข้อเสนอแนะ ที่พนักงานเสนอแนะ

2. ข้อมูลย้อนกลับจากกระบวนการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ใน 4 มิติ

การที่ผู้บริหารฝ่ายการเมืองของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา ไม่ให้ความสำคัญ กับการบริหารองค์การแบบสมดุล เพราะผู้บริหารมองว่า Balance scorecard เป็นเพียงแค่โครงการที่ มีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด โดยมีคณะกรรมการจากภายนอกมาประเมินผลงานในแต่ละปีเท่านั้น ที่ สำคัญแม้ผลของการประเมินจะออกมาอย่างไร ผู้บริหารฝ่ายการเมืองก็มิได้รับผลประโยชน์ด้วย และด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณตามมาตรา 35 แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2542: ระบบออนไลน์) ที่ควบคุมวงเงินการบริหารบุคคล ไม่ให้เกิน ร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งเป็นข้อบัญญัติงบประมาณ ซึ่งรวมเงินอุดหนุน ทั่วไปด้วย ก็ยิ่งทำให้ผู้บริหารฝ่ายการเมือง มองว่าผลตอบแทนพิเศษที่จะได้ ไม่มีประโยชน์ต่อพวกเขา ด้วยเหตุนี้การที่ผู้บริหารมองว่า Balance scorecard เป็นเพียงแค่โครงการ (Project) ที่มีกำหนด หรือมีระยะเวลาสิ้นสุดลง ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบ Balance scorecard เสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญต่อ Balance scorecard น้อยลง (พสุ เดชะรินทร์, 2547: 3) จึงสอดคล้อง กับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ จันติชัย (2550: 134) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ควรให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced scorecard ทุก ๆ ด้าน เพื่อจะได้นำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ 2) ผู้บริหารสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ควรสนับสนุน

และส่งเสริมการวัดผลการดำเนินงานแบบคุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง และจัดทำให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.1 ด้านประสิทธิผล

ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผน และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของเทศบาลพบว่ามีจำนวนโครงการในแผนสามปี (2557-2559) เฉพาะปี 2558 จำนวน 176 โครงการ และจำนวนโครงการที่นำมาจากแผน 3 ปี เพื่อจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ ปี 2558 จำนวน 142 โครงการ ดังนั้นเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา มีผลสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาสามปี คิดเป็นร้อยละ 80.68 ของโครงการและกิจกรรมทั้งหมด แม้จะมีการประเมินผล และเห็นว่ามีผลสำเร็จ แต่ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดว่าโครงการและกิจกรรมทั้งหมด เป็นความสามารถของเทศบาลที่จะดำเนินการ เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “ตำบลแห่งความสุข และความมั่นคงในชีวิต” ถ้าหากพิจารณา ด้านคุณภาพแล้ว โครงการทั้งหมดที่ทำ อาจทำด้วยอำนาจหน้าที่ที่จะต้องทำ ไม่ได้บ่งบอกว่าตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ที่กล่าวเช่นนี้ เพราะผู้ศึกษาพบว่า เทศบาลตำบล น้ำแพร่พัฒนาถูกแทรกแซงจากหน่วยงานบางแห่งของราชการส่วนภูมิภาค ที่ยังทำเรื่องขอสนับสนุน งบประมาณจากเทศบาลเพื่อนำไปจัดกิจกรรมบางอย่าง ซึ่งจะต้องมีการเสนอโครงการเข้าไป ในแผน 3 ปี ถ้าหากเข้าข่ายอันเป็นภารกิจของท้องถิ่น เทศบาลก็มีความจำเป็นต้องให้งบประมาณ อุดหนุน ครั้นเมื่อได้เงินอุดหนุนไปแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถเข้าไปวัดผลได้เลย ทั้งราชการส่วนภูมิภาคที่ได้รับเงินอุดหนุนไปนั้น ก็ไม่เคยมีการรายงานผลกลับมาให้ท้องถิ่นได้รับทราบ ว่าเงินที่ได้ไปนั้น สามารถดำเนินการได้บรรลุประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Kaplan and Norton, 1996 อ้างใน วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 24) ที่กล่าวไว้ว่าหน่วยงานภาครัฐ ถึงแม้ว่า จะมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานโครงการต่าง ๆ แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง หน่วยงาน กลับไม่มีความพยายามนำแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ให้ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สรศักดิ์ วชิรศักดิ์ (2547: 99) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผน และงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะคือ 1) ประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผน และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ขององค์การบริหารส่วนตำบลจะบรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะเป็นหน่วยงานหลัก ต้องแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน และสร้างความเข้มแข็งให้ประชาชนในพื้นที่ให้มีความรู้ ความเข้าใจ นำปัญหาความต้องการที่แท้จริง มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ เพื่อตอบสนองประโยชน์สาธารณะ ตามสภาพความจำเป็นที่สอดคล้อง กับงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยปราศจากการแทรกแซงจากภาครัฐ หรือองค์กรใด ๆ ทั้งสิ้น 2) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมการทำงานด้านความเสียสละ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่โดยรวม

หารูปแบบการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น และจัดทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไปพร้อมกัน

3) ควรให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายหรือนโยบายที่วางไว้หรือไม่เพียงใด โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

2.2 ด้านคุณภาพ

ด้านคุณภาพการให้บริการ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างความรักในงานให้บริการ มี การทักทายโอภาปราศรัย และเป็นกันเองกับผู้รับบริการหรือที่ว่า “หน้าไม้ออรอนาน วาจาไพเราะ เสนาะหู” ประชาชนได้รับการบริการอย่างดีที่สุดอย่างสม่ำเสมอและเสมอภาคโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนเพราะถือเป็นหน้าที่ของรัฐ ประชาสัมพันธ์เพิ่มให้เพียงพอ และควรมีการประเมินความพึงพอใจทั้งจากภายนอกอำเภอมาร่วมประเมิน และภายในท้องถิ่นเอง หรืออาจจะให้อาเภอเข้ามาประเมินเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ จันติชัย (2550: 134) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้มีข้อเสนอแนะด้านคุณภาพการให้บริการ คือ ควรมีการปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยการนำคำแนะนำติชมของประชาชนที่มาใช้บริการมาใช้เป็นแนวทาง รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร แต่ข้อเท็จจริงผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานยังมีการตั้งธงการเลื่อนขั้นเงินเดือนเอาไว้ล่วงหน้า จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวัดผลการทำงานว่าแต่ละคนประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน

2.3 ด้านประสิทธิภาพ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีข้อเสนอแนะ คือ ก่อนที่จะนำเอาระบบการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน มาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานข้าราชการและลูกจ้าง จะต้องมีการสำรวจรอบรมทุกคน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจ ยอมรับแนวคิดในการประเมินผลดังกล่าว โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องกำหนดให้ทุกเทศบาลมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ซึ่งในการวัดประสิทธิภาพของงานจะใช้ได้ผลดี จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญ และมีการนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งเกณฑ์การประเมินควรจะทำให้มีการประเมินผู้บริหาร เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาด และระดับเดียวกันด้วย เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสนใจ และควรให้สิทธิผู้บริหารได้รับโบนัสเช่นเดียวกับพนักงานเทศบาลด้วย เพื่อให้ผู้บริหารไม่เพิกเฉยต่อการประเมิน และควรที่จะบังคับให้นำเอาข้อมูลจากการประเมินมาใช้ในการกำหนดนโยบาย และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อการขับเคลื่อนพัฒนาท้องถิ่น โดยในปีถัดไปคะแนนจากการประเมินจะต้องไม่ต่ำกว่าเดิม

และควรมีกฎหมายออกมาบังคับว่า ถ้าได้ผลคะแนนประเมินต่ำกว่าเดิม จะมีการพิจารณาปลดผู้บริหารท้องถิ่นจากตำแหน่ง หรือลดเงินเดือนลง ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Kaplan and Norton (Kaplan and Norton, 1996 อ้างใน วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 24) ที่มองว่าหากขาดความรู้ความเข้าใจใน Balanced scorecard ก็จะเป็นการยากที่จะนำมาใช้ให้ประสบผลสำเร็จในองค์กรได้ เช่น มักจะมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่ากลยุทธ์นั้น หมายถึง สิ่งที่ต้องทำ หรือต้องปฏิบัติอย่างเดียว แต่แท้จริงแล้วกลยุทธ์ยังหมายถึงการไม่ปฏิบัติ หรือการเลือกตัดสินใจว่าจะกระทำหรือไม่กระทำในสิ่งนั้นด้วย ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาพบว่าไม่มีมาตรการในการประหยัดพลังงาน ย่อมสะท้อนถึงการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหาร ที่ไม่เล็งเห็นความสำคัญในด้านประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกาล ทิพยมหิษฐ์ (2545: 76) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีข้อเสนอแนะคือ ก่อนจะนำระบบการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน มาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานข้าราชการ และลูกจ้าง ทุก ๆ คนจะต้องมีความเข้าใจ ยอมรับแนวคิดในการประเมินผลดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน การวัดประสิทธิภาพของงานจะได้ผลดี จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญ และมีการนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2.4 ด้านการพัฒนางองค์กร

มิติด้านการพัฒนางองค์กร ได้มีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนางองค์กร คือ ควรมีระบบสารสนเทศระบบเดียวกันจากส่วนกลางที่สามารถใช้ได้ทั่วไปทุก ๆ เทศบาล ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาในตำแหน่งทุก ๆ ปี ซึ่งควรจะมีหลักสูตรระดับจังหวัด และระดับประเทศ เพื่อให้เกิดภาคีเครือข่าย ทั้งยังทำให้บุคลากรมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ สร้างความสามัคคีให้บุคลากร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็ย่อมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ จันติชัย (2550: 134) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้มีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนางองค์กร คือ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ สร้างความสามัคคีให้บุคลากร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

3. กระบวนการวางแผนใหม่ ในปีงบประมาณ 2559 ตามมติของการบริหารองค์การแบบสมดุล 4 ด้าน

ขั้นที่ 1 ทำการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นการทบทวนสถานภาพองค์การเทศบาลในรอบปีงบประมาณที่ผ่านมา

โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 6-15) ที่จะต้องมีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Treat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับและได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์ เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548: 79) ที่ได้นำเสนอเนื้อหาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยพบว่ามีขั้นตอนลำดับแรกสุด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสอดคล้องกับงานวิจัย

ขั้นที่ 2 จัดวางทิศทางองค์กร เป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึง การกำหนดทิศทางขององค์กรมักจะเป็นจุดเริ่มในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปเนื้อหาของทิศทางขององค์กรมักประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548: 79) ที่นำเสนอเนื้อเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนที่สอง คือ การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) ทั้งยังสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Thompson and Strickland (1995: 4) ที่มุ่งเน้นให้มีการกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริประภา แก้วอุดม (2553: 136-138) ได้ทำการศึกษาทางเลือกกลยุทธ์การบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอวิสัยทัศน์ ภารกิจของชุมชนในการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ และเสนอทางเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของชุมชนในการบริหารการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ “ตลาดบ้านใหม่ แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน เป็นพิพิธภัณฑ์แห่งชีวิตที่รักษาเอกลักษณ์ทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมชุมชนไทย-จีน สืบทอดประเพณีท้องถิ่นและเป็นแหล่งอาหารอร่อยของเมืองแปดริ้ว” และภารกิจ 6 ประการ ได้แก่ การอนุรักษ์สถาปัตยกรรมอาคารตลาดโบราณและสืบสานวิถีการดำเนินชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นไว้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ย่านตลาดบ้านใหม่ทุกด้านและการปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิดเยาวชนในท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง การสร้างเสริมความสามัคคีภายในชุมชนและมอบอภัยาศัยไมตรีที่ดีให้แก่นักท่องเที่ยว พัฒนาคณะกรรมการและสมาชิกชมรมรักษตลาดบ้านใหม่ ให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการท่องเที่ยวตลาดโบราณริมน้ำอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน และแม่น้ำบางปะกง

ขั้นที่ 3 จัดวางทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ใหม่ 4 มิติ โดยร่วมกันกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ต้องมุ่งเน้นค่านิยมและดำเนินการพัฒนา เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตามพันธกิจ ในขั้นที่ 3 มี 7 ยุทธศาสตร์ และนำไปจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นสิ่งที่เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาต้องการบรรลุ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญพร พุทธวงศ์ (2553: 86) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของภาคประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่าการจัดทำแผนมีผู้แทนจากทุกภาคส่วนเข้าร่วมประชุมเพื่อดำเนินการวิเคราะห์กลุ่มงาน แผนงาน โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลมีความสำคัญในการพัฒนาและเทศบาลต้องให้ความสำคัญในการรับฟังปัญหาและนำมาแก้ไขอย่างถูกต้องและตรงกับความต้องการของประชาชนในชุมชน โดยแจกแจงรายละเอียดให้ประชาชนได้รับทราบตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ไปจนถึงขั้นตอนการประกาศอนุมัติใช้ และทำการติดตามผลเพื่อทราบความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทั้ง 4 มิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539: 50) ที่ได้กล่าวเสนอไว้ว่าองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการมุ่งอนาคต ในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้อง เป็นการมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 6-15) เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลาและแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอย่างของเวลาที่เสียไปและทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำงานสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร เป็งสลิ (2554: 123-134) ได้ทำการศึกษาเรื่องกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ

เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารวิสัยทัศน์การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ควรมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิตอย่างหลากหลาย รวมทั้งการติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่อไป ทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ ยังสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543) และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติไว้ว่า เทศบาลมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันและระงับโรคติดต่อ ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น หน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณสุขและการก่อสร้างอื่น ๆ การสาธารณสุข การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การบริหารศึกษา การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการบริหารเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและการกำจัดน้ำเสีย การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดให้มีและควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและสาธารณูปโภคสถานอื่น ๆ การบริหาร การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผังเมือง การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัย

ในชีวิตและทรัพย์สิน กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการกระจายอำนาจออกประกาศประกาศและกำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

1. เชิงทฤษฎี

แนวคิดที่นำมาเป็นแนวทางการศึกษาครั้งนี้ เป็นแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ แสดงให้เห็นว่าสามารถนำมาใช้ได้กับการบริหารองค์การแบบสมดุล ที่เริ่มจากการประเมินผล เพื่อได้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่การวางแผนใหม่ (Re-planning) ในปีถัดไป เพราะทำให้สามารถวิเคราะห์ห้วงการได้ทุกขั้นตอนทั้งระบบในทุกด้าน แต่การนำมาใช้จริงนั้น ควรทำความเข้าใจกับแนวคิด ทฤษฎี ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

2. เชิงนโยบาย

2.1 ควรลดบทบาทภาครัฐในการกำหนดนโยบาย หรือการกำหนดกรอบแนวทางปฏิบัติลง และส่งเสริมให้ประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการวางแผนพัฒนาให้มากขึ้น ทั้งยังควรสร้างระบบที่ดีในการกำกับดูแลและสนับสนุนการปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งเพิ่มบทบาทของผู้ตรวจราชการ โดยมอบอำนาจและภารกิจในการติดตาม นิเทศงาน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้กับผู้ตรวจราชการให้มาตรวจสอบท้องถิ่นมากขึ้น

2.2 กระทรวงมหาดไทยควรออกระเบียบให้ผู้บริหารฝ่ายการเมือง สมาชิกสภาเทศบาล ลูกจ้าง ได้รับผลประโยชน์จากการประเมินองค์การแบบสมดุลด้วย เพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการบริหารองค์การแบบสมดุล

3. เชิงปฏิบัติการ

ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรมดังนี้

3.1 ผู้บริหารควรตระหนักในความสำคัญของการจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผล ไม่ควรปล่อยให้แต่ละฝ่ายแยกกันทำงาน ควรให้ฝ่ายแผน และฝ่ายประเมินผล ได้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหารด้วย และควรนำแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ให้ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

3.2 ผู้บริหารควรทำความเข้าใจว่ากลยุทธ์ ไม่ได้หมายถึง สิ่งที่ต้องทำ หรือต้องปฏิบัติ อย่างเดียว แต่แท้จริงแล้วกลยุทธ์ยังหมายถึงการไม่ปฏิบัติ หรือการเลือกตัดสินใจว่าจะทำ หรือไม่ทำ ในสิ่งนั้นด้วย

3.3 ผลที่ได้จากการประเมินบางอย่าง ถึงแม้จะอยู่ในระดับน่าพอใจ แต่เทศบาล ตำบลน้ำแพร่พัฒนา ก็ควรจะให้ความสนใจที่จะนำผลไปปรับปรุงการบริหารงานในปีต่อไปด้วยเช่นเดิม

3.4 ควรให้ความสำคัญของการเบิกจ่าย และการจัดซื้อจัดจ้างให้สอดคล้องกับแผนการเงินและแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

3.5 ควรลดการควบคุมชุมชนจากทางเทศบาล และเพิ่มอิสระในการบริหารงานให้แก่ชุมชนมากขึ้น หรือเน้นการกระจายอำนาจ ผ่อนคลายกฎระเบียบให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เช่น มอบอำนาจการบริหารการเงินให้กับประธานคณะกรรมการชุมชนและคณะกรรมการชุมชน ได้บริหารจัดการโครงการที่เทศบาลสนับสนุนงบประมาณ

3.6 ควรสร้างการบริการที่มีคุณภาพแก่พี่น้องประชาชน โดยให้บริการที่รวดเร็ว โปร่งใส และสร้างความประทับใจให้กับประชาชนอันเป็นเสมือนลูกค้า การเปิดระบบราชการให้ประชาชน เข้าไปมีส่วนร่วม การเสนอความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เช่น ศูนย์บริการ One Stop Services, การให้บริการอินเทอร์เน็ตโดยเปิดเป็นศูนย์สารสนเทศประจำเทศบาล, การออกบริการเคลื่อนที่เทศบาลพบประชาชนตามชุมชนต่าง ๆ

3.7 การวางแผนการประเมินผลควรเริ่มในเดือนตุลาคมปีก่อน มากกว่าที่จะเริ่มในเดือนสิงหาคมในปีที่จะได้รับการตรวจประเมิน

3.8 ควรปรับปรุงกระบวนการทำงาน บางกระบวนการงานที่ไม่มีผู้มารับบริการก็ควรพิจารณา ตัดออกไป และบางกระบวนการงานที่ไม่สามารถทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ก็ควรปรับปรุงระยะเวลา ใหม่

3.9 ควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น การนำ GPS มาใช้ในการจัดทำแผนที่ภาษี การนำ Pocket PC มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ) การฝึกอบรมให้กับคนในชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ฝึกอบรมการเขียนโครงการ ด้านการจัดประชุม ประชาคม

4. เชิงศึกษาครั้งต่อไป

4.1 การศึกษาในเรื่องดังกล่าวมีข้อจำกัดเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในขั้นตอนการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งจะมีการให้ข้อมูลในส่วนของตนเอง ที่มีความรู้และได้พบประสบมาเท่านั้น ผู้วิจัยจึงต้องแสวงหาข้อมูลจากหลาย ๆ คน เพื่อเอามาประกอบกัน และต้องมีความอดทน พยายาม สะสมองค์ความรู้ไปเรื่อย ๆ หากข้อมูลที่ได้ยังไม่เพียงพอต้องกลับไปสัมภาษณ์เพิ่มเติมหลาย ๆ ครั้ง จนได้ข้อมูลครบถ้วนทุกขั้ว

4.2 การศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ มากกว่าเทศบาลตำบล เช่น เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร

4.3 การใช้เครื่องมือการศึกษาเชิงคุณภาพที่สำคัญ คือ การศึกษาเอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบของคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ จึงเป็นวิธีการ

ที่ทำให้เห็นกระบวนการของพฤติกรรม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้เข้าถึงการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาได้อย่างแท้จริง เป็นการศึกษาที่มุ่งทำความเข้าใจ มิใช่แสวงหาความถูกต้องของสิ่งที่ปรากฏอยู่ ด้วยเหตุนี้การวิจัยแบบนี้จึงมีวิธีการค้นหาความจริง โดยไม่ตั้งเอาเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ออกจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (Naturalistic Context) แต่พยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมหรือระบบทั้งหมด เพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ตามวัตถุประสงค์ มากกว่าการต้องการ “ความเป็นตัวแทน” จากผู้ตอบแบบสอบถาม

4.4 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ควรเพิ่มท้องถิ่นอำเภอ ท้องถิ่นจังหวัด หรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานระดับกรม เพราะเป็นผู้ตรวจการปฏิบัติงานขององค์การท้องถิ่นในแต่ละปี รวมถึงเป็นบุคคลที่คอยกำกับดูแล ที่มีความรู้ความสามารถและใกล้ชิดกับหน่วยงานท้องถิ่น

4.5 ผู้ตรวจสอบข้อมูล นอกจากจะมีผู้ศึกษาและผู้มีประสบการณ์แล้ว ควรให้ผู้กำกับดูแลหน่วยงานราชการอื่น ภาคประชาชน และผู้รับบริการได้มีโอกาสในการตรวจสอบข้อมูลด้วย เพื่อจะได้ข้อมูลจากหลาย ๆ ด้าน

บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. 2550. เรียนรู้ สู้งาน: ทบทวนความรู้เรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์. **เรียนรู้สู้งาน**, 49, ฉบับพิเศษ (ธันวาคม), 3. แหล่งที่มา <http://kpi.dopa.go.th/read.php?name=knowledge&file=readknowledge&id=5>.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. 2548. **คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น (แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ การติดตามประเมินผล)**. [เอกสาร PDF]. แหล่งที่มา <http://www.dla.go.th/work/planlocal/%E0%B8%84%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD.html>.
- กัญจุฑา โรจนหัสตินทร์. 2552. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2548. **การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- คณะกรรมการปรับปรุงระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่น. 2536. “คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 262/2535 เรื่องคณะกรรมการปรับปรุงระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่น”. **เทศาภิบาล** 88, 4 (เมษายน), 105-107.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. 2546. Balance Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ. **BU Academic Review**, 2, 1 (มกราคม-มิถุนายน), 134-143.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. 2541. **เอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 6**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จินตนา สายทองคำ. 2553. **การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพด้วยเทคนิคดุลยภาพของสถาบันอุดมศึกษาวิชาชีพเฉพาะสังกัดกระทรวงวัฒนธรรมด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และช่างศิลป์**. คุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรประภา อัครบวร. 2548. **เอกสารประกอบการสอน ทม. 732 การปฏิบัติการในงานพัฒนาองค์กร**. [เอกสารอัดสำเนา]. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฉวีวรรณ จันติชัย. 2550. **การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ balanced scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์**. การค้นคว้านิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ชนายุทธ คำเกลี้ยง. 2551. การศึกษาการบริหารงานแบบดุลยภาพของโรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ชมพูนุท หิริโกกุล. 2555. การบริหารเชิงดุลยภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชวงศ์ ฉายะบุตร. 2536. การให้บริการแบบครบวงจร: แนวทางการให้บริการเชิงรุกของกรมการปกครอง. *เทศาภิบาล*, 88, 7 (กรกฎาคม), 8-20.
- _____. 2539. การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พิชเนศ พรินต์ติ้งเซ็นเตอร์.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2518. การบริหารการปกครองท้องถิ่นของไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เชาว์ อินโย. 2553. การประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชินเนีย รัตภักดิ์ และ ทะนงศักดิ์ ยาทะเล. 2550. รายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาแนวทางการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก. ตาก: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก.
- ญาณิศา บุญจิตร. 2552. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ณัฐชา วินิจนัยภาค. 2549. การประเมินผลความสำเร็จขององค์การภาครัฐ โดย Balanced Scorecard. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 4(2), 57-71.
- ณิชนันท์ จันทรสืบแถว. 2554. การศึกษาการนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์การภาครัฐ กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบองค์กรในจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ฐิตินันท์ พิงตาล. 2553. การประเมินผลองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลลำปางหลวง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- दनัย เทียนพุด. 2548. 4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ: กลุ่มแอดวานซ์รีเสิร์ช.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- _____. 2549ก. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- _____. 2549ข. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ทองใบ สุดซารี. 2548. ทฤษฎีองค์การ (วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์). พิมพ์ครั้งที่ 7. อุบลราชธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทวีป ศิริวิเศษ. 2544. การวางแผนและการประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน, ปรียาภรณ์ ดวงพิกุล และ รัชดาวรรณ วงษ์เหมือน. 2547. การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced scorecard เพื่อการประเมินผลองค์กร: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- เทศบาลตำบลไชยปราการ. 2553. หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลแต่ละประเภท. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.chaiprakarn.go.th/AboutUs/AbOfficialdomLocal.php>. (20 กันยายน 2556).
- เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา. 2556. แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2557-2559) ของสำนักงานเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา.
- เทิดพัฒน์ พัฒนศิษฎาภรณ์. 2550. การวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทำนอง ชิดชอบ. 2551. การวัดผลผลิตภาพในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงสีข้าวหอมมะลิเกษตรอินทรีย์ โดยใช้ดัชนีดุลยภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ธนชัย ยมจินดา. 2550. การวางแผน. น. 98 – 120. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 3. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธีรภูมิ ไศกิจฐิกุล. 2550. การปกครองท้องถิ่นไทย. ฉะเชิงเทรา: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซต.
- ธัญยาพร พุทธวงศ์. 2553. บทบาทของภาคประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดลำปาง. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นวรรตน์ สุวรรณผ่อง. 2542. การประเมิน และเขียนแผนงาน/โครงการด้านสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: พรทิพย์.

- นริศรา ถิ่นวิลัย. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นลินี จารุกาญจนกิจ. 2540. การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิตา ชูโต. 2538. การประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พีเอ็นการพิมพ์.
- นิติธร วรรณกลัด. 2553. การประเมินโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางการประเมินเชิงสมดุล (Balanced Scorecard). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นุชจรี พงษ์เจริญ. 2552. การประเมินนโยบายขจัดความยากจน พ.ศ. 2548-2550 กรณีศึกษาโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2556. รัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอ เจริญผล.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. 2535. การปกครองท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปราณี อินทวงศ์. 2550. ประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2523. การวิจัยประเมินผล : หลักการและกระบวนการ. กรุงเทพฯ : การพิมพ์พระนคร.
- พรกมล ปริญญารักษ์. 2551. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริการนวดแผนไทย สตาร์ไทย มาสสาส ซาวน่า แอนด์ฟิตเนส. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระมหาเตชินท์ สัทธาภิฏ (ผกา). 2554. ประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- _____ . 2547. การนำหลักการ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ใน
กองทัพอากาศ. กรุงเทพฯ: กองควบคุมกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ.
- _____ . 2548. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พานแก้ว อินสุทธะ. 2553. การศึกษาคุณภาพการบริหารจัดการเชิงสมดุล (Balance
Scorecard) ของโรงเรียนบ้านใหม่โชคชัย อำเภอพญาเม็งราย จังหวัด
เชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- พิชาย รัตนดิกล ภูเก็ท. 2552. องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ธิงค์บียอนด์.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. 2552. การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: โครงการ
ส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิสนุ พงศ์ศรี. 2550. เทคนิควิธีประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พร็อบเบอร์ตีพริ้นท์.
- มาลี แซ่ตั้ง. 2552. แนวทางการจัดการอพาร์ทเมนต์ระดับราคาสูงในเมืองสมุทรสาคร:
กรณีศึกษา อพาร์ทเมนต์ AAA. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ยุทธศาสตร์. 2558. ใน พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. แหล่งที่มา
<http://rirs3.royin.go.th/new-search/meaning-search-32.asp>.
- เยาวลักษณ์ อินตะ. 2550. การประเมินผลโครงการจัดการสอนวิชากฎหมายนำรู้โดยใช้เทคนิค
ผังความคิด โรงเรียนดาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รศนธ์ รัตนเสริมพงศ์. 2551. การบริหารภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชกิจจานุเบกษา. 2550. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550. เล่ม 124 ตอน
ที่ 47 ก. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- _____ . 2551. ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น เรื่องการบังคับใช้แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจาย
อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2). เล่ม 125 ตอนพิเศษ 40 ง.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายสาธารณะกับแผน. น. 10 – 26. ใน
เอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 9.
นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- รัชนี้ คำปึก. 2548. การประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบลจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตติกาล ทิพยมหิษฐ์. 2545. การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รุจา รอดเข็ม. 2547. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย ในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2555. การประเมินผลนโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: บพิธ.
- ลักขณา ยิ่งธงชัย. 2542. การวัดผลการปฏิบัติงานตามเทคนิค Balance Scorecard กรณีศึกษาธนาคารออมสิน สาขากาฬสินธุ์. รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษ ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณดี สุทธิธารกร. 2554. เอกสารคำสอนวิชา การทำแผนกลยุทธ์. [เอกสาร PDF]. แหล่งที่มา http://www.opsmoac.go.th/article_attach/atsapv001.pdf.
- วรภัทร ภูเจริญ และ ธนภุต จรัสรุ่งขลิต. 2546. ดัชนีชี้วัดผลงาน Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- วิรัช พ ธรรมรักขิต. 2551. แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลดงเตงาว อำเภอดอนพุด จังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และ สุริยา วีรวงศ์. 2545. การประเมินผลโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาธนกุล, วลีพร ธนาธิคม และ พรทิพย์ นุกูลวุฒิโอภาส. 2548. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- วัฒนา วัฒนพงศ์. 2546. BSC and KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2554. กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://mgmtsci.stou.ac.th/work.html> (9 มีนาคม 2559).

- วีณา อ่องแสนคุณ. 2549. การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระเดช เชื้อนาม. 2547. เขย่า BALANCED SCORECARD. กรุงเทพฯ: เพื่องฟ้า พรินต์ติ้ง.
- วีระเดช เชื้อนาม และ มัลลิกา เชื้อนาม. 2550. Scorecard Cockpit. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: เพื่องฟ้า พรินต์ติ้ง.
- วุฒิสาร ตันไชย. 2548. การกระจายภารกิจหน้าที่ไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่.
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.local.moi.go.th/webst/botfam1.htm> (10 กันยายน 2556).
- ศิริชัย กาญจนวาศรี. 2547. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริประภา แก้วอุดม. 2553. ทางเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาด
บ้านใหม่อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริพร เป้งสลิ. 2554. การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาล
เมืองเขลางค์นคร. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริวรรณ แก้วจันดา. 2553. หลักของการวางแผนเชิงกลยุทธ์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันพระปกเกล้า. 2554. เสี่ยงข้างมาก เสี่ยงข้างน้อย ออนไลน์. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php/> (20 กันยายน 2556).
- สมคิด พรหมจ้อย. 2542. เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: ออฟเซทอาร์ท ออโตเมชั่น.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. 2547. กฎหมายการปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุ
เบกษา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. 2540. นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.
กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2524. การประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สรศักดิ์ วจิสัตย์. 2547. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามแผนและงบประมาณรายจ่ายประจำปี
ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่. การ
ค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สอน โสมแพน. 2544. การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเทคนิค Balance Scorecard : กรณี ศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2542. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น 2542. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.pasanglocal.go.th/athf/law/20150703144617.pdf>. (20 กันยายน 2556).

_____. 2544. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.krisdika.go.th/wps/portal/general>. (20 กันยายน 2556).

_____. 2551ก. พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.krisdika.go.th/wps/portal/general>. (10 กันยายน 2556).

_____. 2551ข. พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.krisdika.go.th/wps/portal/general>. (10 กันยายน 2556).

_____. 2551ค. พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.krisdika.go.th/wps/portal/general>. (10 กันยายน 2556).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2554. สรุปผลการประชุมคณะรัฐมนตรีวันที่ 24 มกราคม 2554 เรื่องระบบการประเมินผลภาครัฐราชการแบบบูรณาการ. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://opdc.go.th/content.php?menu_id=3&content_id=1917. (22 กันยายน 2556).

_____. 2556. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=2467. (22 กันยายน 2556).

สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล. 2546. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธีการ Balanced Scorecard. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- สุนทร พรณดวงเนตร. 2540. ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการฝาก-ถอนเงินของ ธนาคารไทยพาณิชย์ (มหาชน) สาขาอุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์ปริญญาโท. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภาพ คำวาง. 2553. การวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพรหมวิหาร อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุมาลี จิระจรัส. 2548. การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุสรณ์ วิริยะวงศ์สกุล. 2552. ความพึงพอใจในงานกับประสิทธิผลขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อมรรัตน์ ศรีคำ. 2554. การประเมินผลองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลเมืองปาน อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- อรุณ โคตรพัฒน์. 2550. การประเมินการบริหารงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อุดม ทุมโฆสิต. 2551. การปกครองท้องถิ่นสมัยใหม่: บทเรียนจากประเทศที่พัฒนาแล้ว. กรุงเทพฯ: แชน โพร์ พรินติ้ง.
- อุทัย หิรัญโต. 2523. การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อัมพร ไหลประเสริฐ. (ม.ป.ป.). เอกสารคำสอนวิชาการบริหารพยาบาล เรื่อง การวิเคราะห์องค์การโดยใช้เทคนิค SWOT analysis. [เอกสาร DOC]. แหล่งที่มา http://61.19.86.230/manage/Plan_pic/20120923145921.doc.
- Abraham, S. C. 2006. Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success. Ohio: Thomson South-Western.
- Ackoff, R. L. 1970. A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley - Interscience.
- Bateman, T. S. & Snell, S. 1999. Management: Building Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill.
- Black, J. S. & Porter, W.L. 2000. Management Meeting New Challenges. New Jersey: Prentice-Hall.
- Byars, L. L. , Rue, L. W. & Zahra, S. A. 1996. Strategic Management. U.S.A.: Irwin.

- Clark, John J. 1957. **Outline of Local Government of The United Kingdom.** London: Sir Issac Pitman and Son.
- Coulter, M. A. 2005. **Strategic Management in Action.** New Jersey: Pearson.
- Daft, R. L. 2001. **Organizational theory and design.** 7th ed. Cincinnati, OH: South-Western. College Pub.
- David, F. R. 1997. **Strategic management.** 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dess, Gregory G. & Miller, A. 1993. **Strategic management.** Singapore: McGraw-Hill.
- Holloway, W. V. 1951. **State and local Government in the United State.** New York: Prentice Hall.
- Jones, C. O. 1977. **An Introduction to the study of Public Policy.** 2nd ed. North Scituate, Massachusetts: Duxbury Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. **Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Boston: Harvard Business School Press. อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552. **องค์การ และการบริการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ینگ์ บี ยอนด์.
- _____. 2001a. **The Strategy Focused Organization.** Boston Massachusetts Harvard: Business Press.
- _____. 2001b. **Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Boston: Harvard Business School Press. อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552. **องค์การ และการบริการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ینگ์ บี ยอนด์.
- Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. 1970. **Organization and Management : A System Approach.** New York: McGraw-Hill Book Company.
- Koohtz, Harold & O'Donnell, C. 1968. **Principles of Management.** New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lyden, Fremont J. & Miller, Ernest G. 1971. **Planning, Programming Budgeting : A Systems Approach to Management.** Chicago: Markham Publishing company.
- Niven, P. R. 2003. **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies.** Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. 1995. **Strategic management: Concept and Cases,** 8th ed. New York: Irwin.

- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. 2002. **Strategic Management and Business Policy**, 8th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Wit, Daniel. 1967. **A Comparative Survey of Local Government and Administration**. Bangkok: Kurusapa Press.
- Vedung, Evert. 2005. Evaluation research. pp. 104-114. In Peters, B. Guy and Pierre, Jon, eds. **Handbook of public policy**. London: Sage Publications. อ้างถึงใน. เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2555. **การประเมินผลนโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.





ภาคผนวก ก

แบบสัณฐาน

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การบริหารองค์การแบบสมดุลงของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา
อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

วันที่สัมภาษณ์.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. เสร็จเวลา.....น.

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง.....

ระดับการศึกษา

.....

อายุราชการ

.....

ประเด็นการสัมภาษณ์การบริหารองค์การแบบสมดุลงของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

คำชี้แจง : ผู้ศึกษาใช้ประเด็นการสัมภาษณ์นี้ สัมภาษณ์นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล หัวหน้าส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล ตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบการค้นคว้าเอกสาร เพื่อยืนยันข้อมูล การศึกษาการบริหารองค์การแบบสมดุลงของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

การบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา

ตอนที่ 1

1. ท่านมีส่วนร่วมในการเตรียมการในการประเมินผลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเรื่องการบริหารองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนาใน 4 ด้าน อย่างไร

2.1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ

- 2.1.1 มีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายการพัฒนาไว้ว่าอย่างไร

.....

.....

.....

- 2.1.2 กำหนดโครงการ กิจกรรมการพัฒนาที่จะดำเนินการไว้เท่าไร และได้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2558 มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

- 2.1.3 แผนพัฒนาสามปีที่ทำในปีงบประมาณ 2558 จัดทำอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

- 2.1.4 คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามแผนกำหนดคุณสมบัติไว้อย่างไร

.....

.....

.....

2.1.5 กำหนดกิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นไว้กี่ด้านและกิจกรรมที่ริเริ่มเป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้ดำเนินการอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2.1.6 เสี่ยงสะท้อนจากประชาชนจากการจัดทำโครงการ กิจกรรมของเทศบาล
เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.1.7 มีวิธีการอย่างไรในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด

.....

.....

.....

2.1.8 มีการดำเนินการอย่างไรให้มีอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้

.....

.....

.....

2.1.9 มีวิธีการทำให้เกิดการลดลงของต้นทุนอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

2.2.1 ท่านมีประเด็นที่จะสำรวจความพึงพอใจของประชาชนประเด็นใดบ้าง

.....

.....

.....

2.2.2 ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการจัดบริการของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา
 ในด้านการจัดบริการสาธารณะ ด้านจัดสวัสดิการสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส ด้านการช่วยเหลือผู้ประสบ
 ภัย ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านขั้นตอนการให้บริการ และเจ้าหน้าที่ให้บริการ

.....

.....

.....

2.2.3 ท่านคิดเห็นอย่างไรจากผลความพึงพอใจของประชาชน และ ข้อเสนอแนะที่ได้
 จากผลการสำรวจความพึงพอใจ

.....

.....

.....

2.2.4 มีการกำหนดรูปแบบการให้บริการประชาชนอย่างไรให้พึงพอใจ

.....

.....

2.2.5 กำหนดการดำเนินการมาตรการป้องกันและปราบปรามทุจริตไว้อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

2.3.1 มีแนวทางจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร และกำหนดเป้าหมายในการ
 จัดเก็บรายได้ไว้เท่าไร

.....

.....

.....

2.3.2 กำหนดนโยบายการเบิกจ่ายเงินให้สอดคล้องกับงบประมาณอย่างไร

.....

.....

.....

2.3.3 ท่านคิดเห็นอย่างไรกับกิจกรรมการลดขั้นตอน และการจัดศูนย์บริการร่วม

.....

.....

.....

2.3.4 จำนวนโครงการหรืองานที่ไม่ถูกต้องมีกี่โครงการ มีเรื่องที่ประชาชนร้องเรียน

กี่เรื่อง

.....

.....

.....

2.3.5 มีแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไรให้สอดคล้องกับนโยบาย

.....

.....

.....

2.4. ด้านการพัฒนาองค์กร

2.4.1 ท่านมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร

.....

.....

.....

2.4.2 ท่านได้ไปฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานกี่เรื่อง หลักสูตรใดบ้าง

.....

.....

.....

2.4.3 ท่านได้ถ่ายทอดความรู้หรือแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาและกี่เรื่อง

โดยวิธีใด

.....

.....

.....

2.4.4 กำหนดขั้นตอนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้อย่างไร

.....

.....

.....

2.4.5 มีการจัดทำสารสนเทศและระบบข้อมูลอย่างไร

.....

.....

.....

2.4.6 กำหนดให้มีการรวบรวมกฎหมาย และระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการจัดทำกฎหมายท้องถิ่นอย่างไร

.....

.....

.....

2.4.7 กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้แต่ละระดับมีอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ท่านมีข้อเสนอแนะในการบริหารองค์กรแบบสมดุลของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

- ขอขอบคุณสำหรับการตอบคำถาม -



ภาคผนวก ข

ประวัตินักศึกษา

ประวัตินักศึกษา

ชื่อ-นามสกุล	นายทินกร ศรีลา
เกิดเมื่อ	16 พฤษภาคม 2522
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2537 นักธรรมเอก สำนักเรียนวัดศรีอุบลรัตนาราม จังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2540 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โรงเรียนวิจิตรวิทยา จังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2543 อนุปริญญาวิทยาศาสตรการแพทย์ (รังสีเทคนิค) คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550 ปริญญาตรีสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2553 ปริญญาตรีรัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2543 เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์ โรงพยาบาลน้ำยืน อำเภอน้ำยืน จังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2543-2544 เจ้าหน้าที่รังสีเทคนิค โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2544-2546 เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์ สถาบันโรคทรวงอก อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี พ.ศ. 2546-2549 เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์ ระดับ 2 สถาบันบำราศนราดูร อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี พ.ศ. 2549-2557 เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์ ระดับชำนาญงาน สำนักงาน ป้องกันควบคุมโรคที่ 1 อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2557-2558 เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ระดับ 5 เทศบาลตำบล น้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2557-2558 นักวิชาการส่งเสริมสุขภาพ ระดับ 5 เทศบาลตำบลน้ำ แพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน นักวิชาการสาธารณสุข ระดับปฏิบัติการ องค์การบริหาร ส่วนตำบลบางแม่นาง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี

อีเมล tinphph@gmail.com, tinnakorn-srila@hotmail.com

โทร 089-7994479