

การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Administration of the Chaiyaphom Provincial Administrative Organization
According to the Office of the Public Sector Development Commission

นัตรณรงค์ นัตรภูติ และ ประณต นันทียะกุล

Chatnarong Chatrabhuti and Pranod Nuntbyakul

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

Doctor of Philosophy in Public Administration Program, Eastern Asia University

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ (2) เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และนำการวิจัยมาวิเคราะห์เชิงอรรถาธิบายและเชิงพรรณนาด้วยการรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 22 คนซึ่งประกอบด้วยกลุ่มประชากรซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยเลือกแบบเจาะจง และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นองค์การอิสระขนาดเล็ก คล่องตัว สะดวกต่อการบริหารจัดการและประสานงาน แต่มีปัญหาสำคัญในด้านบุคลากร การประสานงาน และงบประมาณและ (2) แนวทางการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะต้องสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน พัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์วางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ ส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน ยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน และสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the conditions and the related problems of the Chaiyapoom Provincial Administrative Organization according to the Office of the Bureaucracy System Development Commission's Guidelines and (2) to suggest the guidelines of Chaiyapoom Provincial Administrative Organization according to the Office of the Bureaucracy System Development Commission's guidelines .This is the qualitative study through the analysis method with descriptive analysis by collecting data from the primary demographic of a group of 22 samples who were involved with the operation of the Chaiyapoom Provincial Administrative

Organization, according to the Office of the Bureaucracy system Development Commission's Guideline. The data was collected by initiative model and depth interview questionnaires. The results found that; (1) the Chaiyapoom Provincial Administrative Organization, according to the Office of the Bureaucracy System Development Commission's guideline, was small, flexible and convenient for the administration and coordination. However, there were still some problems including with personnel, coordination and budget and (2) the guidelines of Chaiyapoom Provincial Administrative Organization, according to the Office of the Bureaucracy System Development Commission, must be built upon the excellence in providing public services. The organization must be developed into an organization with maximum performance and style, with the professional personnel, and increased efficiency of asset management network, and it must establish and develop an integrated bureaucracy system. Besides, the promotion of cooperative administration system among the public and private sectors must be done to enhance the transparency and to create the trust of the government and Bureaucracy System as well. Finally, the readiness of Thai Bureaucracy System must be reformed completely and rapidly to enter the ASEAN community soon.

Keywords: management, Chaiyaphom Provincial Administrative Organization, Office of the Public Sector Development Commission



บทนำ

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโต และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี

ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัย ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เป็นส่วนหนึ่งในการกระจายอำนาจการปกครองซึ่งเป็นผลมาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นจะต้องทบทวนรูปแบบการบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น และเป็นไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การภาครัฐอย่างต่อเนื่องเป็นนโยบายที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดไว้ว่าจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

และเป็นหน้าที่ของทุกส่วนราชการจะต้องรับไปดำเนินงาน ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561 ซึ่งวางไว้ 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Office of the Public Sector Development Commission, 2013) ดังนี้

1. การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน
2. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพย์สินของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. การวางระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ
5. การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน
6. การยกระดับความโปร่งใส และสร้างความเชื่อถือศรัทธาในการบริหารราชการ
7. การสร้างความพร้อมของระบบราชการ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน



ภาพ 1 แนวทางการพัฒนาองค์การราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Note. from *Strategy development bureaucracy Thailand year 2012-2018*, by Office of the Public Sector Development Commission, 2013, Retrieved from <http://www.opdc.go.th/page.php?url=link&cid=1>.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีความจำเป็นจะต้องทบทวนรูปแบบการบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น และเป็นไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ บนพื้นฐานหลักการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ รวมถึงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ให้สามารถกระทำได้อย่างราบรื่นคล่องตัวในอนาคตและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการที่กำหนดไว้โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
2. เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหาร

จัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (Wiruchnipawan, 2014) ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร (administration) ไว้ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษาละติน *Administratae* หมายถึงการช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์ หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า *Minister* ซึ่งหมายถึง การรับใช้ หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐคือ รัฐมนตรีสำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า *administer* หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณชนถือว่าเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐ ที่จัดตั้งขึ้น

เพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาครัฐกิจมากขึ้นการบริหารจัดการหมายถึง การที่องค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และการบริหารเป็นกระบวนการการทำงานด้วยความร่วมมือกันของกลุ่มบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ มีการร่วมมือประสานงานกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการจัดไว้ที่เหมาะสม

Koontz & Cyril (1964) ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติงาน

Drucker (1968) กล่าวว่าการบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดโดยอาศัยฝีมือคนอื่น

ความหมายของการพัฒนาองค์กรราชการ

สถานการณ์และความเสี่ยงซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและภายในประเทศโดยเฉพาะภาวะผันผวนด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองพลังงาน และภูมิอากาศที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างชัดเจนต่อประเทศไทยทั้งเชิงบวกและลบตามที่กล่าวมานั้นมีผลอย่างสูงต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยในระยะ 6 ปีข้างหน้าประเทศไทยต้องปรับตัว และปรับปรุงกลไกภาครัฐราชการ เพื่อให้กลไกการบริหารของหน่วยงานของรัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใสสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ และก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อการทำงานของภาคราชการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่เข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคม มีการเชื่อมโยงการพัฒนาทั้งภายในประเทศและการรักษาสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอันจะเป็นฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Office of the Public Sector Development

Commission, 2013)

แนวความคิดสำคัญที่ใช้เป็นกรอบในการปฏิรูประบบราชการในการเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมหรือบริบทของระบบราชการนั้นจำเป็นจะต้องมีกรอบแนวคิดหรือทิศทางตลอดจนเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเห็นหรือต้องการให้เกิดขึ้นกับระบบราชการในอนาคตควรต้องเป็นอย่างไร (what) เมื่อไร (when) และเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการอย่างไร (how) มิใช่แต่ประเทศไทยเท่านั้นที่ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบราชการให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจของประเทศในยุคโลกาภิวัตน์และกระแสประชาธิปไตย หากแต่ทุกประเทศทั่วโลกต่างก็ตื่นตัวที่จะปฏิรูประบบราชการของตนให้ทันสมัยเช่นเดียวกัน ดังนั้นนักวิชาการและนักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้จึงได้พยายามนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ ที่เห็นว่ามีเหมาะสมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ แนวความคิดต่าง ๆ เหล่านี้ หลายกรณีก็ได้มาจากการนำเอาแนวความคิดทางภาคเอกชนเข้ามาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเห็นว่าการบริหารงานของภาคเอกชนก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าภาครัฐในหลายกรณีในการปฏิรูประบบราชการของประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, 2012)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การตามแนวคิดของ กพร. 7 ด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่นักวิชาการได้ให้ไว้ อย่างหลากหลาย จะเห็นได้ว่าความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยสรุป ได้แก่ (1) องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ (2) องค์การที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง (3) องค์การที่มีความปรารถนา ในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน (4) องค์การซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง (5) องค์การที่มีทักษะการสร้างการรับและการถ่ายทอดความรู้ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จะเกี่ยวข้องกับ

การเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้โดยเริ่มตั้งแต่ในระดับบุคคล พัฒนามาเป็นระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันและการถ่ายทอดความรู้ การสร้างสรรค์ ตลอดจนการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ณ จังหวัดชัยภูมิ โดยเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลางมอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการปกครองตนเองให้มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารพัฒนา และให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิมีอำนาจในการกำหนดนโยบายตัดสินใจ และดำเนินกิจการภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดภายในจังหวัดชัยภูมิเท่านั้น และอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายจากจังหวัดชัยภูมิ

วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรม เป็นแหล่งผลิตอาหารพลังงานทดแทนสำคัญ และเป็นสังคมคุณภาพที่พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน
3. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถภาคการเกษตร
4. พัฒนาศักยภาพด้านการท่องเที่ยว
5. ส่งเสริมการอนุรักษ์และใช้พลังงานอย่างมีคุณค่า
6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความ

สามารถและรองรับการเจริญเติบโตของจังหวัด

7. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีประสิทธิภาพ
เป้าประสงค์หลัก

1. เด็ก เยาวชน และประชาชนของจังหวัดชัยภูมิได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการสืบสานคุณค่า

3. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง

4. เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น

5. การท่องเที่ยวของจังหวัดชัยภูมิได้รับความนิยมเพิ่มสูงขึ้น

6. เป็นแหล่งสร้างพลังงานทดแทนที่ใหญ่ที่สุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. ประชากรมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และใช้พลังงานอย่างมีคุณค่า

8. มีระบบโลจิสติกส์ที่รองรับการเป็นศูนย์กลางทางการตลาดและเชื่อมโยงประเทศสู่ประชาคมอาเซียน

9. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู

10. มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ สามารถนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในภาพรวม ดังนี้
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการอนุรักษ์และใช้

พลังงานอย่างมีคุณค่า

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางทางการตลาดและการเชื่อมโยงสู่ประเทศในประชาคมอาเซียน

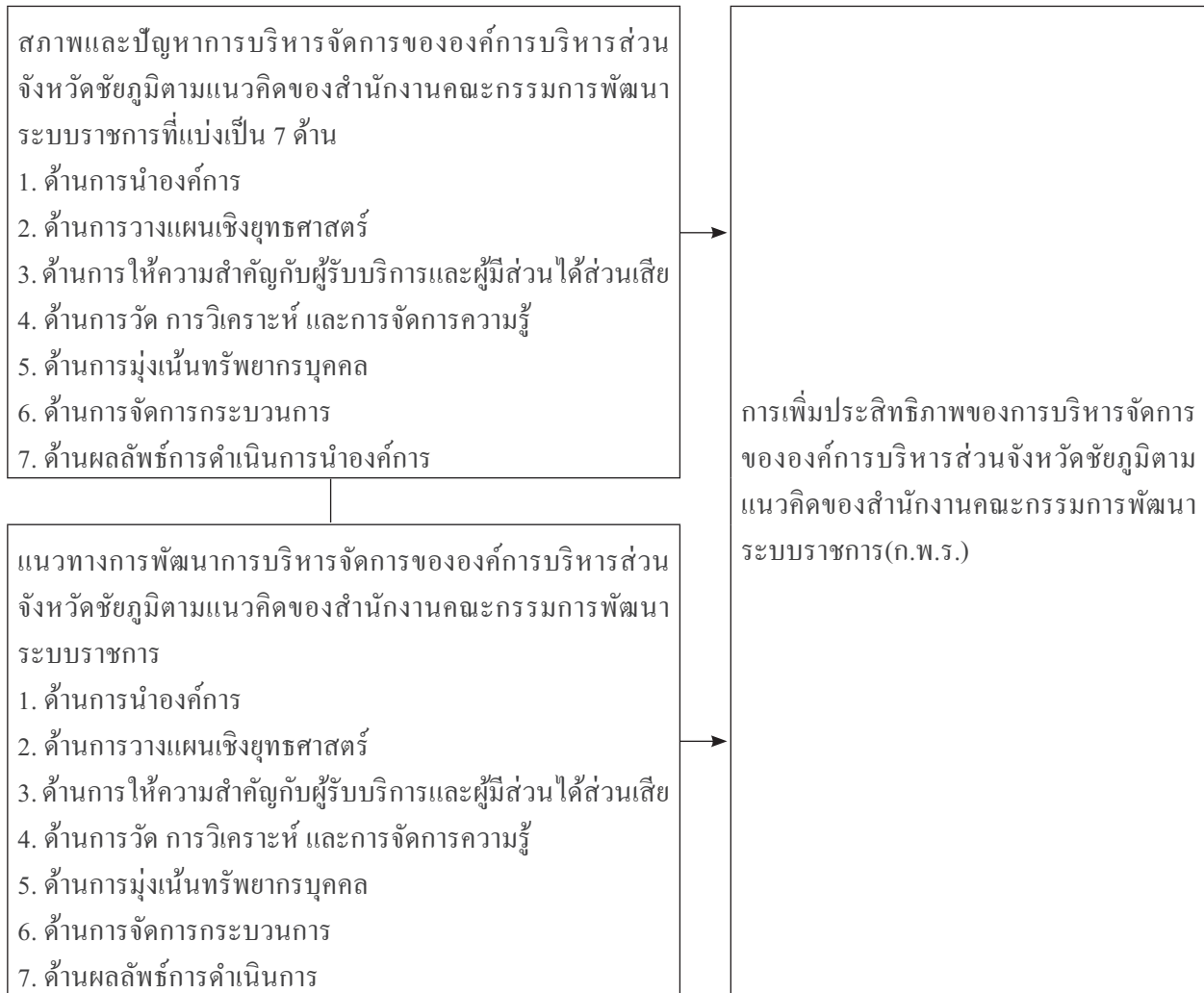
ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมและยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (เหตุ)

ตัวแปรตาม (ผล)



ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กำหนดรูปแบบเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา อันเป็นการบรรยายและแปลความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ อบจ.ชัยภูมิ จำนวน 22 ท่าน
2. ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม จำนวน 5 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยได้นำแนวทางในการพัฒนาองค์การซึ่งกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ใน 7 ประเด็น ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มาใช้ในการสร้างเครื่องมือ

1. เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จะสร้างแบบบันทึกข้อมูล เพื่อบันทึกประเด็นหลักที่ได้จากเอกสารต่างๆ ในส่วนที่จำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จะออกแบบเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกชนิดมีโครงสร้างเพื่อใช้ในการบันทึกข้อมูลที่จะได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ

1. ประสานกับบุคคลเป้าหมายที่จะทำการสัมภาษณ์และการจัดการสนทนากลุ่มเพื่อขอเข้าทำการสัมภาษณ์ และนัดหมายวันสนทนากลุ่มด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปแบบสัมภาษณ์และแบบสรุปผลการสนทนากลุ่มชนิดมีโครงสร้างซึ่งได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว
2. ทำการสัมภาษณ์และจัดการสนทนากลุ่มต่อบุคคลเป้าหมายตามวัน-เวลา ที่ได้รับการนัดหมาย
3. นำผลการสัมภาษณ์มาทำการสรุปและแยกแยะประเด็นรวมทั้งทำการสรุปผลการสนทนากลุ่มตามแนวทางที่กำหนด

ข้อมูลทุติยภูมิ

1. ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยแยกเนื้อหาที่จำเป็นจะต้องทำการศึกษาให้ครบถ้วน
2. สร้างแบบบันทึกข้อมูล เพื่อใช้ในการบันทึกข้อมูลสำคัญที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม
3. นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

มาทำการสรุป วิเคราะห์ และนำเสนอไว้ในบทที่ 2 ของคู่มือนี้

4. นำตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสร้างแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารจัดการที่ได้จากแบบสอบถาม 7 ด้าน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1)

สรุปผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายต่อปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ แต่ละด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน

1. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการผลจากการวิจัยพบว่า ด้านการนำองค์กรไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นยังไม่เพียงพอและขาดตอน ประกอบกับการประสานงานการใช้ข้อมูลภายในองค์กรมีน้อย และยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพออันเป็นผลมาจากการขาดการติดตามผลการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง การไม่ทำตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการ ผลจากการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 8 ด้าน แต่ยังคงขาดยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงานโดยตรง นอกจากนี้ งบประมาณที่ได้จากการเก็บภาษีต่างๆ ยังไม่เพียงพอในการให้บริการแก่ประชาชน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการทบทวนยุทธศาสตร์เสียใหม่ โดยที่ทุก

ภาคส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนตามบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละภาคส่วน ตั้งแต่ขั้นตอนการทบทวนสถานการณ์และความท้าทายที่สำคัญต่อการดำเนินการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ การร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ในอนาคต การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน/โครงการ การมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานมีเอกภาพ ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายเดียวกัน สามารถสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและสัมฤทธิ์ผลเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และนำไปสู่ความสมดุล มั่นคง ยั่งยืนอย่างแท้จริง

3. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการผลจากการวิจัย พบว่าด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบรวมทั้งบุคลากรยังขาดความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดนี้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิได้จัดทำยุทธศาสตร์การขยายผลและเผยแพร่องค์ความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อเผยแพร่และขยายผลองค์ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ไปสู่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ให้กว้างขวาง ตลอดจนขยายผลไปสู่สากล โดยการจัดทำศูนย์ให้บริการการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และแหล่งอ้างอิงโดยตรง

4. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการผลจากการวิจัย พบว่าการวัดการวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ยังไม่มีเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในรูปของดัชนีชี้วัดแนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ รวมทั้งขาดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ชัยภูมิ โดยขาดแผนบริหารจัดการความรู้เป็นเครื่องมือชี้นำการดำเนินงาน พัฒนาระบบข้อมูลความรู้ให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และขาดการสร้างทีมงานจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ที่มีประสิทธิภาพทำงานอย่างมืออาชีพและชำนาญงาน มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนมีความคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้สู่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ได้ชัดเจน ทั้งนี้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ไม่มีหน่วยงานรองรับในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์การบริหารโดยตรง

5. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการผลจากการวิจัย พบว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลขาดบุคลากรบางลักษณะงานที่มีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ อัตราค่าจ้างส่วนหนึ่งมีปัญหาด้านคุณภาพกำลังคนบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่จะต้องมีผลผลิต และผลลัพธ์การดำเนินงานที่ชัดเจน บุคลากรบางส่วนขาดความสนใจ และให้ความสำคัญกับการใช้แผนเป็นเครื่องมือและกลไกในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ทิศทางการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงบ่อย เกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

6. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการผลจากการวิจัย พบว่า การจัดการกระบวนการมีจุดอ่อนในการประสานงานภายในทั้งนี้เนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา และการมีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบดูแลเป็นจำนวนมาก การประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์การยังเป็นระบบยังไม่ชัดเจนเพียงพอ และไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ประโยชน์

7. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการผลจากการวิจัย พบว่า ผลลัพธ์การดำเนินการการบังคับบัญชาสั่งการเนื่องจากเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมราชการ จึงมีความซ้ำซ้อน และมีสายการบริหารที่ค่อนข้างยาว ทำให้การพิจารณาตัดสินใจหรือสั่งการต้องผ่านสายการบังคับบัญชาตามขั้นตอนต่างๆ หลายระดับ ส่งผลทำให้งานบางอย่างล่าช้าและในหลายกรณีก็มีผลกระทบโดยตรง

ต่อประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ โดยเฉพาะในกรณีของงานเร่งด่วนซึ่งจำเป็นต้องแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีทั้งจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค มากมายหลายประการ โดยมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ การมีงบประมาณของตนเองเป็นส่วนใหญ่ แต่ไม่เพียงพอที่จะดำเนินงานได้ครบถ้วน แต่บางส่วนก็ได้มาจากการสนับสนุนโดยรัฐบาลบ้าง ประการต่อมาคือเป็นหน่วยงานที่มีมาจากประชาชนโดยตรง ผู้บริหารเป็นที่รู้จักกัน โดยทั่วไปในจังหวัดชัยภูมิ และเป็นที่รู้จักกันดีทั้งในส่วนราชการ ภาคเอกชน และสังคม โดยทั่วไปอีกด้วย ดังนั้น การดำเนินงานจึงเป็นที่เชื่อถือแก่หน่วยงานทั่วไปอย่างเต็มที่

จุดอ่อนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิก็คือ การประสานงานภายในและความร่วมมือยังไม่ดีพอ บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรในบางด้าน บรรยากาศการทำงานที่ยังไม่ดีในบางจุดระบบสารสนเทศยังต้องปรับปรุงการประสานงานการใช้ข้อมูลภายในองค์การมีน้อย และยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอขาดการติดตามผลการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องอัตราบุคลากรระดับปฏิบัติไม่เพียงพอ การประชาสัมพันธ์ยังขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควรการปฏิบัติงานยังมีลักษณะเชิงรับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์การยังขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและภาพลักษณ์ขององค์การยังไม่เป็นที่รู้จักกว้างขวาง

อุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิคือ มียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมครบถ้วน และหน่วยรองยังขาดยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เช่น ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษายุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของประชาชนในท้องถิ่น เป็นต้น

โอกาสขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิก็คือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับเชื่อถือและให้ความสำคัญ มีเครือข่ายเสริมพลังจากภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น

สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการ

บริหารจัดการจากแบบสอบถามสัมภาษณ์ 7 ด้าน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2)

สรุปผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบอบราชการ แต่ละด้าน

ด้านการนำองค์การ

ควรกำหนดแนวคิดนโยบายกำกับองค์กรที่ดีขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนที่จะส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ด้านการวางแผน ควรให้ สำนักงาน กพร. ได้เข้ามาวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การ ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิได้มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่างๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนอยู่แล้ว ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิได้กำหนดยุทธศาสตร์โดยแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 8 ด้าน คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการอนุรักษ์และใช้พลังงานอย่างมีคุณค่า

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางทางการตลาดและการเชื่อมโยงสู่ประเทศในประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

มีประสิทธิภาพ

แผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เป็นแผนที่มุ่งสู่การบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ โดยที่ทุกภาคส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนตามบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละภาคส่วน ตั้งแต่ขั้นตอนการทบทวนสถานการณ์และความท้าทายที่สำคัญต่อการดำเนินการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ การร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ในอนาคต การกำหนดแผนยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน/โครงการ

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรม เป็นแหล่งผลิตอาหารพลังงานทดแทนสำคัญ และเป็นสังคมคุณภาพที่พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน
3. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถภาคการเกษตร
4. พัฒนาศักยภาพด้านการท่องเที่ยว
5. ส่งเสริมการอนุรักษ์และใช้พลังงานอย่างมีคุณค่า
6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและรองรับการเจริญเติบโตของจังหวัด
7. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีประสิทธิภาพ เป้าประสงค์หลัก

1. เด็ก เยาวชน และประชาชนของจังหวัดชัยภูมิ ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้รับการสืบสานคุณค่า

3. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมรอบอุ่มชุมชนเข้มแข็ง

4. เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น

5. การท่องเที่ยวของจังหวัดชัยภูมิได้รับความนิยมเพิ่มสูงขึ้น

6. เป็นแหล่งสร้างพลังงานทดแทนที่ใหญ่ที่สุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. ประชากรมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และใช้พลังงานอย่างมีคุณค่า

8. มีระบบโลจิสติกส์ที่รองรับการเป็นศูนย์กลางทางการตลาดและเชื่อมโยงประเทศสู่ประชาคมอาเซียน

9. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู

10. มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ควรจะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการด้านการนำองค์การ ควรดำเนินการบริหารจัดการองค์การภายใต้พื้นฐานกรอบนโยบายของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชัยภูมิและมีการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐบาลเพิ่มเติมจากที่ อบจ.ชภ.มีอยู่ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการให้ครอบคลุมภารกิจที่รับผิดชอบ รวมทั้งการเพิ่มอัตราบรรจบุคคลากร และเครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเพียงพอรวมทั้งนำระบบการบริหารจัดการยุคใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนา อบจ.ชัยภูมิ ร่วมกับการดำเนินงานตามแนวทางระบบราชการในปัจจุบัน

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ของ อบจ.ชัยภูมิ ควร

ครอบคลุมภารกิจของ อบจ.ชก.ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ และการปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่มาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง

3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควร แสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของ อบจ.ชัยภูมิ ต่อประชาชน เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ หรือการกระจายข่าวสารข้อมูลของหน่วยงานผ่านทางระบบ Application บนเครื่องโทรศัพท์ เป็นต้น รวมทั้ง ควรเน้นในด้านการบริการสาธารณะถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งของท้องถิ่น แบ่งงานออกเป็นหลายส่วน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน การบริการน้ำประปา ไฟฟ้า และถนนต้องทั่วถึงชุมชน ด้านคุณภาพชีวิต เช่น การดูแลเด็กและเยาวชน สนับสนุนด้านการศึกษา ช่วยเหลือผู้ป่วย ผู้พิการ ในขณะเดียวกัน เมื่อประชาชนมีความเดือดร้อนอพท.ในท้องถิ่น จะต้องเป็นหัวหอกในการแก้ปัญหาให้อย่างทันท่วงที เวลาที่เกิดวิกฤติไม่ว่าจากด้านเศรษฐกิจหรือภัยธรรมชาติ ท้องถิ่นก็มีบทบาทเข้าไปช่วยเหลือ เพราะเป็นหน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่อยู่แล้ว หากเกิดปัญหาแล้วต้องรอจากส่วนกลางเข้ามาช่วยเหลือคงจะไม่ทัน จึงถือว่าท้องถิ่นมีบทบาทที่ชัดเจน แต่ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละพื้นที่ว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และชัดเจนต่อเรื่องดังกล่าวแค่ไหน ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังไม่สามารถให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึงยังขาดการนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารมาใช้ในการบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความ

รู้ ยังมีได้มีการเตรียมการเพื่อนำเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันข้าราชการของ อบจ.ชก.ยังขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาทักษะอื่นๆ เนื่องจากภาระงานที่รับผิดชอบมีจำนวนมาก ถือเป็นปัญหาสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขณะนี้

6. ด้านการจัดการกระบวนการ คือ การพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการกำหนดนโยบายการบริหารราชการที่ดีตามแนวทางของรัฐบาล ซึ่งจังหวัดชัยภูมิได้นำมาใช้เป็นหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดย อบจ.ชก.จะต้องจัดทำยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดชัยภูมิ เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างแท้จริง ซึ่งในปัจจุบันยุทธศาสตร์ที่ อบจ.ชัยภูมิ กำหนดขึ้นนั้น ยังไม่ครอบคลุมมิติในการดำเนินงานและการบริหารงานอย่างทั่วถึง จึงทำให้มีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เช่น ขาดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการบริหารจัดการของ อบจ.ชัยภูมิ โดยเฉพาะอย่างชัดเจน

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ คือ ในปัจจุบันยังขาดดัชนีเพื่อการประเมินและพัฒนาผลการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

การอภิปรายผล

ตอนที่ 1 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิในปัจจุบัน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อ 1) นับว่าเป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จพอสมควรมาตั้งแต่เริ่มการก่อตั้ง จากแนวความคิดที่ในการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ให้ประชาชนได้ปกครองตนเอง คือ การนำหลักการจัดตั้งองค์การขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพมาบริหารงาน สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงตามที่ Holbeche (2004) ได้นำเสนอไว้ว่า องค์การต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของ

ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้อยอม รับ ชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่วุ่นๆ จะ ทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้าง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์กร ต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัล ที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กร ต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถ ให้พนักงานทำงาน ด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

สำหรับเป้าหมายในการดำเนินงาน องค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดชัยภูมิได้กำหนดเป้าหมายที่ส่วนราชการที่ เกี่ยวข้อง ประชาชน และหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งก็เป็น แนวทางที่ Linder & Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษา ทางการจัดการ Accenture ได้เน้นถึงความสำคัญในประเด็น หลัก 6 ประเด็น คือ

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (passionate)

เมื่อนำแนวทางการดำเนินงานขององค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดชัยภูมิมาพิจารณาบนพื้นฐานแนวความคิด องค์กรสมรรถนะสูงของ Administrative Careers ซึ่งเห็น ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้ในหลาย มิติ หากจะเน้นที่แนวทางในการดำเนินการนั้น องค์กร ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะซึ่งสอดคล้องกับ การบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ในปัจจุบันนี้ ได้แก่

1. การมีเป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน (clear organization goals) คนในองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจ วัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กรที่เราทำงานอยู่ให้ชัดเจน โปร่งใส ไม่มีวาระซ่อนเร้น และต้องแสดงให้เห็นตลอดเวลา ทั้งคำพูดและการกระทำ ทั้งนี้ ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง

หรือปรับปรุงเป้าหมายก็ต้องแจ้งให้บุคลากรทุกระดับให้ เข้าใจ ไม่ใช่แจ้งเพื่อให้ทราบในประเด็นนี้ องค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดชัยภูมิได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวนโยบายของรัฐบาล มาเป็นเป้าหมายสำคัญ

2. สายงานบังคับบัญชาสั้น พร้อมงานบังคับบัญชา ที่หลากหลาย (flat organization with increased span of supervision) พนักงานทุกระดับชั้นจะต้องพัฒนา ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น และต้องรับผิดชอบในองค์กร นั้น ๆ พร้อมทั้งลดสายงานการบังคับบัญชา และขั้นตอน การทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาต้องทำงานอย่างเต็มที่ และมุ่งมั่นกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลาในองค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดชัยภูมิมีข้าราชการจำกัด ซึ่งส่วนใหญ่ทำงาน ร่วมกันในพื้นที่จังหวัดชัยภูมิ ดังนั้น การถ่ายทอดข่าวสาร คำสั่ง จึงสามารถกระทำได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ยังมีเครื่องมือเสริม ได้แก่ เว็บไซต์ การใช้ ระบบ Line และการติดป้ายประกาศ เพื่อต่อยอดการกระจายข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. มีฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารงาน (data-based self-management system) ต้องมีระบบในการ จัดการการทำงานด้วยความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจ ด้วยตนเองให้ถูกต้องในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ต้องมีประวัติ เก่าที่สามารถใช้ค้นหาข้อมูลได้ เพราะเราจะต้องใช้เป็น ข้อมูลอ้างอิงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้ง ต้องมี การนำเอาอุปกรณ์สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ส่วนตัวฐาน ข้อมูลควรจะต้องเป็นข้อมูลปัจจุบัน

4. มีระบบการจัดการที่ดี ด้วยคนที่ไม่มาก ต้อง มีระบบการจัดการทำงานที่มีระบบ โดยใช้คนจำนวนไม่ มาก ทั้งนี้ องค์กรที่ดีต้องมีการเตรียมงานอย่างดี ไม่มีการ สับสน วุ่นวายในการทำงาน ทุกคนต่างรู้หน้าที่ของตนเอง อย่างไรก็ตาม ไม่ควรใช้ระบบกรรมการจนเกินขอบเขต หรือการทำงานทุกอย่างจะต้องมีตัวชี้วัดอยู่ตลอดเวลา

5. เน้นการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (emphasis on improved operation reliability) องค์กรที่ดีจะต้องเน้นหนักในเรื่องการปรับปรุง การทำงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ความเชื่อถือและถูก ต้องที่สุด ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจ

ได้ง่าย และคำพูดนั้นก็ต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้ข้อคิดกับคนรุ่นหลังอย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องทำงานด้วยความตั้งใจจริง และคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวม

6. มีการตลาดและประชาสัมพันธ์ (marketing and advertising) การตลาดและการประชาสัมพันธ์จะต้องมีหน่วยงานดูแลชัดเจน ทั้งนี้บุคคลในองค์กรทุกระดับก็ควรช่วยแนะนำให้ลูกค้า หรือผู้ที่ใช้บริการทุกคนทราบถึงเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร อีกทั้ง ต้องมีการแนะนำอย่างมีข้อมูลและถูกต้อง มีการชักชวนให้ซื้อสินค้า หรือบริการอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ไม่ควรพูดถึงองค์กรในด้านลบ

7. มีความร่วมมือ ร่วมใจ และทำงานเป็นทีม (more collaboration and teamwork)

8. เน้นมูลค่าในการทำงานในแต่ละตำแหน่ง และดำเนินตามนโยบายอย่างแน่วแน่ (emphasis upon value added aspects of each position or policy) องค์กรที่ดีต้องปฏิบัติตามนโยบายเป็นหลัก มีการกำกับ ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ควรใช้การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลพร้อมทั้งมีการให้คำตอบแทนอย่างยุติธรรม

9. สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อองค์กร (for my organization) Gartner group

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

จากสภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ตามข้อเท็จจริงที่ค้นพบดังที่ได้เสนอมานี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวนโยบายของรัฐบาล ซึ่งสามารถดำเนินการได้เป็น 6 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความเป็นเลิศในการบริการประชาชน เพื่อให้ประชาชนสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาการ

2. การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายของทางราชการควรจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน

2.2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยมีแผนบริหารจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ซึ่งนำการดำเนินงาน พัฒนาระบบข้อมูลความรู้ด้านการพัฒนาท้องถิ่นให้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

2.3 ดำเนินการตามนโยบายและมาตรการของรัฐบาลในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจในการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและปรับปรุงภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ทั้งนี้ มีลักษณะสำคัญในการดำเนินงานคือ การนำองค์การวางแผนกลยุทธ์ การจัดและ ปรับปรุงกระบวนการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้

3. การวางระบบงานแบบบูรณาการ โดยการการสร้างและพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น โดยเสริมสร้างและ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนให้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

4. การส่งเสริมระบบบริหารราชการแบบความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และประชาชนโดยการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับภาคเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ และภาคประชาสังคม

5. สร้างความโปร่งใสและมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน

6. เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งในปัจจุบันไม่มีแผนการในการประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ องค์กรศาสนา หรือรัฐบาลของต่างประเทศ เพื่อให้เข้ามามีส่วนในการสนับสนุนโครงการพัฒนา ทำให้เกิดช่องว่างที่ยังมิได้มีการหยิบยกขึ้นมาพิจารณา ดังนั้น จึงควรวางแผนงานในการสร้างเครือข่ายการสนับสนุนจากต่างประเทศให้พร้อมเพื่อการขยายผล

ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. ควรพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยการออกแบบระบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ อันประกอบด้วย การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

2. องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิควรสร้างและพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรการดำเนินงานบริหารงานพัฒนา โดยเสริมสร้างและ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนให้เข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน

3. องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิควร

พัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในประเทศ ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในสมาชิกก่อตั้งประชาคมอาเซียน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งในรายละเอียดแต่ละเรื่อง จำเป็นจะต้องมีการศึกษาในเชิงลึกต่อไป ทั้งในด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน การสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และการวิจัยเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน



References

- Drucker, P. F. (1968). *The effective executive*. New York: Harper & Row.
- Holbeche, L. (2004). HR and the high performance organizations. *Strategic HR Review*, 5(2), Unpaged.
- Koontz, H., & Cyril, D. O. (1964). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). *Transforming the public sector*. Retrieved from <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/government.pdf>
- Office of the Public Sector Development Commission. (2013). *Strategy development bureaucracy Thailand year 2012-2018*. Retrieved from <http://www.opdc.go.th/page.php?url=link&cid=1> (in Thai)
- Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. (2012). *Bureaucratic reform*. Retrieved from <http://teacher.aru.ac.th/witchugon/images/stories/thaiadmin/11chap8text.pdf> (in Thai)
- Wiruchnipawan, W. (2014). *Management and administrative development of the state government*. Bangkok: Expernet. (in Thai)

