



บันทึกเรื่องเด่น
รางวัลพระปกเกล้า

“สมรรถนะองค์กร”
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่เป็นเลิศ

วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น
สถาบันพระปกเกล้า



บันทึกเรื่องเด่น
รางวัลพระปกเกล้า

“สมรรถนะองค์กร”
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่เป็นเลิศ

วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น
สถาบันพระปกเกล้า

บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า

“สมรรถนะองค์กร” ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

สถาบันพระปกเกล้า.

บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า : “สมรรถนะองค์กร” ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ.--กรุงเทพฯ : กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป, 2564

260 หน้า

1. การปกครองท้องถิ่น -- ไทย. I. ชื่อเรื่อง.

352.1409593

ISBN : 978-616-476-166-7

รหัสสิ่งพิมพ์ของสถาบันพระปกเกล้า วปท. 63-86-1800.00

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-476-166-7

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2563

จำนวนพิมพ์ 1,800 เล่ม

บรรณาธิการ รศ. ดร.อรทัย ก๊กผล และ วิลาวัณย์ หงษ์นคร

คณะผู้จัดทำ วิลาวัณย์ หงษ์นคร เกวลี เพชรศรีชาติ

อภิวรรณ ชักเซ็ค อติพร แก้วเปี้ย

มนฤดี ทองกำพร้าว พงศ์ปรีดา ลีมีวัฒนะกุล

ปภาวรินทร์ วิวัฒน์ศิลป์ชัย

จัดพิมพ์โดย สถาบันพระปกเกล้า

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา

อาคารรัฐประศาสนภักดี ชั้น 5 ฝั่งทิศใต้

เลขที่ 120 หมู่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ

แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

<http://www.kpi.ac.th>

พิมพ์ที่

บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด

6/1 ซอยเสรีไทย 58 ถนนเสรีไทย แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510

โทรศัพท์ 02-136-7042 โทรสาร 02-136-7043

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในระดับท้องถิ่นมาเป็นระยะเวลากว่าสองทศวรรษ แม้ว่าที่ผ่านมาผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการทำงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การบริหารการเงินและการคลัง การบริการสาธารณะ และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับที่ดี แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ไม่ควรหยุดพัฒนาศักยภาพของตน เพราะภายใต้บริบทโลกยุคใหม่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ความท้าทายหลายเรื่องอาจเป็นภัยคุกคามขณะที่บางเรื่องอาจกลายเป็นโอกาสในการพัฒนา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบกับภายใต้บริบทในระดับประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ถูกกำหนดให้เป็นกลไกสำคัญของรัฐในการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาอื่น ๆ ดังนั้น โจทย์สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การพัฒนา “สมรรถนะองค์กร” (Organizational Capacity) ให้มีขีดความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าว

หนังสือเรื่อง **บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า: “สมรรถนะองค์กร” ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ** ได้นำเสนอผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ (Best Practices) โดยเจาะลึกสมรรถนะองค์กรในสามด้าน ได้แก่ วิธีปฏิบัติขององค์กร (Organizational Practices) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในเชิงการบริหารจัดการ การจัดบริการสาธารณะ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในระดับท้องถิ่น ตลอดจน เนื้อหาในส่วนท้ายของหนังสือเล่มนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะองค์กรทั้งสามด้านที่ยังคงเป็นจุดอ่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การยกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

สถาบันพระปกเกล้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นักวิชาการ ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่สนใจทั่วไป โดยสามารถนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีขีดความสามารถที่เข้มแข็ง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยกระดับการบริการสาธารณะ และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและชุมชนท้องถิ่นต่อไป



(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

หนังสือเล่มนี้เป็นผลการศึกษาวิจัยของ “โครงการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2563” ซึ่งเป็นโครงการที่ต่อยอดจากการมอบรางวัลพระปกเกล้าให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปี พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ ในปีดังกล่าววิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้าได้จัดให้มีการมอบรางวัลพระปกเกล้าให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวม 33 แห่ง วิทยาลัยฯ จึงทำการศึกษาวิจัยเพื่อถอดบทเรียนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มนี้ เพราะถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานโดดเด่นเป็นเลิศ (Best Practices) ในสามด้าน ได้แก่ ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม และด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่หนึ่ง: *กรอบการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ* ซึ่งจะฉายภาพให้ผู้อ่านทราบถึงที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ขอบเขต การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง วิธีการศึกษาวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และกรอบความคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ส่วนที่สอง: *บทสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ* เนื้อหาส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงผลการสำรวจเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าในปี พ.ศ. 2562 ในสามด้าน ได้แก่ วิธีปฏิบัติขององค์กร (Organizational Practices) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในเชิงการบริหารจัดการ การบริการสาธารณะ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในระดับท้องถิ่น และส่วนที่สาม: *สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ* เนื้อหาส่วนนี้จะเน้นย้ำให้ผู้อ่านเห็นถึงสมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 ทั้งสามด้านดังกล่าวข้างต้น รวมถึงข้อเสนอแนะ

ต่อการพัฒนาสมรรถนะองค์กรทั้งสามด้านที่ยังคงเป็นจุดอ่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่นหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไปที่สามารถนำเอาแบบอย่างสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานเป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ซึ่งประชาชนและชุมชนท้องถิ่นในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะได้รับประโยชน์โดยอ้อม และที่สำคัญความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมจะนำไปสู่การพัฒนาการปกครองท้องถิ่นของไทยให้เป็นรากฐานที่มั่นคงต่อการพัฒนาประชาธิปไตยของไทยให้มีเสถียรภาพและยั่งยืนต่อไป

วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น
สถาบันพระปกเกล้า

สารบัญ

| เรื่อง | หน้า |
|---|------|
| คำนำสถาบันพระปกเกล้า | III |
| คำนำผู้เขียน | V |
| ส่วนที่ 1 กรอบการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ | 1 |
| ๑ ที่มาและความสำคัญ | 4 |
| ๑ วัตถุประสงค์ | 10 |
| ๑ ขอบเขตการศึกษาวิจัย | 10 |
| ๑ กลุ่มตัวอย่าง | 16 |
| ๑ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย | 17 |
| ๑ โจทย์การศึกษาวิจัย | 20 |
| ส่วนที่ 2 บทสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ | 21 |
| ๑ วิธีปฏิบัติขององค์กร | 23 |
| ๑ วัฒนธรรมองค์กร | 38 |
| ๑ ภาวะผู้นำ | 47 |
| ส่วนที่ 3 สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ | 55 |
| ๑ สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ | 57 |
| - วิธีปฏิบัติขององค์กรที่โดดเด่น | 57 |
| - วัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น | 62 |
| - ภาวะผู้นำที่โดดเด่น | 66 |
| ๑ ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ | 73 |
| บรรณานุกรม | 78 |
| ภาคผนวก | 79 |
| ๑ ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 จำแนกรายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวม 33 แห่ง | 81 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า | |
|----------|---|----|
| 1-1 | จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย | 16 |
| 1-2 | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 16 |
| 2-1 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการระบุปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 26 |
| 2-2 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 27 |
| 2-3 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 29 |
| 2-4 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 30 |
| 2-5 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการประสานงานกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 32 |
| 2-6 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 33 |
| 2-7 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 34 |
| 2-8 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติที่องค์กรใช้ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 36 |
| 2-9 | คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 37 |
| 2-10 | กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร | 38 |
| 2-11 | คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | 39 |
| 2-12 | คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | 39 |
| 2-13 | รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 40 |
| 2-14 | คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี | 49 |
| 2-15 | คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ | 50 |
| 2-16 | คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ | 51 |
| 2-17 | คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ | 52 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 2-18 | คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ | 53 |
| 2-19 | คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) | 54 |
| 3-1 | กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร | 62 |
| 3-2 | คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | 63 |
| 3-3 | คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | 63 |
| 3-4 | รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 64 |

สารบัญญแนภาพ

| แผนภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 1-1 ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการทำงานด้านต่าง ๆ ปี พ.ศ. 2562 | 6 |
| 1-2 ร้อยละของประชาชนที่พึงพอใจต่อบริการสาธารณะแต่ละประเภทของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2562 | 8 |
| 1-3 ร้อยละของประชาชนจำแนกตามความคาดหวังต่อบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2562 | 9 |
| 1-4 กรอบความคิดในการศึกษาวิจัย | 20 |
| 2-1 วิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 จำแนกรายองค์ประกอบ | 24 |
| 2-2 วิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 จำแนกรายองค์ประกอบย่อย | 24 |
| 2-3 คະแนนวฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 41 |
| 2-4 คະแนนวฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 42 |
| 2-5 คະแนนวฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 43 |
| 2-6 คະแนนวฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 44 |
| 2-7 คະแนนวฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์ภายในขององค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 45 |
| 2-8 คະแนนวฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 46 |
| 2-9 คະแนนวฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 47 |
| 2-10 คະแนนภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 48 |
| 3-1 วิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 จำแนกรายองค์ประกอบ | 58 |
| 3-2 คະแนนภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 | 67 |



ส่วนที่ 1

กรอบการสำรวจ

สมรรถนะองค์กรของ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่เป็นเลิศ

กรอบการสำรวจสมรรถนะองค์กรของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

หนังสือเล่มนี้เป็นผลการศึกษาวิจัยของ “โครงการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2563” ซึ่งเป็นโครงการที่ต่อยอดจากการมอบรางวัลพระปกเกล้าให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปี พ.ศ. 2562 เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่หนึ่ง: กรอบการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านทราบถึงที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง วิธีการศึกษาวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และกรอบความคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ส่วนที่สอง: บทสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ เนื้อหาส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าในปี พ.ศ. 2562 จำนวน 33 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยเทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลที่กระจายตัวตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มนี้ถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานที่เป็นเลิศในสามด้าน ได้แก่ ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ และด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาชน

เนื้อหาส่วนนี้จึงจะฉายภาพสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศในสามด้าน ได้แก่ วิถีปฏิบัติขององค์กร (Organizational Practices) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ทั้งในเชิงการบริหารจัดการ การบริการสาธารณะ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในระดับท้องถิ่น และส่วนที่สาม: สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ เนื้อหาส่วนนี้จะเน้นย้ำให้ผู้อ่านเห็นถึงสมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นทั้งสามด้านดังกล่าวข้างต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไปสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรของตนตามความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทองค์กรและบริบทพื้นที่ และยังได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะองค์กรที่ยังคงเป็นจุดอ่อนเพื่อนำไปสู่การยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

1. ที่มาและความสำคัญ

ที่ผ่านมาการบริหารงานภาครัฐของไทยได้ดำเนินตามกรอบแนวคิดของการบริหารรัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration Approach) ที่มุ่งเน้นการบริหารองค์การและการจัดการ (Organization Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) การบริหารงานคลังและงบประมาณ (Fiscal Administration and Budgeting) การบัญชี (Government Accounting) การวางแผนงาน (Administrative Planning) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานภาครัฐ (Public Information System) นโยบายสาธารณะ (Public Policy) และจิตวิทยาองค์การ (Organizational Psychology) โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการบริหารงาน คือ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถจัดให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

อย่างไรก็ตาม ภายใต้สภาวะการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งในระดับโลกและประเทศ การบริหารงานภาครัฐในมุมมองแบบเดิมอาจไม่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นได้ หน่วยงานภาครัฐสมัยใหม่จึงส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Based Management - KM) ในการบริหารงาน เพราะการจัดการความรู้เป็นแนวทางการบริหารงานที่ช่วยรวบรวมองค์ความรู้ในการทำงานภายในองค์กรที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ บุคลากรจึงมีแหล่งเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ สามารถเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาทั้งบุคลากร วิธีการทำงาน และองค์กร จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ปรับตัวเข้ากับโลกสมัยใหม่ เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมุ่งสู่การบริหารงานที่เป็นเลิศโดยมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับคุณภาพในการให้บริการ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนได้

ประกอบกับ “แนวคิดการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับความประหยัด (Economy) คือ การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) จึงเป็นวิธีการบริหารที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารภาครัฐจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงาน และอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และ ความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก”¹

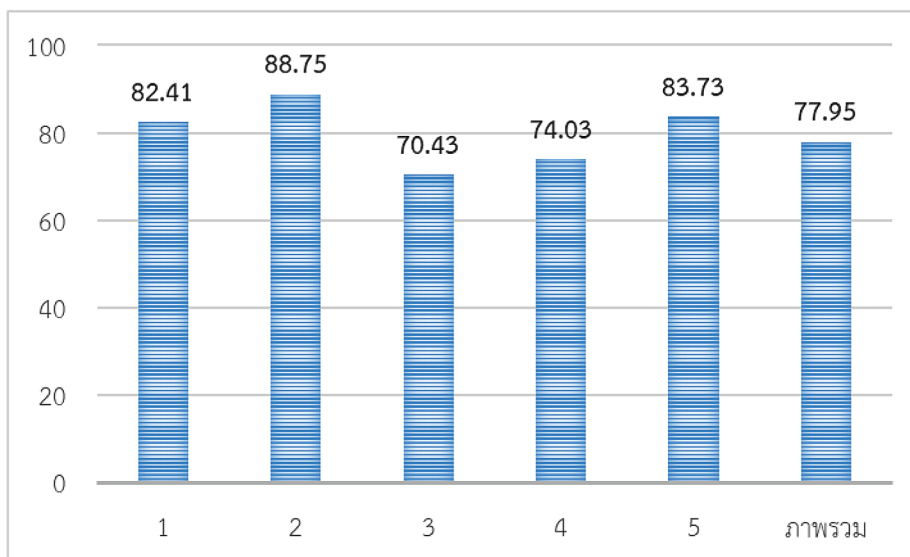
“ภายใต้บริบทปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทําบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ความท้าทายหลายเรื่องอาจเป็นภัยคุกคามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเตรียมพร้อมรับมือ ขณะที่บางเรื่องอาจกลายเป็นโอกาสในการพัฒนา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การเตรียมความพร้อมและการบริหารงานเชิงรุกท่ามกลางความท้าทายเหล่านี้ ดังนั้น หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งหวังที่จะตอบโจทยปัญหาและความต้องการของประชาชน ให้ได้อย่างตรงจุด ตรงใจ และทันท่วงที และยั่งยืนหยัดที่จะเป็นที่ไว้วางใจของประชาชนในท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคงไม่สามารถบริหารงานแบบประจำได้อีกต่อไป แต่จะต้องมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง รู้เท่าทันสถานการณ์ ขยายมุมมอง ปรับกลยุทธ์ในการทำงาน ให้มีการดำเนินงานเชิงรุก และสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงานและการจัดทำบริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น โดยกลไกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะเป็น พื้นเพที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว คือ “สมรรถนะองค์กร” (Organizational Capacity)”²

¹ พิฐวรณ กิตติคุณ. (2559). การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM). กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, หน้า 1.

² สถาบันพระปกเกล้า. (2563). บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า: “สมรรถนะองค์กร” กับการสร้างสรรค์ นวัตกรรมท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, คำนำ.

หากพิจารณาประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมในปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมา พบว่า ประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีหรือคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 77.95 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละด้านขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีมาก โดยได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป ขณะที่ การบริการสาธารณะ และการบริหารการเงินและการคลัง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี โดยได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 70 ขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ยังคงมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสิทธิภาพไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ จำนวนร้อยละ 1.10 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด³

แผนภาพที่ 1-1: ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการทำงานด้านต่าง ๆ ปี พ.ศ. 2562



1. ด้านการบริหารจัดการ
2. ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
3. ด้านการบริหารการเงินและการคลัง
4. ด้านการบริการสาธารณะ
5. ด้านธรรมาภิบาล

ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). รายงานสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2562. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2020/1/2286_6124.pdf. วันที่ 1 ธันวาคม 2563.

³ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). รายงานสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2562. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2020/1/2286_6124.pdf. วันที่ 1 ธันวาคม 2563.

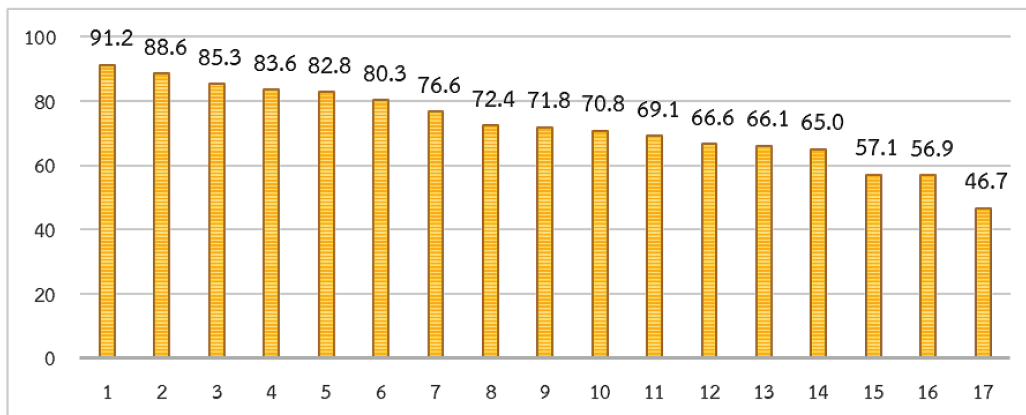
จากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนในปี พ.ศ. 2562⁴ พบว่า ในหนึ่งปีที่ผ่านมา มีประชาชนเพียงร้อยละ 33.8 เคยติดต่อหรือใช้บริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนกลุ่มนี้ร้อยละ 94.8 มีความพึงพอใจต่อบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น⁵

ในปี พ.ศ. 2562 บริการสาธารณะของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประชาชนมากกว่าร้อยละ 90 พึงพอใจ คือ ไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 91.2 ขณะที่ประชาชนมากกว่าร้อยละ 80 มีความพึงพอใจ โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.6 ถนน คิดเป็นร้อยละ 85.3 ศูนย์เด็กเล็ก คิดเป็นร้อยละ 83.6 น้ำประปา คิดเป็นร้อยละ 82.8 และบริการสาธารณสุขและศูนย์อนามัย คิดเป็นร้อยละ 80.3 ส่วนบริการสาธารณะของรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประชาชนน้อยกว่าร้อยละ 50 พึงพอใจ คือ อินเทอร์เน็ตชุมชน คิดเป็นร้อยละ 46.7

⁴ สํารวจข้อมูลในระหว่างวันที่ 1 – 30 เมษายน 2562 จากประชาชนที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป จำนวน 33,420 คน กระจายทุกจังหวัด โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified three – stage Sampling

⁵ สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการให้บริการสาธารณะและการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ พ.ศ. 2562. สถาบันพระปกเกล้า, หน้า 20.

แผนภาพที่ 1-2 : ร้อยละของประชาชนที่พึงพอใจต่อบริการสาธารณะแต่ละประเภทของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2562

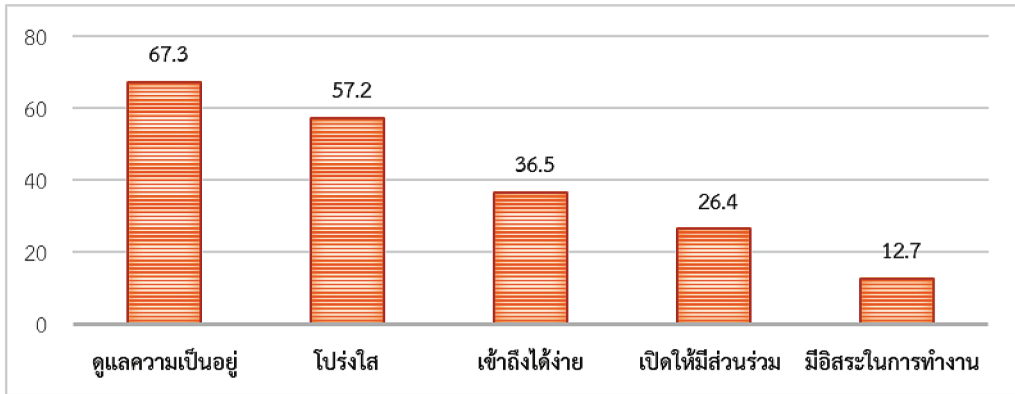


- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. ไฟฟ้า | 9. การรักษาความปลอดภัยแก่ประชาชน |
| 2. โรงเรียน | 10. การดูแลคนพิการ |
| 3. ถนน | 11. การจัดการจราจร |
| 4. ศูนย์เด็กเล็ก | 12. การจัดการน้ำเสีย / สิ่งโสโครก |
| 5. น้ำประปา | 13. การศึกษาผู้ใหญ่ |
| 6. บริการสาธารณสุขและศูนย์อนามัย | 14. การจัดการสิ่งแวดล้อมในชุมชน (ป่า / น้ำ) |
| 7. การจัดเก็บขยะมูลฝอย | 15. ระบบขนส่งมวลชน (รถประจำทาง) |
| 8. การดูแลคนชรา | 16. การฝึกอาชีพ |
| | 17. อินเทอร์เน็ตชุมชน |

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการให้บริการสาธารณะและการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ พ.ศ. 2562. สถาบันพระปกเกล้า, หน้า 18.

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2562 สิ่งที่ประชาชนมากกว่าร้อยละ 50 คาดหวังให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำ มี 2 เรื่อง คือ การดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างรอบด้าน คิดเป็นร้อยละ 67.3 และการทำงานด้วยความโปร่งใส คิดเป็นร้อยละ 57.2

แผนภาพที่ 1-3 : ร้อยละของประชาชนจำแนกตามความคาดหวังต่อบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ. 2562



ที่มา : สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการให้บริการสาธารณะและการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ พ.ศ. 2562. สถาบันพระปกเกล้า, หน้า 31.

แม้ว่าปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดบริการสาธารณะได้มีประสิทธิภาพในระดับดีและประชาชนมีความพึงพอใจต่อบริการสาธารณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้ในระดับสูง แต่จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ประชาชนผู้ที่เคยติดต่อหรือขอใช้บริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีจำนวนน้อย และยังมีบริการสาธารณะอีกหลายประเภทที่ประชาชนยังไม่พึงพอใจต่อการจัดให้บริการ ประกอบกับประชาชนยังคาดหวังให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างรอบด้าน ดังนั้น นับจากวันนี้ไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังคงจำเป็นต้องพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง สามารถตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ได้อย่างตรงจุด ตรงใจ และทันท่วงที และยั่งยืนหยัดที่จะเป็นที่ไว้วางใจของประชาชนในท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า จึงจัดทำโครงการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปี พ.ศ. 2563 โดยมุ่งสำรวจและวิเคราะห์สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งในปีดังกล่าววิทยาลัยได้มีการมอบรางวัลพระปกเกล้าให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 33 แห่ง แบ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน จำนวน 13 แห่ง ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและ

ความสมานฉันท์ จำนวน 4 แห่ง และด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาชน จำนวน 16 แห่ง

ทั้งนี้ วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า หวังว่า การศึกษาวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไปที่สามารถนำเอาแบบอย่างสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรของตนตามความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทองค์กรและบริบทพื้นที่ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานและการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับประโยชน์โดยตรงแล้ว ประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะได้ประโยชน์โดยอ้อม และที่สำคัญองค์ความรู้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นของไทยให้เป็นรากฐานที่เข้มแข็งสำหรับการปกครองประเทศในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขต่อไป

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าในปี พ.ศ. 2562
2. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าในปี พ.ศ. 2562
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าในปี พ.ศ. 2562

3. ขอบเขตการศึกษาวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

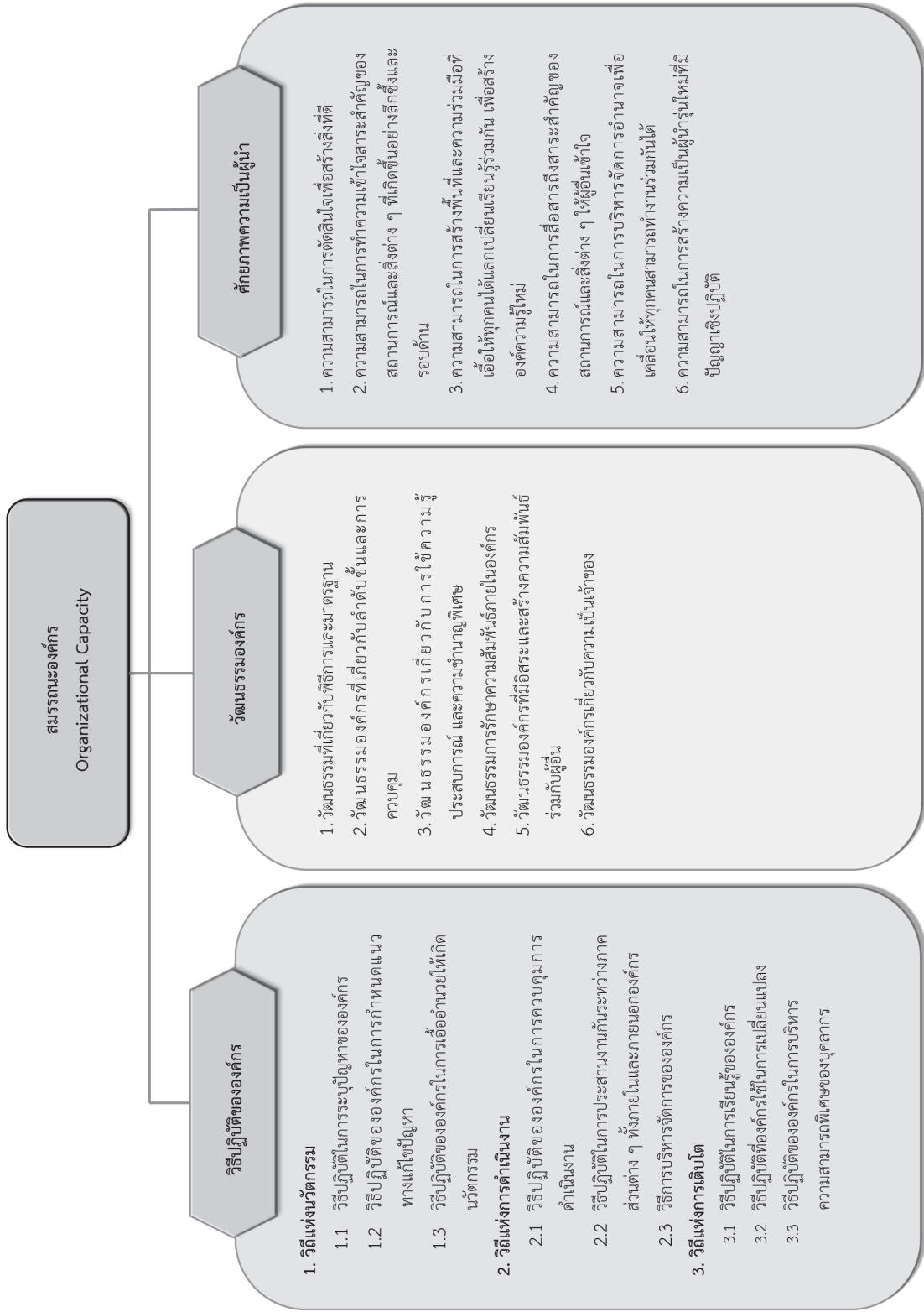
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 รวม 33 แห่ง ได้แก่

- ๑ เทศบาลนครลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
- ๑ เทศบาลนครอุดร อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
- ๑ เทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- ๑ เทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต
- ๑ เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
- ๑ เทศบาลเมืองลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน
- ๑ เทศบาลเมืองแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

- ๑ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี
- ๑ เทศบาลเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี
- ๑ เทศบาลเมืองบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง
- ๑ เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
- ๑ เทศบาลเมืองชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ
- ๑ เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
- ๑ เทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต
- ๑ เทศบาลตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร
- ๑ เทศบาลตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่
- ๑ เทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
- ๑ เทศบาลตำบลห้วยข้าวกล้า อำเภอจุน จังหวัดพะเยา
- ๑ เทศบาลตำบลก้อ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
- ๑ เทศบาลตำบลศรีเตี้ย อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน
- ๑ เทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
- ๑ เทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- ๑ เทศบาลตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
- ๑ เทศบาลตำบลกำแพง อำเภอละงู จังหวัดสตูล
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลเขาหิน อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตุ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี
- ๑ องค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา

3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาสมรรถนะองค์กร (Organizational Capacity) ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) วิธีปฏิบัติขององค์กร (Organizational Practices) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และ 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยสมรรถนะองค์กรแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้



วิธีปฏิบัติขององค์กร

1. วิธีแห่งนวัตกรรม

1.1 วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหาขององค์กร

- | | |
|---|--|
| (1) ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงาน | (5) การสืบหาสาเหตุของปัญหาอย่างไม่ลดละ |
| (2) ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย/ประชาชน | (6) การให้คุณค่าต่อการปรึกษาหารือ |
| (3) การพิจารณาข้อเท็จจริง | (7) การคิดอย่างเป็นระบบ |
| (4) การได้มาซึ่งความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา | (8) การให้คุณค่ากับหลักฐาน |

1.2 วิธีปฏิบัติขององค์กรในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| (1) การสร้างสมมติฐาน | (5) การทบทวนสมมติฐาน |
| (2) การปรับใช้ความรู้ใหม่ | (6) การลองผิดลองถูกซ้ำ ๆ |
| (3) การพัฒนาความรู้ดั้งเดิม | (7) การให้คุณค่าต่อสิ่งที่ไม่คาดคิด |
| (4) การปรับใช้ความรู้จากภายนอกพื้นที่ | (8) การระดมความรู้ |

1.3 วิธีปฏิบัติขององค์กรในการเอื้ออำนวยให้เกิดนวัตกรรม

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| (1) การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงาน | (5) การเปิดโอกาสให้โชคชะตา |
| (2) การส่งเสริมผู้บุกเบิกนวัตกรรม | (6) การเปิดโอกาสอย่างถ้วนหน้า |
| (3) ความไวใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา | (7) การให้คุณค่าต่อการพึ่งพาตนเอง |
| (4) ความอดกลั้นต่อความไม่แน่นอน | |

2. วิธีแห่งการดำเนินงาน

2.1 วิธีปฏิบัติขององค์กรในการควบคุมการดำเนินงาน

- | | |
|--|-----------------------------|
| (1) การมีวิสัยทัศน์และความเชื่อร่วมกัน | (5) การกำหนดขอบเขตของภารกิจ |
| (2) การจัดการอย่างมีกลยุทธ์ | (6) การใช้ตัวชี้วัด |
| (3) การเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม | (7) การพิจารณาความดีความชอบ |
| (4) การสร้างมาตรฐานของกิจกรรม | (8) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ |

2.2 วิธีปฏิบัติในการประสานงานกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- | | |
|---|--|
| (1) การทำงานเป็นทีม | (4) การกำหนดกติกาเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน |
| (2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง | (5) การร่วมมือกับหุ้นส่วน |
| (3) การหาข้อตกลงร่วมกันอย่างทั่วถึง | (6) การสร้างหุ้นส่วนระยะยาว |

2.3 วิธีการบริหารจัดการขององค์กร

- | | |
|--|--|
| (1) การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ในองค์กร | (5) การสร้างนวัตกรรมโครงสร้างองค์กร |
| (2) การจัดการประชุมหรืออย่างเป็นทางการ | (6) การออกแบบนวัตกรรมสถานที่ทำงาน |
| (3) การตั้งหน่วยงานพิเศษ | (7) การเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับ / แก้ไขปัญหาทางสังคม |
| (4) การแบ่งอำนาจ | |

3. วิธีแห่งการเติบโต

3.1 วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| (1) การจัดการเอกสาร | (4) การประเมินที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน |
| (2) การเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น | (5) การรวมกลุ่มตามความเชี่ยวชาญ |
| (3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ | (6) การสร้างเครือข่ายนอกองค์กร |

3.2 วิธีปฏิบัติที่องค์กรใช้ในการเปลี่ยนแปลง

- | | |
|---------------------------------------|--|
| (1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง | (5) การเพิ่มขีดความสามารถให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง |
| (2) การทำตามมาตรฐานขององค์กรอื่น | (6) การใช้ความสำเร็จเล็กน้อยสนับสนุนความสำเร็จยิ่งใหญ่ |
| (3) การไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต | (7) การทำให้การปฏิรูดยังคงอยู่ในองค์กร |
| (4) การหลีกเลี่ยงการผัดวันประกันพรุ่ง | (8) การสนับสนุนภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง |

3.3 วิธีปฏิบัติขององค์กรในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร

- | | |
|---|---|
| (1) การฝึกอบรมการปฏิบัติงาน | (5) การให้คุณค่าแก่ประสบการณ์ภาคสนาม |
| (2) การส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ | (6) การแบ่งปันความรู้ |
| (3) การพัฒนาภาวะผู้นำ | (7) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร |
| (4) การพัฒนาความเชี่ยวชาญ | |

วัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน

- (1) ทัศนคติเกี่ยวกับเอกสารและการสร้างระบบงานที่เป็นทางการ
- (2) ทัศนคติเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน
- (3) ทัศนคติเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน
- (4) ทัศนคติเกี่ยวกับการไม่ระบุนาม
- (5) ทัศนคติเกี่ยวกับการวิเคราะห์
- (6) ทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารระดับกลาง

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม

- (1) ทัศนคติเกี่ยวกับคำสั่ง
- (2) ทัศนคติเกี่ยวกับความฉับไวและการหามติร่วมกัน
- (3) ทัศนคติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และแผนงาน
- (4) ทัศนคติเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- (5) ทัศนคติเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตของภาระหน้าที่
- (6) ทัศนคติเกี่ยวกับงานบริหารและการรวมศูนย์อำนาจ

3. วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ

- (1) คุณค่าของความรู้ในฐานะทรัพยากรขององค์กร
- (2) ทัศนคติต่อการสร้างความรู้
- (3) ทัศนคติต่อการคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ
- (4) ทัศนคติต่อความเชี่ยวชาญพิเศษ
- (5) การให้คุณค่าแก่ประสบการณ์ตรงที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง กับความรู้เชิงวิชาการ
- (6) การให้คุณค่าแก่ความรู้ด้านบริหารจัดการ

4. วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร

- (1) ทัศนคติต่อสายสัมพันธ์ในองค์กร
- (2) ทัศนคติต่อการแสดงออกซึ่งความสมานฉันท์ภายในองค์กร
- (3) ทัศนคติต่อภูมิหลัง และความคิดของบุคลากรในองค์กร
- (4) ทัศนคติต่อเสถียรภาพในการทำงาน
- (5) ทัศนคติต่อลำดับขั้นการบังคับบัญชาในองค์กร
- (6) ทัศนคติต่อการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงโดยพิจารณาจากความสามารถ

5. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

- (1) กระบวนการคุณค่าภายใน
- (2) ทัศนคติต่อการใช้ดุลยพินิจ
- (3) ทัศนคติต่ออัตลักษณ์และขอบเขตอำนาจของส่วนงาน
- (4) ทัศนคติต่อความโปร่งใส
- (5) ทัศนคติต่อการดึงทุกภาคส่วนเข้าสู่กระบวนการ
- (6) ความอ่อนไหวต่อเหตุการณ์ภายนอกองค์กร

6. วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ

- (1) สำนึกความเป็นเจ้าของ
- (2) ทัศนคติต่อการปรับปรุงตนเอง
- (3) ทัศนคติต่อการสนับสนุนบุคลากร
- (4) ทัศนคติต่อผู้ริเริ่มสร้างสรรค์
- (5) การจัดการปัญหาวิกฤติอย่างสมบูรณ์แบบ
- (6) สำนึกความรับผิดชอบ

ศักยภาพความเป็นผู้นำ

1. ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี

- (1) การมีเกณฑ์ตัดสินผลงานที่หนักแน่น
- (2) ความสามารถในการสร้างสรรค์เป้าหมายที่สูงขึ้น
- (3) ความสามารถในการลำดับความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ
- (4) ความพร้อมในการพูดคุยเพื่อค้นหาสิ่งที่ดี
- (5) ความพร้อมในการบุกเบิกสิ่งใหม่

2. ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน

- (1) ความสามารถในการเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง โดยปราศจากอคติ
- (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญจากรายละเอียด
- (3) การใช้ดุลยพินิจในการระบุประเด็นสำคัญของปัญหาจากมุมมองระดับองค์กรและเป็นระบบ
- (4) ความสามารถในการเรียนรู้จากอุปสรรคและความล้มเหลวของผู้อื่น
- (5) การแสวงหาความรู้มาปรับใช้กับการทำงาน

3. ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

- (1) ความสามารถในการเอาใจใส่ผู้อื่น
- (2) ความสามารถในการสังเคราะห์มุมมองที่แตกต่างกัน
- (3) ความสามารถในการขยายเครือข่ายส่วนตัว
- (4) ความสามารถในการสร้าง “บะ” (พื้นที่และกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน) ที่มีประสิทธิผล
- (5) ความสามารถในการสลายเส้นแบ่ง

4. ความสามารถในการสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ

- (1) ความสามารถในการสร้างกรอบความคิด
- (2) ความสามารถในการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทเฉพาะ
- (3) ความสามารถในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าว
- (4) ความสามารถในการกระตุ้นให้รับมือกับเรื่องเร่งด่วน
- (5) ความสามารถในการผลัดดันผู้อื่น

5. ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้

- (1) ความคล่องตัวและกระฉับกระเฉงในการจัดการสถานการณ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย
- (2) การยืดหยุ่นในการจัดการสถานการณ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย
- (3) ความสามารถในการสร้างพันธมิตรกับผู้อื่น
- (4) ความคล่องตัวในการบรรลุเป้าหมาย
- (5) ความสามารถในการเพิ่มแรงขับเคลื่อน

6. ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ

- (1) ความสามารถในการแสดงความเป็นผู้นำด้วยการกระทำ
- (2) ความเต็มใจในการสนับสนุนผู้อื่น
- (3) ความสามารถในการให้โอกาสผู้อื่นควบคุมสถานการณ์ได้ด้วยตัวของเขาเอง
- (4) ความสามารถในการทำให้ผลการปฏิบัติกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- (5) ความสามารถในการระบุและช่วยพัฒนาความสามารถพิเศษของบุคลากร

4. กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาวินิจฉัยเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง รวม 2,964 ตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 1-1 : จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวินิจฉัย

| กลุ่มตัวอย่าง | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| นายกฯ | 33 | 1.1 |
| ปลัด | 33 | 1.1 |
| ผู้อำนวยการ | 174 | 5.9 |
| เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน | 2,724 | 91.9 |
| รวมทั้งหมด | 2,964 | 100 |

ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีความครอบคลุมทั้งผู้บริหาร ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการสุ่มผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใช้เกณฑ์การกระจายตัวให้ครอบคลุมทุกส่วนงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ศึกษามาแล้วอย่างน้อย 3 ปี

จากการเก็บข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำให้ทราบถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยเพศชาย ร้อยละ 39.7 และเพศหญิง ร้อยละ 60.2 ส่วนใหญ่มีอายุ 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.0 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.9 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1-2 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (n=2964) | ร้อยละ |
|--------------------------------|----------------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 1,178 | 39.7 |
| หญิง | 1,784 | 60.2 |
| ไม่ระบุ | 2 | 0.1 |

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (n=2964) | ร้อยละ |
|--------------------------------|----------------|--------|
| อายุ | | |
| ไม่เกิน 25 ปี | 140 | 4.7 |
| 26 – 35 ปี | 670 | 22.7 |
| 36 – 45 ปี | 1,277 | 43.0 |
| 46 – 55 ปี | 654 | 22.1 |
| 56 – 65 ปี | 215 | 7.3 |
| ไม่ระบุ | 8 | 0.2 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา | 550 | 18.5 |
| ปริญญาตรี | 1,686 | 56.9 |
| ปริญญาโท | 707 | 23.9 |
| ปริญญาเอก | 10 | 0.3 |
| ไม่ระบุ | 11 | 0.4 |

5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสรณະองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 วิธีปฏิบัติองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วนได้แก่ 1) วิธีแห่งนวัตกรรม 2) วิธีแห่งการดำเนินงาน และ 3) วิธีแห่งการเติบโต

แบบสอบถามส่วนนี้เป็นการถามข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติขององค์กรหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้มี 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) นายกฯ 2) ปลัด 3) ผู้อำนวยการ และ 4) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

แบบสอบถามส่วนนี้ได้ให้ผู้ตอบทำการประเมินระดับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรออกมาเป็นค่าคะแนน โดยคะแนนมีความหมาย ดังนี้

คะแนน 4 หมายถึง ทำประจำสม่ำเสมอ ทุกครั้ง ตลอดเวลา

| | |
|---------|---------------------------|
| คะแนน 3 | หมายถึง ทำบ่อยครั้ง |
| คะแนน 2 | หมายถึง ทำบ้างนาน ๆ ครั้ง |
| คะแนน 1 | หมายถึง ไม่ทำเลย |

จากนั้นผู้วิจัยประมวลคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ซึ่งได้แบ่งช่วงชั้นและกำหนดความหมายไว้ ดังนี้

| | |
|-----------------------|---|
| ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.00 | หมายถึง ทำประจำสม่ำเสมอ ทุกครั้ง ตลอดเวลา |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 | หมายถึง ทำบ่อยครั้ง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 | หมายถึง ทำบ้างนาน ๆ ครั้ง |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 | หมายถึง ไม่ทำเลย |

จากนั้นผู้วิจัยแปลงค่าเฉลี่ยเป็นค่าร้อยละ ซึ่งได้แบ่งช่วงชั้นและกำหนดความหมายไว้ ดังนี้

| | |
|---------------------------|----------------------|
| ร้อยละ 90.01 ขึ้นไป | หมายถึง คะแนนสูงมาก |
| ร้อยละ 80.01 - 90.00 | หมายถึง คะแนนสูง |
| ร้อยละ 70.01 - 80.00 | หมายถึง คะแนนปานกลาง |
| ต่ำกว่า ร้อยละ 70.00 ลงไป | หมายถึง คะแนนต่ำ |

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ 2) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ 3) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน 4) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม 5) วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร และ 6) วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับภาคส่วนอื่นภายนอกองค์กร

แบบสอบถามส่วนนี้เป็นการถามเกี่ยวกับทัศนคติของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้มี 4 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ 1) นายกฯ 2) ปลัด 3) ผู้อำนวยการ และ 4) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

แบบสอบถามส่วนนี้ได้ให้ผู้ตอบแสดงระดับความคิดเห็นของตนออกมาเป็นค่าคะแนน โดยคะแนนมีความหมาย ดังนี้

| | |
|---------|---------------------------|
| คะแนน 4 | หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด |
| คะแนน 3 | หมายถึง เห็นด้วยมาก |
| คะแนน 2 | หมายถึง ไม่ค่อยเห็นด้วย |
| คะแนน 1 | หมายถึง ไม่เห็นด้วย |

จากนั้นผู้วิจัยประมวลคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และกำหนดความหมายไว้ ดังนี้

| | |
|-----------------------|---|
| ค่าเฉลี่ย 2.01 - 4.00 | หมายถึง มีแนวโน้มไปยังวัฒนธรรมองค์กรด้านขวาของกราฟ |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.99 | หมายถึง มีแนวโน้มไปยังวัฒนธรรมองค์กรด้านซ้ายของกราฟ |

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เพื่อนำไปหารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

| | |
|-----------------------|----------------------|
| ค่าเฉลี่ย 3.01 - 4.00 | หมายถึง คะแนนสูง |
| ค่าเฉลี่ย 2.01 - 3.00 | หมายถึง คะแนนปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 2.00 | หมายถึง คะแนนต่ำ |

ส่วนที่ 4 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี 2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ 3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ 5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ และ 6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง)

แบบสอบถามส่วนนี้เป็นการถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายฯ ผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้มี 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) นายฯ 2) ปลัด 3) ผู้อำนวยการ และ 4) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

แบบสอบถามส่วนนี้ได้ให้ผู้ตอบทำการประเมินระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนายฯ ออกมาเป็นค่าคะแนน โดยคะแนนมีความหมาย ดังนี้

| | |
|---------|---|
| คะแนน 4 | หมายถึง ทำประจำสม่ำเสมอ ทุกครั้ง ตลอดเวลา |
| คะแนน 3 | หมายถึง ทำบ่อยครั้ง |
| คะแนน 2 | หมายถึง ทำบ้างนาน ๆ ครั้ง |
| คะแนน 1 | หมายถึง ไม่ทำเลย |

จากนั้นผู้วิจัยประมวลคะแนนเพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ซึ่งได้แบ่งช่วงชั้นและกำหนดความหมายไว้ ดังนี้

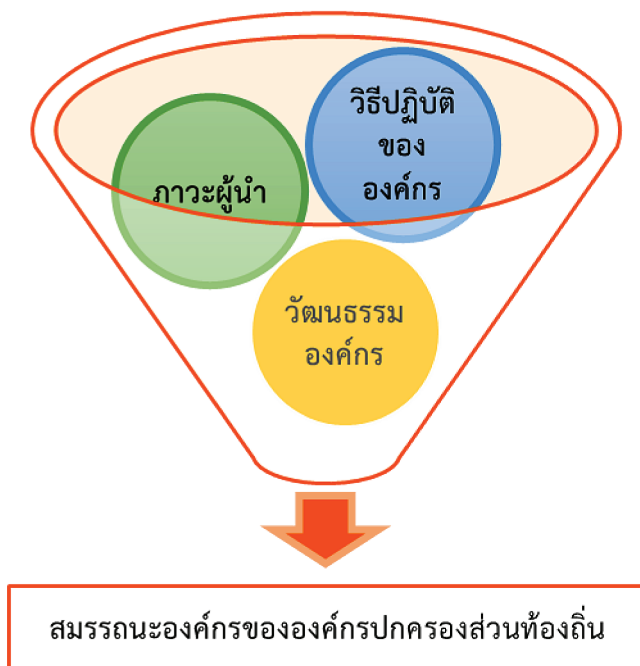
| | |
|-----------------------|---|
| ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.00 | หมายถึง ทำประจำสม่ำเสมอ ทุกครั้ง ตลอดเวลา |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 | หมายถึง ทำบ่อยครั้ง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 | หมายถึง ทำบ้างนาน ๆ ครั้ง |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 | หมายถึง ไม่ทำเลย |

จากนั้นผู้วิจัยแปลงค่าเฉลี่ยเป็นค่าร้อยละ ซึ่งได้แบ่งช่วงชั้นและกำหนดความหมายไว้ ดังนี้

| | |
|---------------------------|----------------------|
| ร้อยละ 90.01 ขึ้นไป | หมายถึง คะแนนสูงมาก |
| ร้อยละ 80.01 - 90.00 | หมายถึง คะแนนสูง |
| ร้อยละ 70.01 - 80.00 | หมายถึง คะแนนปานกลาง |
| ต่ำกว่า ร้อยละ 70.00 ลงไป | หมายถึง คะแนนต่ำ |

6. วิทยุการศึกษาวิจัย

แผนภาพที่ 1-4 : กรอบความคิดในการศึกษาวิจัย



การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวิทยุการศึกษาวิจัยสำคัญที่ว่า อะไรคือสมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 โดยจำแนกเป็นสมรรถนะองค์กรในด้านวิธปฏิบัติขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ



ส่วนที่ 2

บทสำรวจ

สมรรถนะองค์กรของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่เป็นเลิศ

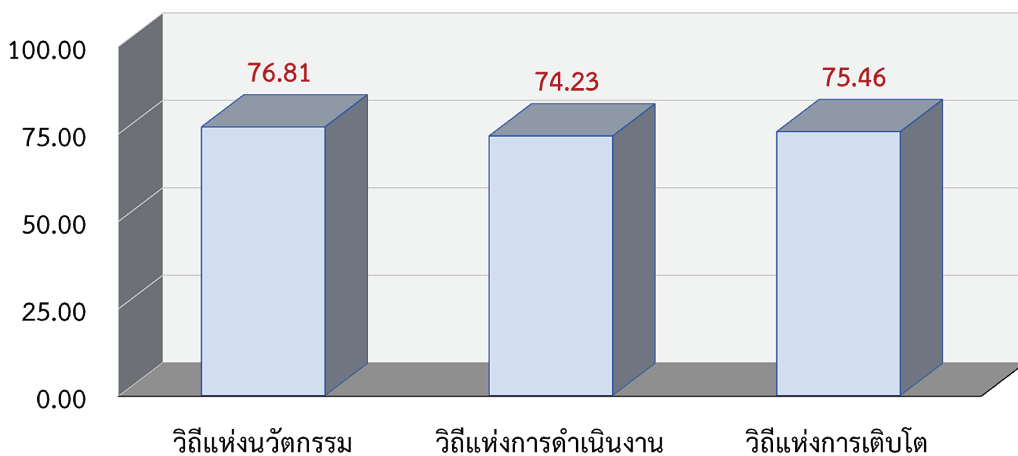
บทสำรวจสมรรถนะองค์กร ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

สมรรถนะองค์กร (Organizational Capacity) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) วิธีปฏิบัติขององค์กร (Organizational Practices) มีตัวชี้วัด 65 ข้อ (2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มีตัวชี้วัด 36 ข้อ และ (3) ภาวะผู้นำ (Leadership) มีตัวชี้วัด 30 ข้อ รวมตัวชี้วัดทั้งหมด 131 ข้อ ผลการสำรวจมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

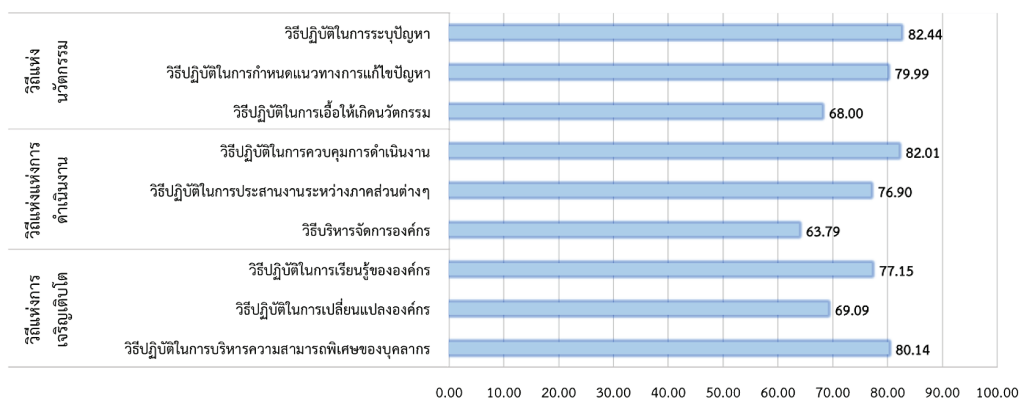
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 76.81 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 75.46 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 74.23

แผนภาพที่ 2-1 : วิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 จำแนกรายองค์ประกอบ



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 82.44 (2) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 82.01 (3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 80.14 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 79.99 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 77.15 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 76.90 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 69.09 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 68.00 (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 63.79

แผนภาพที่ 2-2 : วิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562 จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



องค์ประกอบย่อยของวิธีปฏิบัติองค์กรทั้ง 9 ประการดังกล่าวข้างต้น มีตัวชี้วัด รวม 65 ข้อ ไม่มีตัวชี้วัดใดได้คะแนนอยู่ในระดับสูงมาก คือ ตั้งแต่ร้อยละ 90.01 ขึ้นไป ตัวชี้วัด จำนวน 30 ข้อ ได้คะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ระหว่างร้อยละ 80.01 - 90.00 ตัวชี้วัด จำนวน 22 ข้อ ได้คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระหว่างร้อยละ 70.01 - 80.00 และตัวชี้วัด จำนวน 13 ข้อ ได้คะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) วิถีแห่งนวัตกรรม

(1.1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 - 90.00 มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) บุคลากรในองค์กรของคุณมักพูดคุยกับประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อทำความเข้าใจความรู้สึกร่วม/ความคิดเห็นของพวกเขา ร้อยละ 83.00 (2) นายกฯ มักพูดคุยกับประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับทราบมุมมอง/ความคิดเห็น/ความรู้สึกที่มีต่อนโยบายและโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านการลงพื้นที่หรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) เว็บไซต์ โทรศัพท์ ฯลฯ ร้อยละ 87.99 (3) นายกฯ มักรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่เสนอโดยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสนใจ ร้อยละ 86.20 (4) ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น บุคลากรในองค์กรของคุณมักจะดำเนินการค้นหาต้นตอของปัญหาอย่างจริงจัง ก่อนที่จะเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร้อยละ 82.78 (5) ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น องค์กรของคุณมักปรึกษารื้อกับหน่วยงานนั้นเพื่อทำความเข้าใจปัญหาร่วมกัน ร้อยละ 83.23 (6) องค์กรของคุณมักวิเคราะห์ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ (เช่น SWOT analysis) โดยค้นหาสาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้าน (ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ) ร้อยละ 81.70

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่า 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-1 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการระบุปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|--|--|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 1.วิธีแห่งนวัตกรรม | | | | | | | |
| 1-1 วิธีปฏิบัติในการระบุประเด็นปัญหาขององค์กร | | | | | | | |
| 1 | เมื่อมีปัญหาในการทำงาน บุคลากรในองค์กรของคุณมักเปิดอกพูดคุยกันเพื่อขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน | 1366 (46.09) | 1341 (45.24) | 243 (8.20) | 14 (0.47) | 3.37 (บ่อยครั้ง) | 78.98 (ปานกลาง) |
| 2 | บุคลากรในองค์กรของคุณมักพูดคุยกับประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อทำความเข้าใจความรู้สึก/มุมมอง/ความคิดเห็นของพวกเขา | 1636 (55.20) | 1159 (39.10) | 154 (5.20) | 15 (0.51) | 3.49 (บ่อยครั้ง) | 83.00 (สูง) |
| 3 | นายกฯ มักพูดคุยกับประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรับทราบมุมมอง/ความคิดเห็น/ความรู้สึกที่มีต่อนโยบายและโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านการลงพื้นที่หรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น โลกโซเชียลมีเดีย ไลน์ เฟซบุ๊ก เว็บไซต์ โทรศัพท์ ฯลฯ | 2011 (67.85) | 846 (28.54) | 99 (3.34) | 8 (0.27) | 3.64 (ประจำ) | 87.99 (สูง) |
| 4 | นายกฯ มักรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่เสนอโดยผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสนใจ | 1902 (64.17) | 903 (30.47) | 153 (5.16) | 6 (0.20) | 3.59 (ประจำ) | 86.20 (สูง) |
| 5 | ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น บุคลากรในองค์กรของคุณมักจะดำเนินการค้นหาต้นตอของปัญหาอย่างจริงจัง ก่อนที่จะเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว | 1574 (53.10) | 1198 (40.42) | 179 (6.04) | 11 (0.37) | 3.48 (บ่อยครั้ง) | 82.78 (สูง) |
| 6 | ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น องค์กรของคุณมักปรึกษาหารือกับหน่วยงานนั้น เพื่อทำความเข้าใจปัญหาร่วมกัน | 1639 (55.30) | 1166 (39.34) | 152 (5.13) | 7 (0.24) | 3.50 (บ่อยครั้ง) | 83.23 (สูง) |
| 7 | องค์กรของคุณมักวิเคราะห์ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ (เช่น SWOT analysis) โดยค้นหาสาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้าน (ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ) | 1542 (52.02) | 1163 (39.24) | 249 (8.40) | 8 (0.27) | 3.45 (บ่อยครั้ง) | 81.70 (สูง) |
| 8 | บุคลากรในองค์กรของคุณมักนำข้อมูลทางสถิติ ข้อมูลตัวเลข ค่าคะแนนมาใช้สนับสนุนข้อถกเถียงในการทำงานที่เกิดขึ้น หรือใช้โน้มน้าวการตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชา | 1093 (36.88) | 1593 (53.74) | 261 (8.81) | 17 (0.57) | 3.27 (บ่อยครั้ง) | 75.64 (ปานกลาง) |

(1.2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไข้ปัญหา

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 - 90.00 มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) องค์กรของคุณมักวิเคราะห์หาวิธีการในการแก้ไข้ปัญหาไว้หลากหลายทาง แล้วจึงเลือกวิธีการแก้้ปัญหาที่ดีที่สุด ร้อยละ 81.40 (2) องค์กรของคุณมักศึกษาหาความรู้/ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไข้ปัญหาในการทำงานของตน ร้อยละ 81.93 (3) องค์กรของคุณมักประยุกต์ความรู้จากต่างพื้นที่ให้เข้ากับแนวทางการทำงานของตน เพื่อให้การทำงานเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทพื้นที่/องค์กร ร้อยละ 83.22 (4) องค์กรของคุณมักคำนึงถึงการนำความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการแก้ไข้ปัญหาการทำงาน ร้อยละ 81.91 (5) บุคลากรในองค์กรของคุณมักทบทวนแผนงาน/โครงการเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ 85.07 และ (6) องค์กรของคุณมักปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (อาทิ อาจารย์มหาวิทยาลัยในพื้นที่ข้าราชการผู้มีประสบการณ์ ปราชญ์ชาวบ้าน) /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะเห็นว่าความรู้ของพวกเขาสามารถช่วยแก้ไข้ปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 82.00

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่า 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-2 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไข้ปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|---|---|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|----------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 1-2 วิธีปฏิบัติขององค์กรในการกำหนดแนวทางแก้ไข้ปัญหา | | | | | | | |
| 1 | องค์กรของคุณมักวิเคราะห์หาวิธีการในการแก้ไข้ปัญหาไว้หลากหลายทาง แล้วจึงเลือกวิธีการแก้้ปัญหาที่ดีที่สุด | 1462 (49.33) | 1354 (45.68) | 144 (4.86) | 4 (0.13) | 3.44 (บ่อยครั้ง) | 81.40 (สูง) |
| 2 | องค์กรของคุณมักศึกษาหาความรู้/ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไข้ปัญหาในการทำงานของตน | 1602 (54.05) | 1130 (38.12) | 219 (7.39) | 13 (0.44) | 3.46 (บ่อยครั้ง) | 81.93 (สูง) |

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|-----------|--|-----------------|-----------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 3 | องค์กรของคุณมักประยุกต์ความรู้จากต่างพื้นที่ให้เข้ากับแนวทางการทำงานของตน เพื่อให้การทำงานเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทพื้นที่/องค์กร | 1646 (55.53) | 1151 (38.33) | 160 (5.40) | 7 (0.24) | 3.50 (บ่อยครั้ง) | 83.22 (สูง) |
| 4 | องค์กรของคุณมักคำนึงถึงการนำความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงาน | 1559 (52.60) | 1207 (40.72) | 192 (6.48) | 6 (0.20) | 3.46 (บ่อยครั้ง) | 81.91 (สูง) |
| 5 | บุคลากรในองค์กรของคุณมักทบทวนแผนงาน/โครงการเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 1734 (58.50) | 1071 (36.13) | 152 (5.13) | 4 (0.13) | 3.55 (ประจำ) | 85.07 (สูง) |
| 6 | องค์กรของคุณมักทดลองใช้แนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ แม้ยังไม่รู้ว่าแนวทางนั้นให้ผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่ | 932 (31.44) | 1441 (48.62) | 547 (18.45) | 44 (1.48) | 3.10 (บ่อยครั้ง) | 70.01 (ปานกลาง) |
| 7 | องค์กรของคุณให้ความสนใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดระหว่างการดำเนินงาน (สิ่งที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน) เพราะมองว่าสิ่งนั้นอาจเป็นประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรม หรือปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (การพลิกวิกฤตเป็นโอกาส) | 1082 (36.0) | 1515 (51.11) | 339 (11.44) | 28 (0.94) | 3.23 (บ่อยครั้ง) | 74.39 (ปานกลาง) |
| 8 | องค์กรของคุณมักปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (อาทิ อาจารย์มหาวิทยาลัยในพื้นที่ ข้าราชการผู้มีประสบการณ์ ประชาชนชาวบ้าน) /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะเห็นว่าความรู้ของพวกเขาสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นได้ | 1636 (55.20) | 1074 (36.23) | 235 (7.93) | 19 (0.64) | 3.46 (บ่อยครั้ง) | 82.00 (สูง) |

(1.3) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ นายกา ไว้วางใจให้บุคลากรใช้ดุลพินิจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 81.50

คะแนนต่ำ

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่า 70.00 ลงไป มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) บุคลากรในองค์กรมักได้รับการส่งเสริมให้แก้ไขปัญหาหน้างาน/ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง แทนที่จะส่งเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ ร้อยละ 64.81 (2) นายกา มักจะให้บุคลากรทำโครงการเดิม ๆ ที่เชื่อมั่นว่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าให้ทำโครงการใหม่เพราะกลัวว่า

จะล้มเหลว ร้อยละ 51.83 (3) นายกฯ มักจะส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง (เช่น ส่งนักวิเคราะห์ฯ ไปอบรมเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการทำแผน) เพื่อช่วยให้พวกเขามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีมุมมองนอกกรอบ ร้อยละ 59.21

**ตารางที่ 2-3 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรมของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562**

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|---|---|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|------------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 1-3 วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม | | | | | | | |
| 1 | บุคลากรในองค์กรมักได้รับการส่งเสริมให้แก้ไข ปัญหาหน้างาน/ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง แทนที่จะส่งเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ | 730 (24.63) | 1545 (52.13) | 483 (16.30) | 206 (6.95) | 2.94 (บ่อยครั้ง) | 64.81 (ต่ำ) |
| 2 | นายกฯ มักส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ และทักษะจนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | 1055 (35.59) | 1629 (54.96) | 255 (8.60) | 24 (0.81) | 3.25 (บ่อยครั้ง) | 75.13 (ปานกลาง) |
| 3 | นายกฯ ให้ความสำคัญให้บุคลากรใช้ดุลพินิจในการ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย | 1531 (51.65) | 1245 (42.00) | 164 (5.53) | 24 (0.81) | 3.45 (บ่อยครั้ง) | 81.50 (สูง) |
| 4 | นายกฯ มักจะให้บุคลากรทำโครงการเดิม ๆ ที่เชื่อมั่นว่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าให้ทำ โครงการใหม่เพราะกลัวว่าจะล้มเหลว | 409 (13.80) | 960 (32.39) | 1136 (38.33) | 459 (15.49) | 2.55 (บ่อยครั้ง) | 51.83 (ต่ำ) |
| 5 | นายกฯ มักจะส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรม ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง (เช่น ส่งนักวิเคราะห์ฯ ไปอบรมเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยว กับการทำแผน) เพื่อช่วยให้พวกเขามีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีมุมมองนอกกรอบ | 890 (30.03) | 898 (30.30) | 799 (26.96) | 377 (12.72) | 2.78 (บ่อยครั้ง) | 59.21 (ต่ำ) |
| 6 | บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนำเสนอโครงการ หรือกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมต่อผู้บังคับบัญชา ได้ แม้ไม่ใช่ฝ่ายแผนหรือหน่วยงานวิชาการ ฯลฯ | 1115 (37.62) | 1235 (41.67) | 577 (19.47) | 37 (1.25) | 3.16 (บ่อยครั้ง) | 71.88 (ปาน กลาง) |
| 7 | องค์กรของคุณมักจะวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไข ปัญหาในการทำงานโดยบุคลากรภายใน (แทนที่ จะใช้บุคลากรภายนอก อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์มหาวิทยาลัย) | 908 (30.63) | 1627 (54.89) | 392 (13.23) | 37 (1.25) | 3.15 (บ่อยครั้ง) | 71.64 (ปาน กลาง) |

(2) วิธีแห่งการดำเนินงาน

(2.1) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน

คะแนนปานกลาง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน ร้อยละ 85.07 (2) แผนพัฒนาสี่ปี/แผนยุทธศาสตร์มีกระบวนให้เห็นลำดับความสำคัญของการพัฒนา และแสดงถึงการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรบุคคลตามลำดับความสำคัญนั้น ร้อยละ 85.84 (3) องค์กรของคุณมักมีคู่มือในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart) หรือมาตรฐานในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้วิธีและขั้นตอนการปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ และบุคลากรปฏิบัติตามคู่มือนั้น ร้อยละ 82.53 (4) องค์กรของคุณมักกำหนดลักษณะงาน (Job description) ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ร้อยละ 83.21 และ (5) องค์กรของคุณมักประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกมาเป็นค่าคะแนน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ร้อยละ 83.46

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่า 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-4 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงานของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|--|---|-----------------|-----------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 2. วิธีแห่งการดำเนินงาน | | | | | | | |
| 2-1 วิธีปฏิบัติขององค์กรในการควบคุมการดำเนินงาน | | | | | | | |
| 1 | บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน | 1759 (59.35) | 1093 (36.88) | 101 (3.41) | 11 (0.37) | 3.55 (ประจำ) | 85.07 (สูง) |
| 2 | แผนพัฒนาสี่ปี/แผนยุทธศาสตร์มีกระบวนให้เห็นลำดับความสำคัญของการพัฒนา และแสดงถึงการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรบุคคลตามลำดับความสำคัญนั้น | 1838 (62.01) | 1000 (33.74) | 119 (40.1) | 7 (0.24) | 3.58 (ประจำ) | 85.84 (สูง) |
| 3 | หากได้รับการขอร้องจากฝ่ายบริหาร บุคลากรในองค์กรไม่ขัดข้องที่จะยกเลิกภารกิจ/ถ่ายโอนทรัพยากรของส่วนงานตนให้เอาไปใช้ดำเนินงานที่เป็นเป้าหมายรวมขององค์กร | 1174 (39.61) | 1261 (42.54) | 497 (16.77) | 32 (1.08) | 3.21 (บ่อยครั้ง) | 73.56 (ปานกลาง) |

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|-----------|---|-----------------|-----------------|----------------|--------------|---------------------|---------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 4 | องค์กรของคุณมักมีคู่มือในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart) หรือ มาตรฐานในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคลากร สามารถเรียนรู้วิธีและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เบื้องต้นได้ และบุคลากรปฏิบัติตามคู่มือนั้น | 1674 (56.48) | 1053 (35.3) | 211 (7.12) | 26 (0.88) | 3.48 (บ่อยครั้ง) | 82.53 (สูง) |
| 5 | องค์กรของคุณมักกำหนดลักษณะงาน (Job description) ของแต่ละตำแหน่งงานอย่าง ชัดเจน | 1632 (55.06) | 1187 (40.05) | 129 (4.35) | 16 (0.54) | 3.50 (บ่อยครั้ง) | 83.21 (สูง) |
| 6 | องค์กรของคุณมักประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรออกมาเป็นค่าคะแนน เพื่อสนับสนุน ให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีงผลสัมฤทธิ์ | 1665 (56.17) | 1137 (38.36) | 152 (5.13) | 10 (0.34) | 3.50 (บ่อยครั้ง) | 83.46 (สูง) |
| 7 | องค์กรของคุณมักให้รางวัลจิตใจบุคลากร ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุ เป้าหมาย (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้น เงินเดือน การให้เงินพิเศษ (โบนัส) การศึกษา ดูงาน) | 1436 (48.45) | 1042 (35.16) | 409 (13.80) | 77 (2.60) | 3.29 (บ่อยครั้ง) | 76.48 (ปาน กลาง) |
| 8 | บุคลากรในองค์กรของคุณมักปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจาก การปฏิบัติหน้าที่ | 1890 (63.77) | 919 (31.01) | 135 (4.55) | 20 (0.67) | 3.58 (ประจำ) | 85.95 (สูง) |

(2.2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) บุคลากรในองค์กรของคุณมักทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยไม่แบ่งแยก ภารกิจและความรับผิดชอบส่วนบุคคล ร้อยละ 84.12 (2) ผอ. มักมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ แก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 81.49 (3) การตัดสินใจขององค์กร มักมาจากมติร่วมกันของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะส่งให้นายกฯ พิจารณา ร้อยละ 80.59

คะแนนต่ำ

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่า 70.00 ลงไป มี 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ เมื่อองค์กรของคุณเผชิญกับปัญหาที่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยตนเอง องค์กรของคุณมักจะแสวงหา ความช่วยเหลือจากองค์กรอื่น ๆ ร้อยละ 57.02

ตารางที่ 2-5 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการประสานงานกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|---|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 2-2 วิธีปฏิบัติในการประสานงานกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร | | | | | | | |
| 1 | บุคลากรในองค์กรของคุณมักทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยไม่แบ่งแยกภารกิจและความรับผิดชอบส่วนบุคคล | 1739 (58.67) | 1054 (35.56) | 155 (5.23) | 16 (0.54) | 3.52 (ประจำ) | 84.12 (สูง) |
| 2 | ผอ. มักมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน | 1510 (50.94) | 1278 (43.12) | 160 (5.40) | 16 (0.54) | 3.44 (บ่อยครั้ง) | 81.49 (สูง) |
| 3 | การตัดสินใจขององค์กรมักมาจากมติร่วมกันของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะส่งให้นายกาพิจารณา | 1398 (47.17) | 1414 (47.71) | 144 (4.86) | 8 (0.27) | 3.42 (บ่อยครั้ง) | 80.59 (สูง) |
| 4 | องค์กรของคุณมักพูดคุย/ตกลง/ประชุมกันนอกรอบเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ก่อนที่จะประชุมอย่างเป็นทางการอีกครั้งเพื่อรับรองข้อตกลงนั้น | 1353 (45.65) | 1391 (46.93) | 199 (6.71) | 21 (0.71) | 3.38 (บ่อยครั้ง) | 79.17 (ปานกลาง) |
| 5 | เมื่อองค์กรของคุณเผชิญกับปัญหาที่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยตนเอง องค์กรของคุณมักจะแสวงหาความช่วยเหลือจากองค์กรอื่น ๆ | 711 (23.99) | 1098 (37.04) | 741 (25.00) | 414 (13.97) | 2.71 (บ่อยครั้ง) | 57.02 (ต่ำ) |
| 6 | องค์กรของคุณมักประสานงานกับองค์กรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยสร้างความเชื่อใจและความร่วมมือที่ดีเพื่อผลประโยชน์ในระยะยาว (มิใช่เฉพาะงานใดงานหนึ่ง) | 1341 (45.24) | 1399 (47.20) | 205 (6.92) | 19 (0.64) | 3.37 (บ่อยครั้ง) | 79.01 (ปานกลาง) |

(2.3) วิธีบริหารจัดการองค์กร

คะแนนสูง

ไม่มีตัวชี้วัดใดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 ขึ้นไป

คะแนนต่ำ

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ตั้งแต่ร้อยละ 70.00 ลงไป มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

- (1) องค์กรของคุณมักจัดกิจกรรม อาทิ งานเลี้ยงสังสรรค์ การเดินทางท่องเที่ยว การแข่งกีฬา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ และความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 62.82

(2) องค์กรของคุณมักจัดประชุมหารืออย่างเป็นทางการภายในสำนักงาน โดยไม่นำบุคลากรไปจัดประชุม/กิจกรรมนอกสถานที่ ร้อยละ 46.17 (3) องค์กรของคุณมักจัดตั้งคณะทำงานพิเศษขึ้นภายในองค์กรเพื่อรับมือกับภารกิจที่ท้าทายและยากลำบาก ร้อยละ 66.03 (4) สถานที่ทำงานถูกออกแบบให้แบ่งแยกพื้นที่ทำงานส่วนต่าง ๆ ออกจากกัน เจ้าหน้าที่อาวุโส อาทิ ผู้อำนวยการสำนักหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มีพื้นที่ส่วนตัวของตนเอง และมีห้องประชุมที่ใช้เป็นพื้นที่ตัดสินใจทางนโยบาย ซึ่งได้รับการตกแต่งอย่างเป็นทางการ ร้อยละ 45.59 (5) องค์กรของคุณแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความเห็นที่เป็นกลางแก่ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาหาทางออกร่วมกัน ร้อยละ 67.96

ตารางที่ 2-6 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------|--------------------|
| | | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
| 2-3 วิธีการบริหารจัดการขององค์กร | | | | | | | |
| 1 | องค์กรของคุณมักจัดกิจกรรม อาทิ งานเลี้ยงสังสรรค์ การเดินทางท่องเที่ยว การแข่งกีฬา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ และความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน | 760 (25.64) | 1210 (40.82) | 886 (9.89) | 108 (3.64) | 2.88 (บ่อยครั้ง) | 62.82 (ต่ำ) |
| 2 | องค์กรของคุณมักจัดประชุมหารืออย่างเป็นทางการภายในสำนักงาน โดยไม่นำบุคลากรไปจัดประชุม/กิจกรรมนอกสถานที่ | 470 (15.86) | 1330 (44.87) | 717 (24.19) | 447 (15.08) | 2.38 (บางครั้ง) | 46.17 (ต่ำ) |
| 3 | องค์กรของคุณมักจัดตั้งคณะทำงานพิเศษขึ้นภายในองค์กรเพื่อรับมือกับภารกิจที่ท้าทายและยากลำบาก | 821 (27.70) | 1351 (45.58) | 706 (23.82) | 86 (2.90) | 2.98 (บ่อยครั้ง) | 66.03 (ต่ำ) |
| 4 | ส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีอิสระในการปรับแผนงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ รวมทั้งสามารถริเริ่มกิจกรรมหรือโครงการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสี่ปี/แผนยุทธศาสตร์ | 1524 (51.42) | 1152 (38.87) | 209 (7.05) | 79 (2.67) | 3.39 (บ่อยครั้ง) | 79.68 (ปานกลาง) |
| 5 | เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาสี่ปี/แผนยุทธศาสตร์ องค์กรของคุณมักปรับโครงสร้างองค์กรและจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว | 1446 (48.79) | 1181 (38.84) | 260 (8.77) | 77 (2.60) | 3.35 (บ่อยครั้ง) | 78.27 (ปานกลาง) |

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
| 6 สถานที่ทำงานถูกออกแบบให้แบ่งแยกพื้นที่ทำงานส่วนต่าง ๆ ออกจากกัน เจ้าหน้าที่อาวุโส อาทิ ผู้อำนวยการสำนักหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มีพื้นที่ส่วนตัวของตนเอง และมีห้องประชุมที่ใช้เป็นพื้นที่ตัดสินใจทางนโยบาย ซึ่งได้รับการตกแต่งอย่างเป็นทางการ | 708 (23.89) | 972 (32.79) | 770 (25.98) | 514 (17.34) | 2.37 (บ่อยครั้ง) | 45.59 (ต่ำ) |
| 7 องค์กรของคุณแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความเห็นที่เป็นกลางแก่ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาหาทางออกร่วมกัน | 942 (31.78) | 1450 (48.92) | 317 (10.70) | 255 (8.60) | 3.04 (บ่อยครั้ง) | 67.96 (ต่ำ) |

(3) วิกิแห่งการเติบโต

(3.1) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) องค์กรของคุณจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานไว้ในแฟ้มเอกสารอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 85.53 (2) ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน และการกำหนดโครงการ องค์กรของคุณมักนำผลการประเมินงาน ข้อมูลสถิติ และประสบการณ์ที่ผ่านมา มาปรับใช้เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำเดิม ร้อยละ 83.87

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ตั้งแต่ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-7 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|----------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
| 3-1 วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร | | | | | | |
| 1 องค์กรของคุณจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานไว้ในแฟ้มเอกสารอย่างเป็นระบบ | 1799 (60.70) | 1050 (35.43) | 108 (3.64) | 7 (0.24) | 3.57 (ประจำ) | 85.53 (สูง) |

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|-----------|--|-----------------|-----------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 2 | เมื่อมีปัญหาใหม่ในการทำงาน องค์กรของคุณมักจัดการอบรม/ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหานั้นทันที โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินการ แล้วนำความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน | 803 (27.09) | 1750 (59.04) | 383 (12.92) | 28 (0.94) | 3.12 (บ่อยครั้ง) | 70.76 (ปานกลาง) |
| 3 | ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน และการกำหนดโครงการ องค์กรของคุณมักนำผลการประเมินงาน ข้อมูลสถิติ และประสบการณ์ที่ผ่านมา มาปรับใช้เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำเติม | 1689 (56.98) | 1121 (37.82) | 149 (5.03) | 5 (0.17) | 3.52 (ประจำ) | 83.87 (สูง) |
| 4 | องค์กรของคุณมักทำการประเมินผลนโยบายและโครงการ เพื่อเรียนรู้ความผิดพลาด และปรับปรุงการดำเนินงาน | 1402 (47.30) | 1356 (45.75) | 192 (6.48) | 14 (0.47) | 3.40 (บ่อยครั้ง) | 79.96 (ปานกลาง) |
| 5 | คุณรวมกลุ่มกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและความสนใจในเรื่องเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาที่เผชิญร่วมกันเป็นระยะ | 875 (29.52) | 1679 (56.65) | 366 (12.35) | 44 (1.48) | 3.14 (บ่อยครั้ง) | 71.40 (ปานกลาง) |
| 6 | คุณสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการหาโอกาสร่วมงาน และเรียนรู้การทำงานจากพวกเขาทุกครั้งที่มีโอกาส | 895 (30.20) | 1612 (54.39) | 437 (14.74) | 20 (0.67) | 3.14 (บ่อยครั้ง) | 71.37 (ปานกลาง) |

(3.2) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ 80.01 – 90.00 มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) องค์กรของคุณไม่ลังเลที่จะทำงานเร่งด่วนในทันที แม้ว่าจะงานนั้นยากและท้าทายเพียงใดก็ตาม ร้อยละ 83.77 และ (2) นายกฯ มักแสดงความเป็นผู้นำในการริเริ่มและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ร้อยละ 85.25

คะแนนต่ำ

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่า 70.00 ลงไป มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) องค์กรของคุณมักยกเลิกนโยบายและโครงการที่ไม่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน แม้ว่าที่ผ่านมา นโยบายและโครงการดังกล่าวจะเคยประสบความสำเร็จมาแล้วก็ตาม ร้อยละ 60.17 (2) นายกฯ เท่านั้นที่สามารถริเริ่มการพัฒนา/การปรับปรุงองค์กร แนวทางการทำงาน หรือโครงการใหม่ ๆ โดยปลัด ผอ. และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเป็นผู้รับเอาความคิดดังกล่าว

ไปปฏิบัติ ร้อยละ 51.69 (3) องค์กรของคุณมักดำเนินการพัฒนา/ปรับปรุงองค์กร หรือพัฒนา/ปรับปรุงแนวทางการทำงานแบบค่อยเป็นค่อยไป ร้อยละ 60.20 (4) นโยบายหรือแนวคิดที่ริเริ่มโดยนายกฯ หรือผู้บริหารคนก่อนมักได้รับการสานต่อ ร้อยละ 69.46

ตารางที่ 2-8 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติที่องค์กรใช้ในการเปลี่ยนแปลงของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | ร้อยละ |
|--|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | | |
| 3-2 วิธีปฏิบัติที่องค์กรใช้ในการเปลี่ยนแปลง | | | | | | | |
| 1 | องค์กรของคุณมักปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน และทบทวนประสิทธิภาพการทำงานที่ละเอียดถี่ถ้วนอย่างค่อยเป็นค่อยไป | 905 (30.53) | 1522 (51.35) | 524 (17.68) | 13 (0.44) | 3.12 (บ่อยครั้ง) | 70.66 (ปานกลาง) |
| 2 | องค์กรของคุณมักพัฒนาและริเริ่มแนวคิด การดำเนินงานใหม่ ๆ โดยเรียนรู้มาจากการดำเนินงานขององค์กรอื่น | 861 (29.05) | 1699 (57.32) | 380 (12.82) | 24 (0.81) | 3.15 (บ่อยครั้ง) | 71.54 (ปานกลาง) |
| 3 | องค์กรของคุณมักยกเลิกนโยบายและโครงการที่ไม่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน แม้ว่าที่ผ่านมานโยบายและโครงการดังกล่าวจะเคยประสบความสำเร็จมาแล้วก็ตาม | 743 (25.07) | 1154 (38.93) | 813 (27.43) | 254 (8.57) | 2.80 (บ่อยครั้ง) | 60.17 (ต่ำ) |
| 4 | องค์กรของคุณไม่ลังเลที่จะทำงานเร่งด่วนในทันที แม้วางงานนั้นยากและท้าทายเพียงใดก็ตาม | 1712 (57.76) | 1080 (36.44) | 153 (5.16) | 19 (0.64) | 3.51 (ประจำ) | 83.77 (สูง) |
| 5 | นายกฯ เท่านั้นที่สามารถริเริ่มการพัฒนา/การปรับปรุงองค์กร แนวทางการทำงาน หรือโครงการใหม่ ๆ โดยปลัด ผอ. และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเป็นผู้รับเอาความคิดดังกล่าวไปปฏิบัติ | 499 (16.84) | 935 (31.55) | 929 (31.34) | 601 (20.28) | 2.55 (บ่อยครั้ง) | 51.69 (ต่ำ) |
| 6 | องค์กรของคุณมักดำเนินการพัฒนา/ปรับปรุง องค์กร หรือพัฒนา/ปรับปรุงแนวทางการทำงานแบบค่อยเป็นค่อยไป | 695 (23.45) | 1462 (49.33) | 344 (11.61) | 463 (15.62) | 2.81 (บ่อยครั้ง) | 60.20 (ต่ำ) |
| 7 | นโยบายหรือแนวคิดที่ริเริ่มโดยนายกฯ หรือผู้บริหารคนก่อนมักได้รับการสานต่อ | 792 (26.72) | 1749 (59.01) | 302 (10.19) | 121 (4.08) | 3.08 (บ่อยครั้ง) | 69.46 (ต่ำ) |
| 8 | นายกฯ มักแสดงความเป็นผู้นำในการริเริ่มและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร | 1819 (61.39) | 997 (33.65) | 127 (4.29) | 20 (0.67) | 3.56 (ประจำ) | 85.25 (สูง) |

(3.3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคคล

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ 80.01 – 90.00 มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) องค์กรของคุณมักถ่ายทอดความรู้และทักษะแก่บุคลากรที่ยังมีประสบการณ์น้อย ด้วยการทำงานร่วมกัน ร้อยละ 82.97 (2) องค์กรของคุณมักมอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในชุมชน เพื่อให้พวกเขาได้มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการนำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ร้อยละ 81.59 (3) หากนายภฯ ได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก นายภฯ มักจะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาแบ่งปันแก่บุคลากรขององค์กร ร้อยละ 85.13 (4) คุณมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นโอกาสที่จะจูงใจบุคลากรให้พัฒนา ศักยภาพ (ประเมินว่าใครบกพร่องอะไร แล้วให้ข้อมูลเพื่อกลับไปพัฒนา) ร้อยละ 81.16

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ตั้งแต่ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-9 : คะแนนตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากรของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
| 3-3 วิธีปฏิบัติขององค์กรในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร | | | | | | |
| 1 องค์กรของคุณมักถ่ายทอดความรู้และทักษะแก่บุคลากรที่ยังมีประสบการณ์น้อย ด้วยการทำงานร่วมกัน | 1641 (55.36) | 1146 (38.66) | 163 (5.50) | 14 (0.47) | 3.49 (บ่อยครั้ง) | 82.97 (สูง) |
| 2 บุคลากรในองค์กรของคุณมักพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการทำงาน โดยได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากฝ่ายพัฒนาบุคลากร/ฝ่ายบุคคล | 1472 (49.66) | 1211 (40.86) | 267 (9.01) | 14 (0.47) | 3.40 (บ่อยครั้ง) | 79.90 (ปานกลาง) |
| 3 องค์กรของคุณมักจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะด้านการบริหารจัดการให้แก่บุคลากรระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป | 838 (28.27) | 1702 (57.42) | 382 (12.89) | 42 (1.42) | 3.13 (บ่อยครั้ง) | 70.85 (ปานกลาง) |
| 4 องค์กรของคุณมักมอบหมายงานให้บุคลากรโดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าทางอาชีพ | 1364 (46.02) | 1249 (42.14) | 336 (11.34) | 11 (0.37) | 3.38 (บ่อยครั้ง) | 79.37 (ปานกลาง) |

| ตัวชี้วัด | ระดับการปฏิบัติ | | | | | | |
|-----------|---|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|----------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 5 | องค์กรของคุณมักมอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในชุมชน เพื่อให้พวกเขาได้มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการนำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ | 1536 (51.82) | 1236 (41.70) | 175 (5.90) | 17 (0.57) | 3.45 (บ่อยครั้ง) | 81.59 (สูง) |
| 6 | หากนายภา ได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก นายภา มักจะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาแบ่งปันแก่บุคลากรขององค์กร | 1824 (61.54) | 972 (32.79) | 154 (5.20) | 14 (0.47) | 3.55 (ประจำ) | 85.13 (สูง) |
| 7 | คุณมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นโอกาสที่จะจูงใจบุคลากรให้พัฒนาศักยภาพ (ประเมินว่าใครครบพร้อมอะไร แล้วให้ข้อมูลเพื่อกลับไปพัฒนา) | 1550 (52.29) | 1174 (39.61) | 219 (7.39) | 21 (0.71) | 3.43 (บ่อยครั้ง) | 81.16 (สูง) |

2. วัฒนธรรมองค์กร

(1) กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2-10 : กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) |
|--|--|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน (Formality) | วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Cohesion) |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม (Hierarchy) | วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Autonomy) |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้และประสบการณ์และความชำนาญพิเศษ (Specialty) | วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ (Ownership) |

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูงมาก คือ ค่าเฉลี่ย 3.03 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.64

ตารางที่ 2-11 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.53 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.31 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.03 |

ตารางที่ 2-12 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.39 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.27 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.25 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.64 |

(2) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.03 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.64 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2563 มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งคล้ายกับองค์กรทหาร ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 2-13 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

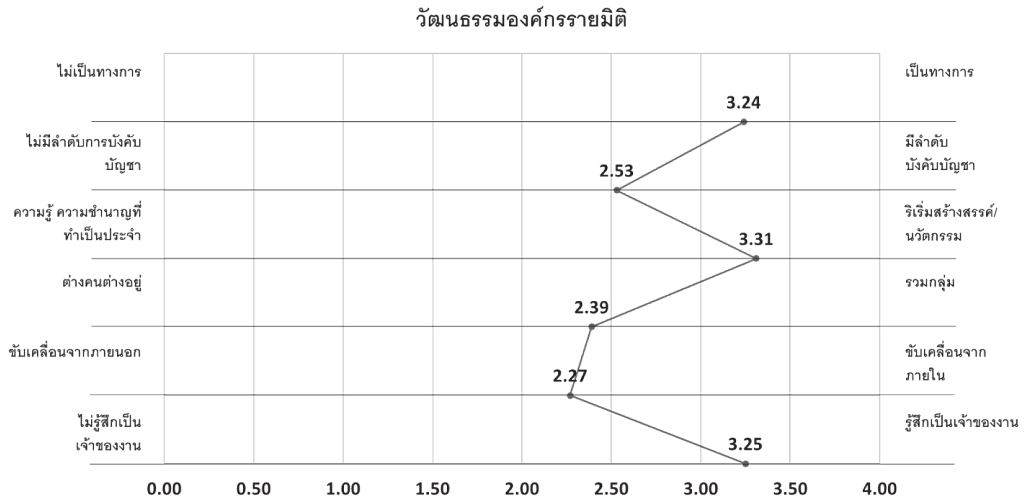
| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|---|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.03) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.64) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

(3) วัฒนธรรมองค์กรรายมิติ

หากพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรรายมิติ ซึ่งมีทั้งหมด 6 มิติ พบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย 3.24 วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มไปในลักษณะการทำงานอย่างเป็นทางการ (2) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม ค่าเฉลี่ย 2.53 วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรมีลำดับบังคับบัญชา (3) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ ค่าเฉลี่ย 3.31 วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มไปในลักษณะที่ริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน (4) วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร ค่าเฉลี่ย 2.39 วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม (5) วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

ค่าเฉลี่ย 2.27 วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรขับเคลื่อนจากภายใน (6) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ ค่าเฉลี่ย 3.25 วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรขององค์กรรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

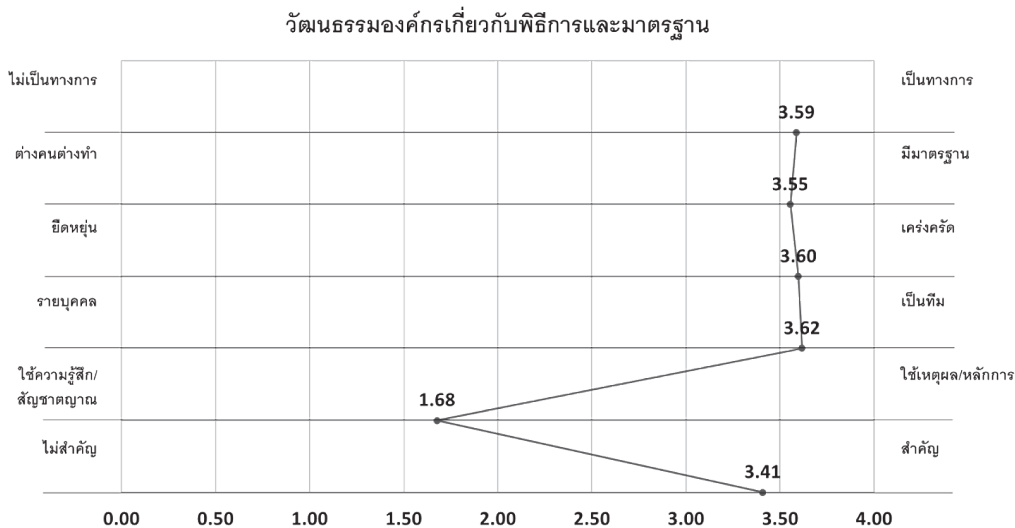
แผนภาพที่ 2-3 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



(3.1) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน เป็นการประเมินว่า องค์กรมีการสร้างระบบงานที่เป็นทางการและกำหนดมาตรฐานในการทำงานมาน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีคะแนนดังนี้ (1) ทักษะคติเกี่ยวกับเอกสารและการสร้างระบบงานที่เป็นทางการ ค่าเฉลี่ย 3.59 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรจัดทำเอกสารและสร้างระบบงานอย่างเป็นทางการ (2) ทักษะคติเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย 3.55 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (3) ทักษะคติเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.60 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด (4) ทักษะคติเกี่ยวกับการระบุเจ้าของผลงาน ค่าเฉลี่ย 3.62 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรระบุหรือให้เครดิตผลการดำเนินงานเป็นทีม (5) ทักษะคติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย 1.68 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรใช้ความรู้สึกหรือสัญชาตญาณ (6) ทักษะคติเกี่ยวกับการบริหารระดับกลาง ค่าเฉลี่ย 3.41 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานในระดับกลาง

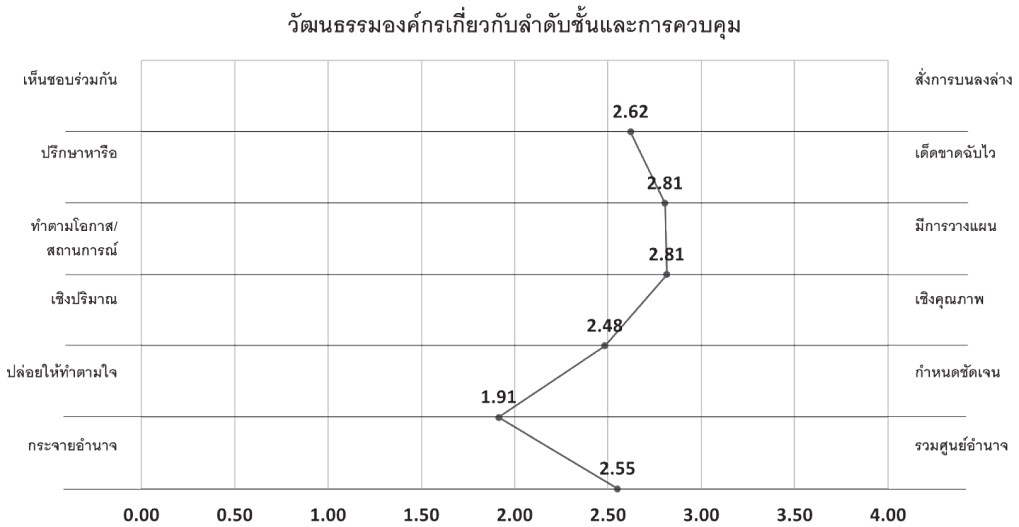
แผนภาพที่ 2-4 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



(3.2) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม เป็นการประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบังคับบัญชาหรือการสั่งการ รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีคะแนนดังนี้ (1) ทักษะคติเกี่ยวกับคำสั่ง ค่าเฉลี่ย 2.62 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรมีการสั่งการจากบนลงล่าง (2) ทักษะคติเกี่ยวกับความฉับไวและการห้ามติวร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 2.81 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรมีการตัดสินใจที่เด็ดขาดฉับไว (3) ทักษะคติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และแผนงาน ค่าเฉลี่ย 2.81 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรมีการวางแผนในการทำงาน (4) ทักษะคติเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 2.48 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (5) ทักษะคติเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตของภาระหน้าที่ ค่าเฉลี่ย 1.91 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่ขอบเขตภาระหน้าที่องค์กรปล่อยให้ทำตามใจ (6) ทักษะคติเกี่ยวกับงานบริหารและการรวมศูนย์อำนาจ ค่าเฉลี่ย 2.55 ทักษะคติมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรรวมศูนย์อำนาจในการบริหารงาน

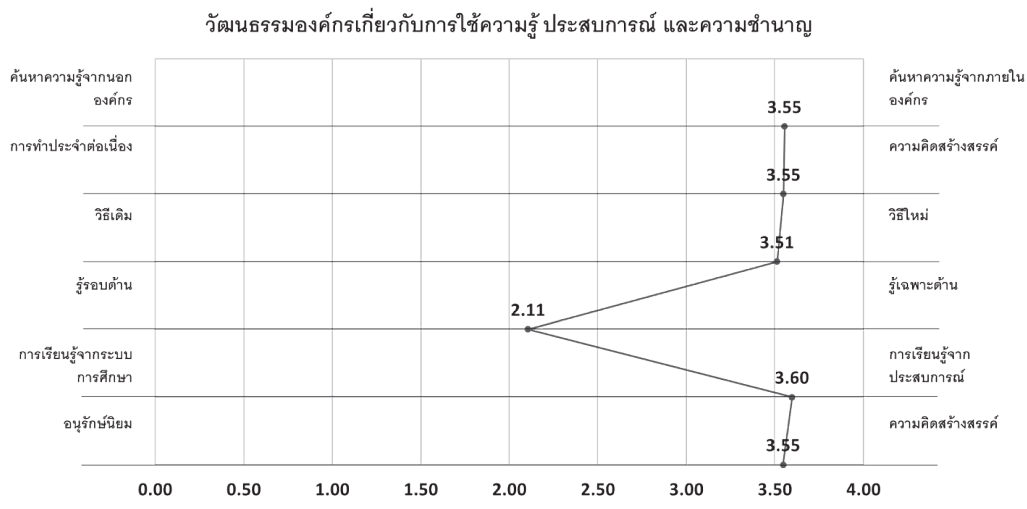
แผนภาพที่ 2-5 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุมของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



(3.3) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ เป็นการประเมินเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษของบุคลากรในการดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาขององค์กร ตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีคะแนนดังนี้ (1) คุณค่าของความรู้ในฐานะทรัพยากรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.55 หมายความว่า ทักษะที่มีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรแสวงหาความรู้จากภายในมาใช้ในการดำเนินงาน (2) ทักษะคิดต่อการสร้างความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.55 หมายความว่า ทักษะที่มีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างความรู้ใหม่ (3) ทักษะคิดต่อการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหา ค่าเฉลี่ย 3.51 หมายความว่า ทักษะที่มีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ (4) ทักษะคิดต่อความเชี่ยวชาญพิเศษ ค่าเฉลี่ย 2.11 หมายความว่า ทักษะที่มีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับความรู้เฉพาะด้าน (5) การให้คุณค่าแก่ประสบการณ์ตรงที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงกับความรู้เชิงวิชาการ ค่าเฉลี่ย 3.60 หมายความว่า ทักษะที่มีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำประสบการณ์ของบุคลากรมาใช้ในการทำงาน (6) การให้คุณค่าแก่ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ค่าเฉลี่ย 3.55 หมายความว่า ทักษะที่มีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ

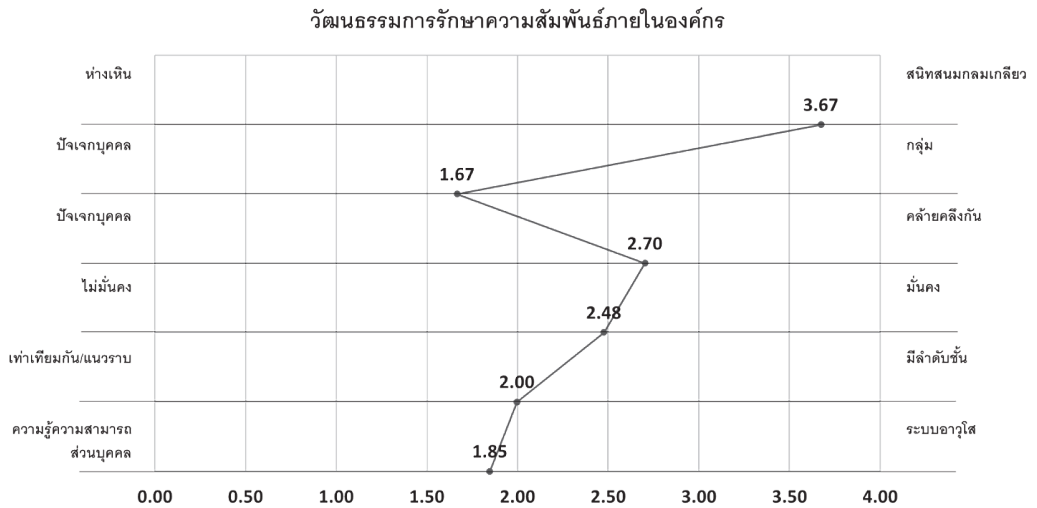
แผนภาพที่ 2-6 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



(3.4) วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร

วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร เป็นการประเมินเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคลากรและความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์กร ตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีคะแนนดังนี้ (1) ทักษะติดต่อความสัมพันธ์ภายใน ค่าเฉลี่ย 3.67 หมายความว่า ทักษะดีมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน (2) ทักษะติดต่อการแสดงออกซึ่งความสมานฉันท์ภายในองค์กรแม้ว่ามีความแตกต่างหลากหลาย ค่าเฉลี่ย 1.67 หมายความว่า ทักษะดีมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล (3) ทักษะติดต่อภูมิหลังและความคิดของบุคลากรในองค์กร ค่าเฉลี่ย 2.70 หมายความว่า ทักษะดีมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรมีภูมิหลังและความคิดที่คล้ายคลึงกัน (4) ทักษะติดต่อเสถียรภาพในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 2.48 หมายความว่า ทักษะดีมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรมีความมั่นคงในการทำงาน (5) ทักษะติดต่อลำดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร ค่าเฉลี่ย 2.00 หมายความว่า ทักษะดีมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรมีความสัมพันธ์แบบมีลำดับชั้น (6) ทักษะติดต่อการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงโดยพิจารณาจากความสามารถ ค่าเฉลี่ย 1.85 หมายความว่า ทักษะดีมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ

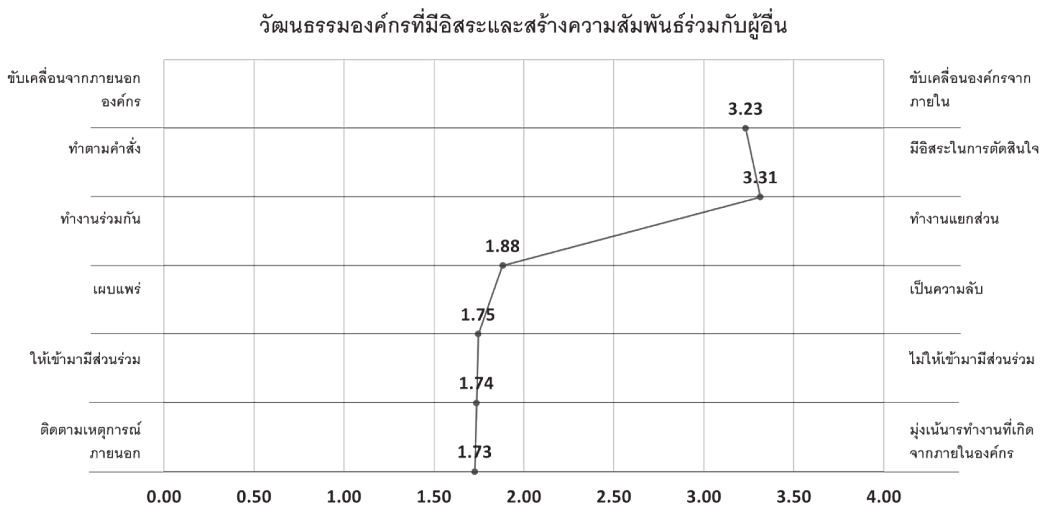
แผนภาพที่ 2-7 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



(3.5) วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น เป็นการประเมินความสัมพันธ์ขององค์กรกับภายนอก ตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีคะแนน ดังนี้ (1) กระบวนการคุณค่าภายใน ค่าเฉลี่ย 3.23 หมายความว่า ทศนคตมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรขับเคลื่อนจากภายใน (2) ทศนคตต่อการใช้ดุลยพินิจ ค่าเฉลี่ย 3.31 หมายความว่า ทศนคตมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรมีอิสระในการตัดสินใจ (3) ทศนคตต่ออัตลักษณ์และขอบเขตอำนาจของส่วนงาน ค่าเฉลี่ย 1.88 หมายความว่า ทศนคตมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรมีการทำงานร่วมกัน (4) ทศนคตต่อความโปร่งใส ค่าเฉลี่ย 1.75 หมายความว่า ทศนคตมีแนวโน้มไปในลักษณะที่โปร่งใส (5) ทศนคตต่อการดึงทุกภาคส่วนเข้าสู่กระบวนการ ค่าเฉลี่ย 1.74 หมายความว่า ทศนคตมีแนวโน้มไปในลักษณะองค์กรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม (6) ความอ่อนไหวต่อเหตุการณ์ภายนอกองค์กร ค่าเฉลี่ย 1.73 หมายความว่า ทศนคตมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรติดตามเหตุการณ์ภายนอก

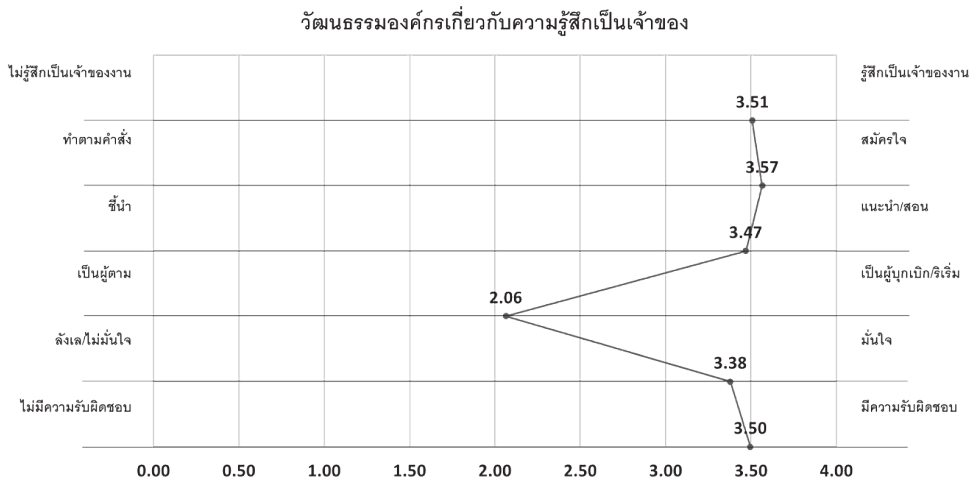
แผนภาพที่ 2-8 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



(3.6) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นการประเมินสัญญาณการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของบุคลากรภายในองค์กร ตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีคะแนนดังนี้ (1) ทักษะคิดต่อสำนึกความเป็นเจ้าของ ค่าเฉลี่ย 3.51 หมายความว่า ทักษะคิดมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (2) ทักษะคิดต่อการปรับปรุงตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.57 หมายความว่า ทักษะคิดมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรมีความสนใจในการพัฒนาตนเอง (3) ทักษะคิดต่อการสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.47 หมายความว่า ทักษะคิดมีแนวโน้มไปในลักษณะที่องค์กรควรมีระบบการให้คำแนะนำหรือสอนงาน (4) ทักษะคิดต่อผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 2.06 หมายความว่า ทักษะคิดมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรเป็นผู้บุกเบิกริเริ่ม (5) ทักษะคิดต่อการจัดการปัญหา/วิกฤติ ค่าเฉลี่ย 3.38 หมายความว่า ทักษะคิดมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรจัดการปัญหาหรือวิกฤติด้วยความมั่นใจ (6) ทักษะคิดต่อสำนึกความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.50 หมายความว่า ทักษะคิดมีแนวโน้มไปในลักษณะที่บุคลากรควรมีสำนึกรับผิดชอบในงาน

แผนภาพที่ 2-9 : คະแนนวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

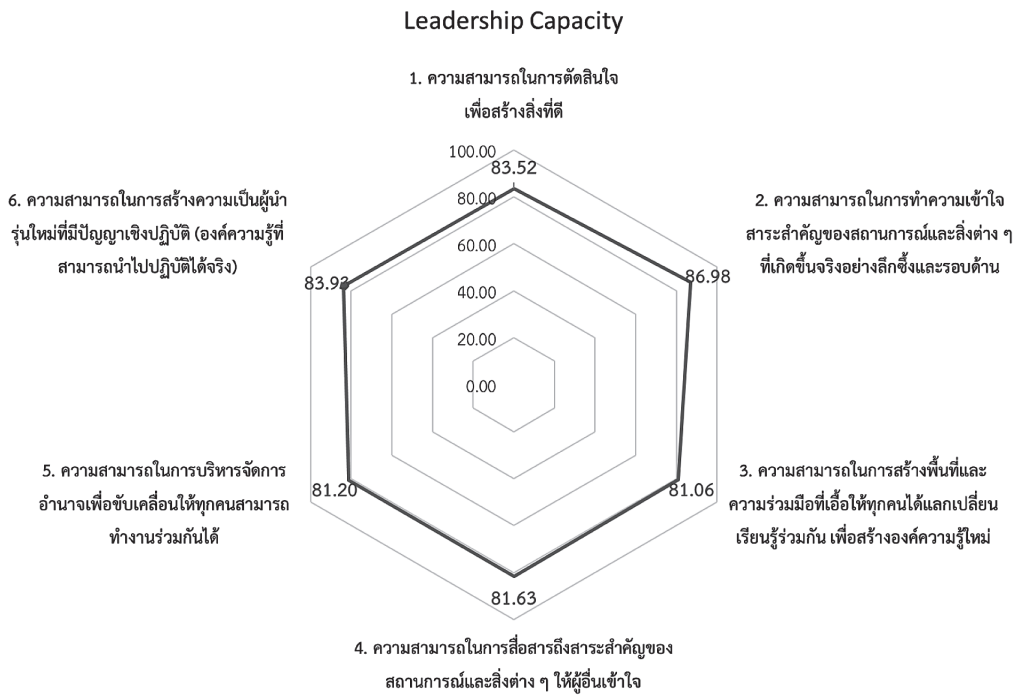


3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำมีความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 86.98 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 81.06

แผนภาพที่ 2-10 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับ รางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



ภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านดังกล่าวข้างต้นมีตัวชี้วัด รวม 30 ข้อ ไม่มีตัวชี้วัดใดได้คะแนนอยู่ในระดับสูงมาก คือ ตั้งแต่ร้อยละ 90.01 ขึ้นไป ตัวชี้วัด จำนวน 22 ข้อ มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ระหว่างร้อยละ 80.01 – 90.00 ตัวชี้วัด จำนวน 8 ข้อ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระหว่างร้อยละ 70.01 – 80.00 และตัวชี้วัด จำนวน 0 ข้อ มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี

คะแนนสูง

- ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่
- (1) นายกฯ มักจะมีหลักการที่ชัดเจนในการตัดสินใจว่าจะไร้ถูกผิดในการทำงาน ร้อยละ 85.12
 - (2) นายกฯ เป็นผู้มีความรู้รอบตัว รู้เท่าทัน รับผิดชอบ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และนำความรู้เหล่านั้นมาหาโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาท้องถิ่น หรือทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ร้อยละ 87.58
 - (3) นายกฯ มักจะคำนึงถึงความสำคัญ/ความเร่งด่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่น และ

จัดสรรงบประมาณและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความสำเร็จ
เร่งด่วนของปัญหา ร้อยละ 88.26

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-14 : คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี

| ตัวชี้วัด | ระดับความสามารถ | | | | | | |
|--|--|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 1. ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี | | | | | | | |
| 1 | นายกฯ มักจะมีหลักการที่ชัดเจนในการตัดสินใจว่าจะเร่รุกผิดในการทำงาน | 1808 (61.00) | 1002 (33.81) | 141 (4.76) | 13 (0.44) | 3.55 (ประจำ) | 85.12 (สูง) |
| 2 | นายกฯ เป็นผู้มีความรู้รอบตัว รู้เท่าทัน รัฐบาลบริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และนำความรู้เหล่านั้นมาหาโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาท้องถิ่น หรือทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ | 1973 (66.57) | 886 (29.89) | 97 (3.27) | 8 (0.27) | 3.63 (ประจำ) | 87.58 (สูง) |
| 3 | นายกฯ มักจะคำนึงถึงความสำคัญ/ความเร่งด่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่น และจัดสรรงบประมาณและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความสำเร็จเร่งด่วนของปัญหา | 2010 (67.81) | 868 (29.28) | 82 (2.77) | 4 (0.13) | 3.65 (ประจำ) | 88.26 (สูง) |
| 4 | นายกฯ มักจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นคัดค้านความคิดเห็นของนายกฯ ได้ โดยไม่ขัดแย้งกัน | 1262 (42.58) | 1497 (50.51) | 194 (6.55) | 11 (0.37) | 3.35 (บ่อยครั้ง) | 78.43 (ปานกลาง) |
| 5 | นายกฯ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ แม้ว่ามันขัดแย้งกับวิธีปฏิบัติแบบเดิม ๆ ที่เคยทำมา | 1225 (41.33) | 1562 (52.70) | 157 (5.30) | 20 (0.67) | 3.35 (บ่อยครั้ง) | 78.23 (ปานกลาง) |

(2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่
ทุกตัวชี้วัดดังตาราง

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-15 : คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ

| ตัวชี้วัด | ระดับความสามารถ | | | | | | |
|--|--|-----------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|----------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 2. ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ | | | | | | | |
| 1 | นายกฯ มักจะสำรวจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนด้วยตัวเอง (เช่น การลงพื้นที่สำรวจดูด้วยตนเอง การพูดคุยกับประชาชน ฯลฯ) | 2035 (68.66) | 837 (28.24) | 84 (2.83) | 8 (0.27) | 3.65 (ประจำ) | 88.43 (สูง) |
| 2 | นายกฯ มักจะใส่ใจรายละเอียดในการทำงาน และเมื่อเกิดปัญหาก็มักค้นหาสาเหตุของปัญหาอย่างจริงจัง | 1931 (65.15) | 931 (31.41) | 88 (2.97) | 14 (0.47) | 3.61 (ประจำ) | 87.08 (สูง) |
| 3 | นายกฯ มักจะคาดการณ์แนวโน้มและผลกระทบของเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวมและเป็นระบบ | 1856 (62.62) | 990 (33.40) | 110 (3.71) | 8 (0.27) | 3.58 (ประจำ) | 86.12 (สูง) |
| 4 | นายกฯ มักจะนำข้อผิดพลาดมาเป็นบทเรียนในการทำงาน | 1854 (62.57) | 1000 (33.75) | 94 (3.17) | 15 (0.51) | 3.58 (ประจำ) | 86.13 (สูง) |
| 5 | นายกฯ มักจะแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์จากภาคส่วนอื่น (ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ฯลฯ) หรือจากต่างประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน | 1937 (65.35) | 916 (30.90) | 104 (3.51) | 7 (0.24) | 3.61 (ประจำ) | 87.12 (สูง) |

(3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) นายกฯ สามารถรับฟังและหลอมรวมมุมมองที่แตกต่างกัน รวมทั้งรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและเสริมสร้างความไว้วางใจกับคนที่เห็นต่างได้ ร้อยละ 84.93 (2) นายกฯ มีเพื่อนมากมายทั้งในและนอกองค์กรที่สามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำในเวลาที่มีปัญหาในการทำงาน ร้อยละ 81.17 (3) นายกฯ มักจะแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อทำงานร่วมกันและได้รับประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย ร้อยละ 80.38

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-16 : คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

| ตัวชี้วัด | ระดับความสามารถ | | | | | | |
|--|---|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 3. ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ | | | | | | | |
| 1 | นายกฯ มักจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับตนเองอย่างตรงไปตรงมา | 1310 (44.20) | 1492 (50.34) | 148 (4.99) | 14 (0.47) | 3.38 (บ่อยครั้ง) | 79.42 (ปานกลาง) |
| 2 | นายกฯ สามารถรับฟังและหลอมรวมมุมมองที่แตกต่างกัน รวมทั้งรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและเสริมสร้างความไว้วางใจกับคนที่เห็นต่างได้ | 1779 (60.02) | 1038 (35.02) | 139 (4.69) | 8 (0.27) | 3.55 (ประจำ) | 84.93 (สูง) |
| 3 | นายกฯ มีเพื่อนมากมายทั้งในและนอกองค์กรที่สามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำในเวลาที่มีปัญหาในการทำงาน | 1421 (47.94) | 1420 (47.91) | 115 (3.88) | 8 (0.27) | 3.44 (บ่อยครั้ง) | 81.17 (สูง) |
| 4 | นายกฯ มักจะทำกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคส่วนอื่น (หน่วยงานราชการ ภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ฯลฯ) | 1305 (44.03) | 1498 (50.54) | 149 (5.03) | 12 (0.40) | 3.38 (บ่อยครั้ง) | 79.40 (ปานกลาง) |
| 5 | นายกฯ มักจะแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อทำงานร่วมกันและได้รับประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย | 1384 (46.69) | 1424 (48.04) | 147 (4.96) | 9 (0.30) | 3.41 (บ่อยครั้ง) | 80.38 (สูง) |

(4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่
 (1) นายกฯ สามารถถ่ายทอดคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ตามสถานการณ์ ร้อยละ 86.88
 (2) นายกฯ มักจะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงภาวะจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ร้อยละ 86.46 (3) นายกฯ มักจะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เรียนรู้และวิเคราะห์ด้วยตนเองว่าต้องทำอะไรและอย่างไร แทนที่จะชี้แนะพวกเขา ร้อยละ 84.45

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-17 : คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ

| ตัวชี้วัด | ระดับความสามารถ | | | | | | |
|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 4. ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ | | | | | | | |
| 1 | นายกฯ มักจะใช้การยกตัวอย่าง การเปรียบเทียบ หรือแผนภาพ ประกอบการอธิบายเรื่องต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ฟังเข้าใจสาระสำคัญที่นายกฯ ต้องการสื่อสารได้อย่างชัดเจน | 2963 (99.97) | 1127 (38.04) | 1682 (56.77) | 8 (0.27) | 3.33 (บ่อยครั้ง) | 77.52 (ปานกลาง) |
| 2 | นายกฯ สามารถถ่ายทอดคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ตามสถานการณ์ | 1885 (63.60) | 997 (33.64) | 76 (2.56) | 6 (0.20) | 3.61 (ประจำ) | 86.88 (สูง) |
| 3 | นายกฯ มักจะใช้การโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามความคิดของตนเอง แทนที่จะสั่งการ | 980 (33.06) | 1593 (53.74) | 350 (11.81) | 41 (1.38) | 3.18 (บ่อยครั้ง) | 72.83 (ปานกลาง) |
| 4 | นายกฯ มักจะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงภาวะจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น | 1877 (63.33) | 977 (32.96) | 103 (3.48) | 7 (0.24) | 3.59 (ประจำ) | 86.46 (สูง) |
| 5 | นายกฯ มักจะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เรียนรู้ และวิเคราะห์ด้วยตนเองว่าต้องทำอะไรและอย่างไร แทนที่จะชี้แนะพวกเขา | 1766 (59.58) | 1025 (34.58) | 161 (5.43) | 12 (0.40) | 3.53 (ประจำ) | 84.45 (สูง) |

(5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) นายกฯ มีความคล่องตัวและกระฉับกระเฉงในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 84.90 (2) นายกฯ มักมีความเป็นผู้นำในการยืนหยัดและทำทุกวิถีทางเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมที่เคยทำมา หรือไม่ใส่ใจกับเสียงคัดค้านของผู้อื่น หากมันเป็นสิ่งที่เหมาะสมผล ร้อยละ 81.59 (3) นายกฯ มักจะประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิด/จุดประสงค์คล้ายคลึงกันเพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน ร้อยละ 83.68

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-18 : คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจ เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้

| ตัวชี้วัด | ระดับความสามารถ | | | | | | |
|--|--|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 5. ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ | | | | | | | |
| 1 | นายกฯ มีความคล่องตัวและกระฉับกระเฉงในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย | 1612 (54.39) | 1250 (42.17) | 87 (2.94) | 11 (0.37) | 3.55 (ประจำ) | 84.90 (สูง) |
| 2 | นายกฯ มักมีความเป็นผู้นำในการยืนหยัดและทำทุกวิถีทางเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมที่เคยทำมา หรือไม่ใส่ใจกับเสียงคัดค้านของผู้อื่น หากมันเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผล | 1730 (58.37) | 961 (32.42) | 143 (4.82) | 130 (4.39) | 3.45 (บ่อยครั้ง) | 81.59 (สูง) |
| 3 | นายกฯ มักจะประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิด/จุดประสงค์คล้ายคลึงกันเพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน | 1720 (58.03) | 1052 (35.49) | 177 (5.97) | 15 (0.51) | 3.51 (ประจำ) | 83.68 (สูง) |
| 4 | นายกฯ มักจะตัดสินใจและลงมือแก้ไขปัญหาที่สำคัญอย่างรวดเร็ว แทนที่จะวิเคราะห์และวางแผนหาวิธีแก้ไขปัญหาย่างค่อยเป็นค่อยไป | 1476 (49.80) | 1098 (37.04) | 319 (10.76) | 71 (2.40) | 3.34 (บ่อยครั้ง) | 78.08 (ปานกลาง) |
| 5 | นายกฯ มักจะโน้มน้าวใจผู้ที่สงสัยหรือคัดค้านในสิ่งที่นายกฯ กำลังริเริ่มทำ ด้วยการสร้างความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมก่อน แล้วจึงดำเนินการต่อตามแผนอย่างเต็มรูปแบบ | 1409 (47.54) | 1233 (41.60) | 221 (7.46) | 101 (3.41) | 3.33 (บ่อยครั้ง) | 77.76 (ปานกลาง) |

(6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง)

คะแนนสูง

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80.01 – 90.00 มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ ทุกตัวชี้วัดดังตาราง

คะแนนต่ำ

ไม่มีตัวชี้วัดใดมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าร้อยละ 70.00 ลงไป

ตารางที่ 2-19 : คะแนนตัวชี้วัดภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง)

| ตัวชี้วัด | ระดับความสามารถ | | | | | | |
|---|---|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|----------------|
| | ประจำ | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | ไม่เคย | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ | |
| 6. ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) | | | | | | | |
| 1 | นายกฯ มักจะแสดงความเป็นผู้นำด้วยการปฏิบัติตัวให้ดูเป็นตัวอย่าง | 1952 (65.86) | 896 (30.23) | 105 (3.54) | 11 (0.37) | 3.62 (ประจำ) | 87.19 (สูง) |
| 2 | แม้ว่างานยุ่ง นายกฯ มักจะหาเวลาแบ่งปันความรู้และสิ่งที่มีประโยชน์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ | 1820 (61.40) | 940 (31.71) | 190 (6.41) | 14 (0.47) | 3.54 (ประจำ) | 84.68 (สูง) |
| 3 | นายกฯ มักจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาริเริ่มหรือทดลองทำในสิ่งที่พวกเขาคิด โดยไม่เข้าไปควบคุมโดยไม่จำเป็น และพร้อมที่จะยอมรับในความผิดพลาดหรือความล้มเหลวของพวกเขา เพื่อให้พวกเขาทำงานสำเร็จด้วยวิธีการที่พวกเขาคิดขึ้นเอง | 1585 (53.48) | 1161 (39.17) | 200 (6.75) | 18 (0.61) | 3.46 (บ่อยครั้ง) | 81.84 (สูง) |
| 4 | นายกฯ มักจะปลูกฝังค่านิยม/ความเชื่อให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่พวกเขาจะได้สานต่อและพัฒนาสิ่งที่ได้ริเริ่มไว้ | 1729 (58.33) | 1034 (34.89) | 176 (5.94) | 25 (0.84) | 3.51 (บ่อยครั้ง) | 83.57 (สูง) |
| 5 | นายกฯ มักจะค้นหาความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทำภารกิจ/กิจกรรมที่ท้าทาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพวกเขา | 1685 (56.85) | 1005 (33.91) | 258 (8.70) | 16 (0.54) | 3.47 (บ่อยครั้ง) | 82.35 (สูง) |



ส่วนที่ 3

สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่เป็นเลิศ

สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

จากการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 ทั้งสามด้าน ได้แก่ วิธีปฏิบัติขององค์กร (Organizational Practices) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และภาวะผู้นำ (Leadership) แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นหลายประการ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร หรือภาวะผู้นำที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี 2562 ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ สมรรถนะองค์กรดังกล่าวจึงมีความเข้มแข็งหรือได้คะแนนอยู่ในระดับสูงตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป สมรรถนะองค์กรทั้งสามด้านนี้ถือเป็นสมรรถนะหลักที่ขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในเชิงการบริหารจัดการ การบริการสาธารณะ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในระดับท้องถิ่น

1. สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

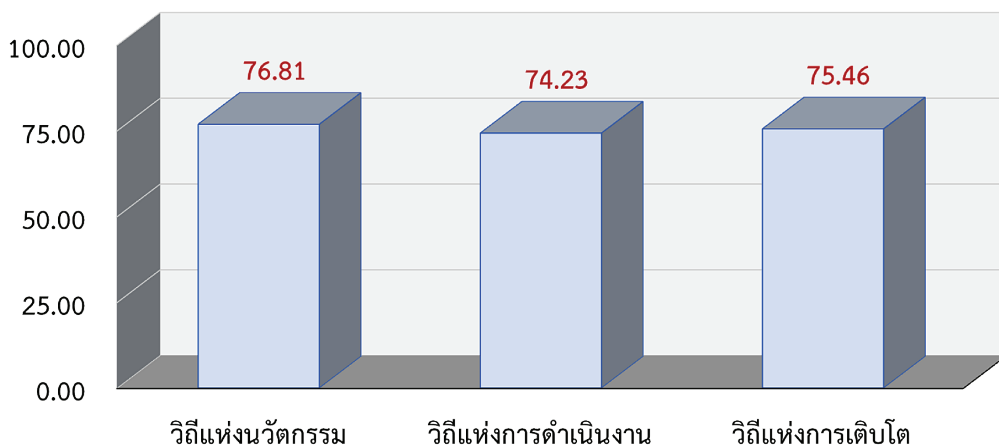
สมรรถนะองค์กรที่โดดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี 2562 ทั้งสามด้าน ได้แก่ วิธีปฏิบัติขององค์กร (Organizational Practices) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วิธีปฏิบัติขององค์กรที่โดดเด่น

วิธีปฏิบัติขององค์กรมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการสำรวจ

พบว่า วิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 ทั้งสามด้าน มีความเข้มแข็งใกล้เคียงกัน โดยระดับความเข้มแข็งอยู่ในระดับปานกลาง หรือมีคะแนนอยู่ในช่วงร้อยละ 70.01 – 80.00 ทั้งนี้ วิธีแห่งนวัตกรรมมีความเข้มแข็งสูงสุด โดยได้คะแนนคิดเป็นร้อยละ 76.81 รองลงมาคือ วิธีแห่งการเติบโต ร้อยละ 75.46 และวิธีแห่งการดำเนินงาน ร้อยละ 74.23

แผนภาพที่ 3-1 : วิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี 2562 จำแนกรายองค์ประกอบ



(1) วิธีแห่งนวัตกรรม

วิธีแห่งนวัตกรรมที่โดดเด่นหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มี 4 ประการ ได้แก่

ประการแรก ผู้บริหารท้องถิ่นและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึง นายกฯ ปลัด ผู้อำนวยการ หัวหน้ากอง/ฝ่าย/ส่วน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีวิธีการที่ทำให้ตนรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ของตน โดยเฉพาะผู้บริหารท้องถิ่นรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่นในฐานะผู้นำของชุมชน รวมถึงปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้นำองค์กรด้วย ซึ่งการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นนับเป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ วิธีการที่ทำให้รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบด้วย

- ๑) นายกฯ มักลงพื้นที่พบปะพูดคุยกับประชาชนในพื้นที่ด้วยตนเองบ่อยครั้ง และมีช่องทางให้ประชาชนติดต่อสื่อสารกับนายกฯ ได้โดยตรงเพือนายกฯ จะได้รับรู้และ

เข้าใจปัญหาของชุมชนท้องถิ่น อาทิ โทรศัพท์สายด่วน ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) และการประชุม/ประชาคม เป็นต้น

- ๑ นายกฯ มีช่องทางในการรับฟังปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรับรู้ปัญหาภายในองค์กร อาทิ การประชุมระดับผู้บริหาร การประชุมระดับพนักงาน โทรศัพท์ ไลน์ (Line) การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในโอกาสต่าง ๆ และการเปิดโอกาสให้เข้าพบนายกฯ โดยตรง เป็นต้น
- ๒ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักพูดคุยกับประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรับฟังปัญหา ความคิดเห็น และมุมมองของบุคคลกลุ่มนี้ โดยบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีโอกาสพบปะประชาชนในการประชุมประชาคมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การประชุมประชาคมประจำเดือน การจัดทำมี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสัญจร/เคลื่อนที่ การแจกเบี้ยยังชีพ และการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมทางศาสนา ประเพณี และวัฒนธรรมต่าง ๆ เป็นต้น

ประการที่สอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้ง การรู้และเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถระบุประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ปัญหาได้อย่างตรงจุด โดยเมื่อเกิดปัญหา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างจริงจัง เป็นระบบ และรอบด้านในหลากหลายมิติ รวมถึงวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของสาเหตุในแต่ละมิติที่เชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงลำพัง หากเป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับภาคส่วนอื่น ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักปรึกษาร่วมกับภาคส่วนนั้น ๆ เพื่อทำความเข้าใจปัญหาร่วมกัน วิธีปฏิบัติขององค์กรเช่นนี้จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตกผลึกเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น อันเป็นวิธีปฏิบัติที่เอื้อให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา

ประการที่สาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียนรู้แนวทางการแก้ไขปัญหาจากภายนอกองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทพื้นที่และบริบทองค์กร เมื่อเกิดปัญหาในพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักเรียนรู้แนวทางการแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีทั้งนักวิชาการ ข้าราชการ รวมถึงปราชญ์ชาวบ้านในพื้นที่ เพราะเห็นว่าประสบการณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา

ได้ หลังจากจากการเรียนรู้จากภายนอกองค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะระดมวิธีการแก้ไข ปัญหาไว้หลากหลายทางเพื่อเป็นทางเลือก แล้วจึงตัดสินใจคัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดอาจมาจากการผสมผสานหลายวิธีการเข้าด้วยกันก็ได้ ทั้งนี้ การเรียนรู้แนวทางการแก้ไข ปัญหาจากภายนอกองค์กรย่อมช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีมุมมองที่กว้างขวางมากขึ้น คิดนอกกรอบเดิมของตน สามารถคิดวิธีการใหม่ หรือพัฒนาวิธีการเดิมให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประการที่สี่ ความไว้วางใจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ดุลพินิจในการทำงานที่ได้รับ มอบหมาย วิธีปฏิบัติขององค์กรประการหนึ่งที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมแต่มีถูกมองข้าม เพราะเป็น วิธีปฏิบัติที่ไม่เป็นรูปธรรม คือ การให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ดุลพินิจในการทำงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่มีคำสั่งหรือสั่งการเกินสมควร ซึ่งความไว้วางใจเช่นนี้ทำให้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นเจ้าของงานอย่างเต็มที่ มีความมั่นใจ และกล้าคิดนอกกรอบหรือ ลองผิดลองถูก อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานได้

(2) วิถีแห่งการเติบโต

วิถีแห่งการเติบโตขององค์กรที่โดดเด่นหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มี 4 ประการ ได้แก่

ประการแรก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ข้อมูลเป็นฐานในการทำงานและจัดเก็บ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักนำข้อมูลสถิติ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลทาง วิชาการ ข้อมูลการดำเนินงาน และผลการประเมินการดำเนินงานมาใช้ประกอบการกำหนด นโยบาย การวางแผนงาน และการพัฒนาโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งยังจัด เก็บข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานไว้อย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสาร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปรับปรุงและพัฒนาการ ทำงานของตน และที่สำคัญช่วยป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำเดิม วิธีปฏิบัติขององค์กรเช่นนี้ จึงเป็นวิถีแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเติบโตก้าวหน้า

ประการที่สอง ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้ริเริ่มและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาองค์กร นายกฯ ในฐานะผู้นำองค์กรมักแสดงความเป็นผู้นำในการริเริ่มและสนับสนุนให้เกิด การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรในทางที่ดีขึ้น โดยนายกฯ มักกำหนดเป็นวิสัยทัศน์หรือนโยบาย สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร

ประการที่สาม บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความร่วมมือต่อ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องยากและ

ทำทนาย แต่หากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร บุคลากรก็เต็มใจและให้ความร่วมมือโดยไม่ลังเล

ประการที่สี่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายควบคู่กัน โดยวิธีการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนิยมใช้ คือ นายกฯ มักนำความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาอบรมหรือการดูงานทั้งในและต่างประเทศมาแบ่งปันให้แก่บุคลากร โดยพูดคุยบอกเล่าในการประชุมระดับผู้บริหารและพนักงานและพูดคุยแบบไม่เป็นทางการในโอกาสต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้และทักษะในการทำงานให้แก่บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยด้วยการให้ทำงานร่วมกับผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า การมอบหมายให้บุคลากรลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้มีประสบการณ์ตรงในทางปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะเพื่อแสดงให้บุคลากรเห็นถึงศักยภาพ จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตน

(3) วิธีแห่งการดำเนินงาน

วิธีแห่งการดำเนินงานที่โดดเด่นหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มี 2 ประการ ได้แก่

ประการแรก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการควบคุมการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ โดยมีแนวทาง ดังนี้

- ๑ นายกฯ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบเป็นประจำสม่ำเสมอเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน
- ๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนยุทธศาสตร์ที่ระบุชัดเจนถึงประเด็นการพัฒนา ลำดับความสำคัญ งบประมาณ และบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนงานและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำขอบเขตการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร (Job Description) ไว้อย่างชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบเพื่อให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
- ๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีและขั้นตอนการปฏิบัติงานเบื้องต้น และที่สำคัญเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

- ๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อความถูกต้องและโปร่งใส
- ๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกมาเป็นคะแนนอย่างชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ประการที่สอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสานงานกันภายในองค์กร แม้ว่าโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งออกเป็นหลายส่วนงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยภาพรวมมักมาจากมติร่วมกันของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างส่วนงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้อำนวยการมักมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นเพราะเป็นตัวกลางในการประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หรือเป็นตัวกลางระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองในฐานะหัวหน้า

1.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3-1 : กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) |
|---|--|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน (Formality) | วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Cohesion) |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม (Hierarchy) | วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Autonomy) |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้และประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ (Specialty) | วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ (Ownership) |

ผลการสำรวจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.03 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.64

ตารางที่ 3-2 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.53 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.31 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.03 |

ตารางที่ 3-3 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.39 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.27 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.25 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.64 |

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.03 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.64 จึงแสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล พระปกเกล้า ประจำปี 2562 มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่ยังคงมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งคล้ายกับองค์กรทหาร ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 3-4 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|---|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.03) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.64) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นที่อ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

หากพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรรายมิติ ซึ่งมีทั้งหมด 6 มิติ พบลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2562 ดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2562 มีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นทางการ มีพิธีการ และมาตรฐานในการทำงาน โดยมีการจัดทำเอกสารการทำงานอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการทำงานอย่างชัดเจนและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และให้ความสำคัญกับการบริหารงานในระดับกลางหรือผู้อำนวยการฝ่าย/กอง/ส่วน

(2) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2562 มีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่มีการบังคับบัญชาและการควบคุมตามลำดับชั้น โดยการบริหารงานเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ สั่งการจากบนลงล่าง และผู้บริหารทำการตัดสินใจเด็ดขาดและฉับไว นอกจากนี้ มีการควบคุมการดำเนินงานด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนงานไว้อย่างชัดเจน รวมถึงมีการประเมินผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน

(3) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2562 มีวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษของบุคลากรในลักษณะที่องค์กรมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการนำประสบการณ์ของบุคลากรมาใช้ในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ประกอบกับส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

(4) วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2562 มีวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในองค์กรในลักษณะที่บุคลากรมีความสัมพันธ์กันตามลำดับชั้น การบังคับบัญชา แต่ก็มีทัศนคติที่สุภาพและเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลายกัน การทำงานมีเสถียรภาพและความมั่นคง และการเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคลากร

(5) วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2562 มีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่องค์กรมีการสร้างความสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นภายนอกองค์กร มีการติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์จากภายนอกองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงาน มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความโปร่งใสเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากประชาชน และส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร

(6) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2562 มีวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของในลักษณะที่บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีสำนึก

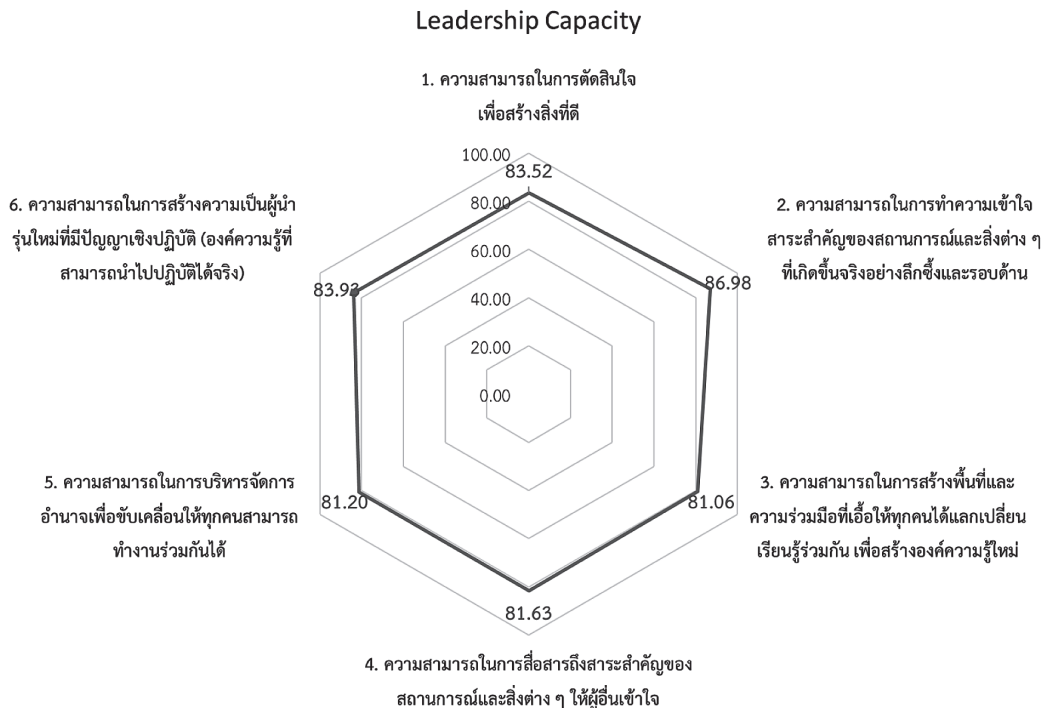
ความรับผิดชอบในงาน พยายามเป็นผู้บุกเบิกหรือริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของตน แม้มีปัญหาในการทำงานก็มีความมั่นใจในการแก้ไขปัญหา และมีความสมัครใจในการพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีระบบการสอนงานหรือให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย

1.3 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) 2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) 3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) 4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) 5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) 6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

จากการสำรวจภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านมีความเข้มแข็งใกล้เคียงกัน โดยมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับสูงหรือได้คะแนนในช่วง 80.01 – 90.00 ทั้งนี้ ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญมีความเข้มแข็งสูงสุด โดยได้คะแนนคิดเป็นร้อยละ 86.98 ขณะที่ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่มีความเข้มแข็งน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.06

แผนภาพที่ 3-2 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ปี 2562



หากพิจารณาภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 รายมิติ พบว่า

(1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี

นายกฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มีความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีอยู่ในระดับสูง หรือคะแนนคิดเป็นร้อยละ 83.52 โดยแสดงให้เห็นจากคุณลักษณะเด่น 3 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก นายกฯ ตัดสินใจด้วยความเป็นเหตุเป็นผลและมีหลักการที่ชัดเจน การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในฐานะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นายกฯ ทำการตัดสินใจบนฐานของข้อมูล มีหลักการในการตัดสินใจที่ชัดเจน และมีความสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งภาวะผู้นำเช่นนี้มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิถีปฏิบัติขององค์กรที่บุคลากรมักเป็นฝ่ายสนับสนุนข้อมูลให้แก่นายกฯ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และได้จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาไว้ในแฟ้มเอกสารอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นฐานข้อมูลและสามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้

ประการที่สอง นายกฯ มีความรู้รอบตัว รู้เท่าทัน รัฐบาล รัฐบริหาร รัฐบาลการณ และสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางหรือนโยบายการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ รวมถึงสร้างโอกาสใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่นได้ นอกจากนี้คุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นผู้ใฝ่รู้แล้ว นายกฯ ยังแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการอบรม การศึกษาดูงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือภาคส่วนอื่น การมีภาคีเครือข่ายในการทำงาน และการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชา

ประการที่สาม นายกฯ ตระหนักถึงความสำคัญหรือความเร่งด่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน และจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหา ดังที่ได้กล่าวข้างต้นนายกฯ มีวิธีการที่ทำให้ตนเองรับรู้ เข้าใจ และสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทั้งการลงพื้นที่พบปะพูดคุยกับประชาชนในพื้นที่ด้วยตนเอง การจัดช่องทางให้ประชาชนติดต่อสื่อสารกับตนได้โดยตรง อาทิ โทรศัพท์สายด่วนไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) และการประชุม/ประชาคม เป็นต้น ดังนั้น นายกฯ จึงทราบถึงความสำคัญหรือความเร่งด่วนของปัญหาอยู่เสมอ ซึ่งความสำคัญหรือความเร่งด่วนของปัญหาได้ถูกบรรจุอยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่นในรูปของโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ผ่านการประชุมประชาคมร่วมกับชุมชน และการใช้งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อจัดการกับความเร่งด่วนของปัญหาที่เป็นไปตามกรอบของแผนพัฒนาท้องถิ่น

(2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ

นายกฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มีความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญอยู่ในระดับสูง หรือคะแนนคิดเป็นร้อยละ 86.98 โดยแสดงให้เห็นจากคุณลักษณะเด่น 5 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก นายกฯ มักลงพื้นที่สำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนด้วยตนเองบ่อยครั้ง และพบปะพูดคุยกับประชาชนด้วยตนเอง จึงทำให้นายกฯ ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองโดยตรง รวมถึงเข้าใจความรู้สึกและความคิดเห็นของประชาชน ประกอบกับหากนายกฯ มีภูมิสำเนาอยู่ในพื้นที่หรืออาศัยอยู่ในพื้นที่มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานย่อมจะเข้าใจบริบทและสภาพภูมิสังคมของพื้นที่เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้นายกฯ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้อย่างแท้จริง

ประการที่สอง เมื่อเกิดปัญหา นายกฯ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างจริงจังและทำความเข้าใจปัญหาร่วมกันอย่างลึกซึ้ง ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นในส่วนของวิปฏิบัติขององค์กรที่โดดเด่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างจริงจัง เป็นระบบ และรอบด้านในหลากหลายมิติ รวมถึง

วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของสาเหตุในแต่ละมิติที่เชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงลำพัง หากเป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับภาคส่วนอื่น ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักปรึกษาหารือกับภาคส่วนนั้น ๆ เพื่อทำความเข้าใจปัญหาร่วมกัน วิธีปฏิบัติขององค์กรเช่นนี้จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตกลึกและเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ประการที่สาม นายกฯ เข้าใจถึงข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ผ่านมาและรู้จักนำมาเป็นบทเรียนในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำเติม การติดตามและประเมินผลจึงเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะทำให้นายกฯ ในฐานะผู้นำองค์กรทราบถึงปัญหาอุปสรรคและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

ประการที่สี่ จากการที่นายกฯ มีความรอบรู้ กล่าวคือ รู้รอบตัว รู้เท่าทัน รู้บริบท รู้สถานการณ์ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว นายกฯ จึงสามารถคาดการณ์แนวโน้มหรือผลกระทบของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในเชิงรุกเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และไม่เพียงแต่กำหนดเป็นนโยบายและวิสัยทัศน์เท่านั้น นายกฯ มักกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ

ประการที่ห้า นายกฯ มักประสานและทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายซึ่งอาจมีทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพราะการทำงานในลักษณะเครือข่ายได้ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก และทำให้นายกฯ ได้เรียนรู้และเข้าใจสาระสำคัญต่าง ๆ กว้างขวางมากขึ้น

(3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

นายกฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มีความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่อยู่ในระดับสูง หรือคะแนนคิดเป็นร้อยละ 81.06 โดยแสดงให้เห็นจากคุณลักษณะเด่น 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก นายกฯ สร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างตัวนายกฯ เองกับภาคส่วนต่าง ๆ ภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

โดยนายกฯ เสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน กลุ่ม และองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่ด้วยการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ การประสานงานด้วยวาจา หรือการเป็นเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งความร่วมมือเช่นนี้ก่อให้เกิดพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การช่วยเหลือเติมเต็มซึ่งกันและกัน และการรับผลประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้ นายกฯ ยังมีเพื่อนมากมายที่สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานได้ นายกฯ จึงมีพื้นที่แบบไม่เป็นทางการกับเพื่อนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ

ประการที่สอง นายกฯ สามารถรับฟังและหลอมรวมมุมมองที่แตกต่างกัน รวมทั้งรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและเสริมสร้างความไว้วางใจกับคนที่เห็นต่างได้ กล่าวได้ว่า นายกฯ เปิดโอกาสและมีพื้นที่ให้ทุกฝ่ายภายในองค์กรทั้งผู้ที่เห็นด้วยและเห็นต่างกับตนได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งการแสดงความคิดเห็นดังกล่าวถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลอย่างใด

(4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ

นายกฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มีความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญอยู่ในระดับสูง หรือคะแนนคิดเป็นร้อยละ 81.63 โดยแสดงให้เห็นจากคุณลักษณะเด่น 3 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก นายกฯ สามารถถ่ายทอดคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ตามสถานการณ์ ซึ่งในฐานะผู้นำองค์กร ทักษะการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง

ประการที่สอง นายกฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักคิดวิเคราะห์และวางแผนการทำงานด้วยตนเองโดยไม่เข้าไปชี้แนะหรือสั่งการ ในฐานะผู้นำองค์กร นายกฯ ไม่ได้ชี้แนะหรือสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่กระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ใช้ดุลพินิจคิดวิเคราะห์ และวางแผนงานด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพและเข้มแข็งอย่างยั่งยืน เพราะบุคลากรเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะที่นายกฯ อาจเปลี่ยนตัวบุคคลไปตามวาระการดำรงตำแหน่ง แต่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประจำที่จะอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน

ประการที่สาม นายกฯ มักกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักถึงภาวะความจำเป็นเร่งด่วนที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นเรื่องภัยพิบัติทางธรรมชาติ สาธารณภัย และโรคระบาด เป็นต้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีการซักซ้อมแผนเผชิญเหตุฉุกเฉินเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อเตรียม

ความพร้อมในด้านทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ทั้งบุคลากร อัตรากำลัง งบประมาณ สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง และขั้นตอนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบถึงวิธีการปฏิบัติตัวเมื่อเกิดเหตุ

(5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้

นายกฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มีความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อยู่ในระดับสูง หรือคะแนนคิดเป็นร้อยละ 81.20 โดยแสดงให้เห็นจากคุณลักษณะเด่น 3 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก นายกฯ เป็นผู้นำที่มีความคล่องตัวและกระฉับกระเฉงในการจัดการสถานการณ์ให้บรรลุเป้าหมาย กล่าวได้ว่า นายกฯ มีความคล่องตัว กระฉับกระเฉง และฉับไวต่อเหตุการณ์ / สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยเฉพาะเหตุด่วนเหตุร้ายหรือเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน นายกฯ สามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ ประสานงาน และสั่งการได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการลงพื้นที่เกิดเหตุเพื่อเป็นผู้นำในการจัดการแก้ไขปัญหา และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่และประชาชนผู้ประสบเหตุ

ประการที่สอง นายกฯ ประสานงานภายในองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือ โดยประสานความร่วมมือกับบุคลากรในองค์กรที่มีความคิดคล้ายคลึงกันเพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน ทั้งนี้ โครงสร้างภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งออกเป็นหลายส่วนงาน นายกฯ ในฐานะผู้นำขององค์กรมักเป็นนักประสานงานที่ดีเพื่อทำให้ส่วนงานต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม และช่วยเหลือเติมเต็มซึ่งกันและกัน เพื่อให้เป้าหมายโดยภาพรวมขององค์กรบรรลุผล นอกจากนี้ นายกฯ มักมีทีมเฉพาะกิจที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงานตามนโยบายให้สำเร็จ โดยเฉพาะการคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประการที่สาม แม้จะมีการคัดค้าน นายกฯ มีความเป็นผู้นำในการยืนหยัดที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า นายกฯ รู้จักใช้อำนาจของตนในฐานะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขับเคลื่อนให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุเป้าหมายหากการดำเนินงานนั้นเป็นประโยชน์ต่อประชาชน โดยส่วนรวม แม้ว่าการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางกรณี ย่อมมีผู้ได้รับผลกระทบ ไม่เห็นด้วย และไม่พอใจต่อการดำเนินงานดังกล่าวก็ตาม ดังนั้น นายกฯ ควรใช้ภาวะ

ผู้นำในข้อนี้ควรร่วมไปพร้อมกับการรับฟังและหลอมรวมมุมมองที่แตกต่าง รักษาความสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างความไว้วางใจกับคนที่เห็นต่างจากตนดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

(6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง)

นายกฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มีความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) อยู่ในระดับสูง หรือคะแนนคิดเป็นร้อยละ 83.93 แสดงให้เห็นจากคุณลักษณะเด่น 5 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก การปฏิบัติตัวให้บุคลากรในองค์กรดูเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างทั้งในด้านการปฏิบัติงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงประสงค์ ยกตัวอย่างเช่น การทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะเรื่องความโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันสังคมยังมีภาพจำว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการทุจริตสูง นายกฯ จึงเห็นว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรช่วยกันสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรแห่งความโปร่งใส ปราศจากการทุจริต และเป็นองค์กรโดยประชาชนเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนทัศนคติของสังคมและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อประชาชนมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจแล้ว ย่อมเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีพลังและความเข้มแข็งต่อไป

ประการที่สอง นายกฯ ได้ปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนลักษณะการจัดกิจกรรมงานบุญและงานประเพณีให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมอันดีงามทดแทนการจัดกิจกรรมรื่นเริงหรือบันเทิง และการปลูกฝังให้บุคลากรมีใจบริการ (Service Mind) เพราะเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการประชาชน

ประการที่สาม นายกฯ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสมอ ไม่ว่าจะเป็นความรู้รอบตัว ความรู้จากการอบรม การศึกษาดูงาน การประชุม/สัมมนา การทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือภาคส่วนอื่น และการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย นายกฯ มักบอกเล่าความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวให้แก่บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ การประชุมระดับผู้บริหาร การประชุมระดับพนักงาน และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

ประการที่สี่ นายกฯ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นริเริ่มหรือทดลองทำงานใหม่ ๆ โดยอิสระ และพร้อมยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น นายกฯ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ดุลพินิจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่มีการชี้แนะหรือสั่งการเกินสมควร ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นเจ้าของงานอย่างเต็มที่ มีความมั่นใจ และกล้าคิดนอกกรอบหรือลองผิดลองถูก ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนา ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

ประการที่ห้า นายกฯ ค้นหาความสามารถพิเศษของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่งเสริมความสามารถดังกล่าวควบคู่ไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน โดยอาจมอบหมายให้บุคลากรทำภารกิจที่ท้าทายหรือนอกเหนือจากงานประจำของตน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายนอกเหนือจากความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานของตน

2. ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะ องค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 มีสมรรถนะองค์กรที่เป็นจุดแข็งหลายประการดังกล่าวข้างต้น แต่จากการสำรวจยังคงพบสมรรถนะองค์กรที่เป็นจุดอ่อน ซึ่งเป็นสมรรถนะองค์กรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 ไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก อาจเป็นวิธีปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร หรือภาวะผู้นำที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำบ้างเล็กน้อยหรือทำบ้างนาน ๆ ครั้ง จึงมีความเข้มแข็งในระดับปานกลางถึงน้อย หรือได้คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 70 ดังนั้น เนื้อหาส่วนนี้ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อช่วยพัฒนาสมรรถนะองค์กรที่ยังคงเป็นจุดอ่อนให้มีศักยภาพหรือขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการ การจัดบริการสาธารณะ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านตามตำแหน่งงานของตน หากแต่วิธีปฏิบัติขององค์กรที่จะเอื้อให้เกิดนวัตกรรมได้นั้น บุคลากรควรมีความรู้หลากหลายและรอบด้าน ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาอบรม ศึกษาดูงาน เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา และเรียนรู้ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของตนโดยตรง เพื่อให้บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ มีความรู้ที่หลากหลาย และมีมุมมองที่กว้างขวาง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบและคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์จนนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมในการทำงานของตนได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารท้องถิ่นควรฝึกให้บุคลากรในทุกตำแหน่งนำเสนอโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองทำนวัตกรรมดังกล่าว แม้ว่าผู้บริหารท้องถิ่นอาจยังไม่มั่นใจถึงผลสำเร็จมากนัก ก็ควรพร้อมยอมรับข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

2) การบริหารจัดการองค์กรเพื่อการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจุบัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นออกแบบสถานที่ทำงานในลักษณะที่มีความเป็นทางการค่อนข้างมากโดยแบ่งแยกพื้นที่ทำงานของส่วนงานต่าง ๆ ออกจากกันอย่างชัดเจนเด็ดขาด นายฯ ปลัด และผู้อำนวยการมีห้องทำงานของตนเอง และภายในสำนักงานมีห้องประชุมสำหรับใช้ในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตัดสินใจทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวได้ว่า การออกแบบสถานที่ทำงานเช่นนี้ไม่เอื้อหรือไม่สร้างโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เมื่อบุคลากรในองค์กรไม่เกิดปฏิสัมพันธ์กัน โอกาสในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรก็ย่อมลดลง ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรออกแบบหรือจัดสถานที่ทำงานให้ไม่มีความเป็นทางการมากนัก โดยสถานที่ทำงานควรเอื้อต่อการพบปะพูดคุยกันได้ง่าย ประกอบกับควรจัดการประชุมหรือการพูดคุยกันนอกสถานที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างโอกาสแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยทำให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดกิจกรรมเสริมเพิ่มเติมจากการทำงานประจำ เพื่อให้เกิดการพบปะพูดคุยและสร้างความสัมพันธ์อันดี ความเชื่อใจ และความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยอาจเป็นกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ อาทิ การแข่งกีฬา การศึกษาดูงาน และงานเลี้ยงสังสรรค์ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อไป

3) การเตรียมความพร้อมในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

ที่ผ่านมาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อความเติบโตก้าวหน้าอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผู้บริหารท้องถิ่นมักเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์หรือนโยบาย ขณะที่ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และนโยบายเท่านั้น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมจนสามารถเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้ เพราะปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพได้มากที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรขององค์กร

นั่นเอง ทั้งนี้ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน หรือทัศนคติในการทำงานเพื่อพัฒนาหรือยกระดับองค์กร ให้ดีขึ้น และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผู้บริหารท้องถิ่น และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ควรยึดติดกับความสำเร็จของการดำเนินงาน ในอดีต แต่ควรร่วมกันทบทวนและยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมที่เคยดำเนินการมาแล้วแต่กลับ ไม่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป และที่สำคัญ การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าเป็นนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่นที่พ้นจากตำแหน่งไปแล้ว แต่หากทุกคนเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร นโยบายนั้นควรได้รับการสานต่อ

4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะ: “องค์กรแห่งนวัตกรรม”

ผลการศึกษาในส่วนวัฒนธรรมองค์กรทำให้ทราบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับ รางวัลพระปกเกล้า ปี พ.ศ. 2562 มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีภาวะเปี่ยมเข้มงวดมากแต่ยังคงมี ประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะที่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นหรือรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรในอุดมคติควรเป็นแบบ “องค์กรแห่งนวัตกรรม”(Innovative Organization หรือ Kaizen Factory) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงาน ที่เป็นระบบ และมีพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงเสมอ

วัฒนธรรมองค์กรแบบ “องค์กรแห่งนวัตกรรม” สามารถเกิดขึ้นได้โดยองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรของตนใน 2 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับ พิธีการและมาตรฐาน และวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และ ความชำนาญพิเศษ กล่าวคือ

(1) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรลด ระบบการทำงานอย่างเป็นทางการและพิธีการในการทำงานลง โดยภาวะเปี่ยม กฎเกณฑ์ และ ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ควรมีความยืดหยุ่นเพื่อให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ ประกอบกับ ควรลดภาระงานในส่วนการจัดทำเอกสารที่ไม่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรมีเวลาเพิ่มมากขึ้นในการคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

(2) วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้ ในการดำเนินงานให้มากขึ้น ประกอบกับควรใช้องค์ความรู้ในเชิงวิชาการเป็นฐานในการทำงาน ให้มากขึ้น จากเดิมที่อาศัยความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก แม้ว่าการคิดสร้างสรรค์ และวิธีการใหม่ ๆ จะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม แต่ควรใช้วิธีการเดิมหรือแบบแผนการทำงาน

เดิมที่เคยทำมาควบคุมไปด้วยกันหากวิธีการหรือแบบแผนการดำเนินงานเดิมประสบผลสำเร็จและยังคงสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงหรือบริบทที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

5) การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่สำคัญในสามด้าน

หากพิจารณาภาวะผู้นำทั้งหกด้านของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าปี พ.ศ. 2562 พบว่า ยังมีมิติที่ควรพัฒนาในสามด้าน ได้แก่ ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ และความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้

(1) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ภาวะผู้นำด้านนี้เป็นความสามารถในการสร้างโอกาสแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้สร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมมือกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้เอื้อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนนำไปสู่การพัฒนาเป็นนวัตกรรมในที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารท้องถิ่นควรจัดพื้นที่หรือช่องทางที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นซึ่งอาจมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ การจัดให้มีวงสนทนาพูดคุยกันสั้นๆ ก่อนหรือหลังเลิกงาน การอบรมเชิงปฏิบัติ การแต่งตั้งคณะทำงานที่มีผู้แทนจากทุกส่วนงานเพื่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร การจับน้ำชา/กาแฟยามเช้า/ยามบ่าย การจัดให้มีห้องสนทนาเพื่อการพักผ่อนหรือทำกิจกรรมระหว่างวัน และการจัดให้มีห้องรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารท้องถิ่นควรจัดพื้นที่หรือช่องทางที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคส่วนอื่น ๆ ในพื้นที่ซึ่งอาจมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ การประชุมประชาคมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสัญจร/เคลื่อนที่ และการจัดให้มีพื้นที่แห่งการพูดคุยภายในชุมชน อาจเรียกว่า สภา เวที หรือช่วง เป็นต้น

(2) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ ภาวะผู้นำด้านนี้เป็นความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจ และสามารถสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิด วิเคราะห์ เรียนรู้ และลงมือปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารท้องถิ่นควรเพิ่มเติมการยกตัวอย่าง การเปรียบเทียบ หรือการใช้รูปภาพประกอบการอธิบายเพื่อช่วยให้ผู้ฟังเข้าใจสาระสำคัญที่ต้องการสื่อสารได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ประกอบกับผู้บริหารท้องถิ่นควรเพิ่มเติมทักษะการโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ นโยบาย หรือคำสั่ง มากกว่าใช้วิธีสั่งการให้ปฏิบัติตาม

โดยผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นถึงความสำคัญ ข้อดี หรือประโยชน์ของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ นโยบาย หรือคำสั่งของตน เพราะหากผู้บริหารท้องถิ่นโน้มน้าวใจบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจได้สำเร็จ ผลการดำเนินงานย่อมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการทำงานตามการชี้แนะหรือสั่งการ

(3) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ภาวะผู้นำด้านนี้เป็นความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจของตนในฐานะผู้นำองค์กรเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรขององค์กรทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น เพื่อเสริมสร้างให้ภาวะผู้นำด้านนี้มีความเข้มแข็ง ผู้บริหารท้องถิ่นควรสร้างเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ประการแรก ผู้บริหารท้องถิ่นควรมีความคล่องตัว กระฉับกระเฉง และฉับไวต่อการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ประการที่สอง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาคือสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารท้องถิ่นในฐานะผู้นำองค์กรควรตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ประการที่สาม ผู้บริหารท้องถิ่นควรเป็นนักประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยดึงทุกฝ่ายให้เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารท้องถิ่นควรเป็นผู้สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับเครือข่าย และควรสร้างความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันในการระดมความคิด กำลัง เทคนิค วิธีการ หรือทรัพยากรอื่น มาสนับสนุนในการทำงาน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจในความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และประการที่สี่ การใช้ทักษะโน้มน้าวใจผู้ที่เกี่ยวข้องหรือคัดค้านในสิ่งที่ผู้บริหารท้องถิ่นริเริ่มทำด้วยการสร้างความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมก่อน แล้วจึงดำเนินการต่ออย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งในบางกรณีผู้บริหารท้องถิ่นในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องยื่นหยัดในการตัดสินใจหรือการดำเนินงานของตนหากเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น แม้มีผู้ที่ไม่พอใจ ไม่เห็นด้วย หรือคัดค้านก็ตาม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). รายงานสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2562. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2020/1/2286_6124.pdf. วันที่ 1 ธันวาคม 2563.

พิรุวรรณ กิติคุณ. (2559). การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM). กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

สถาบันพระปกเกล้า. (2562). เกียรติภูมิท้องถิ่น รางวัลพระปกเกล้า 2562. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

สถาบันพระปกเกล้า. (2562). บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า: “เหลียวหลัง แลหน้า” ท้องถิ่นไทยกับการจัดทำบริการสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

สถาบันพระปกเกล้า. (2563). บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า: “สมรรถนะองค์กร” กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการให้บริการสาธารณะและการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

ภาษาอังกฤษ

National Graduate Institute for Policy Studies. (2017). **Developing Public Organizations by Assessing Capacity**. Paper presented at the project of Leadership Enhancement & Administrative Development for Innovative Governance in Asia (LEADING Asia), Japan.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2011). **The Wise Leader: How Ceos Can Learn Practical Wisdom to Help Them Do What’s Right for Their Companies - and Society**. Harvard Business Review, 10 (10)



ภาคผนวก

ผลการสำรวจ

สมรรถนะองค์กรของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า
ปี 2562 จำแนกราย
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รวม 33 แห่ง

เทศบาลนครขอนแก่น

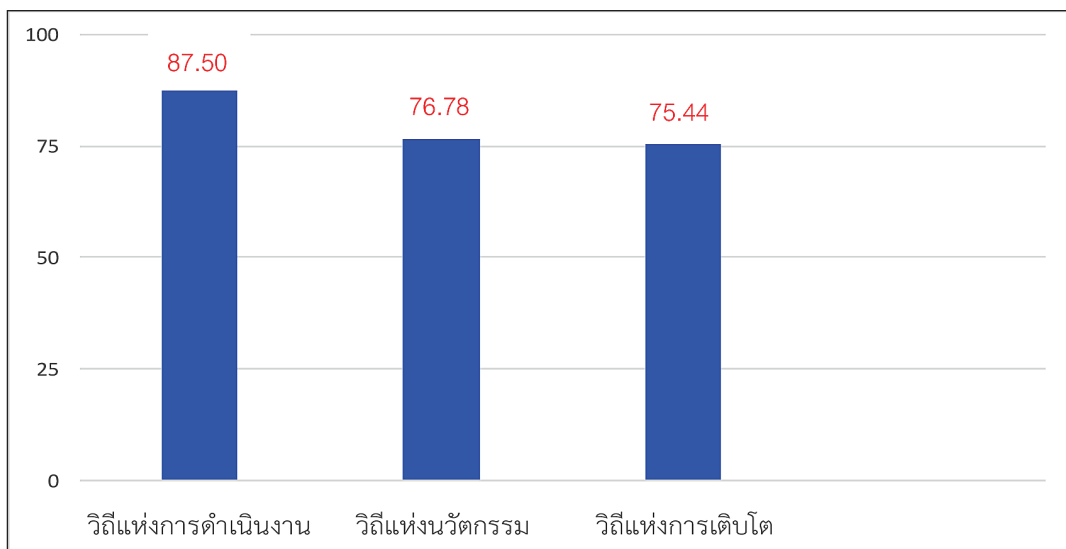
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 185 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 76.78 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 75.44

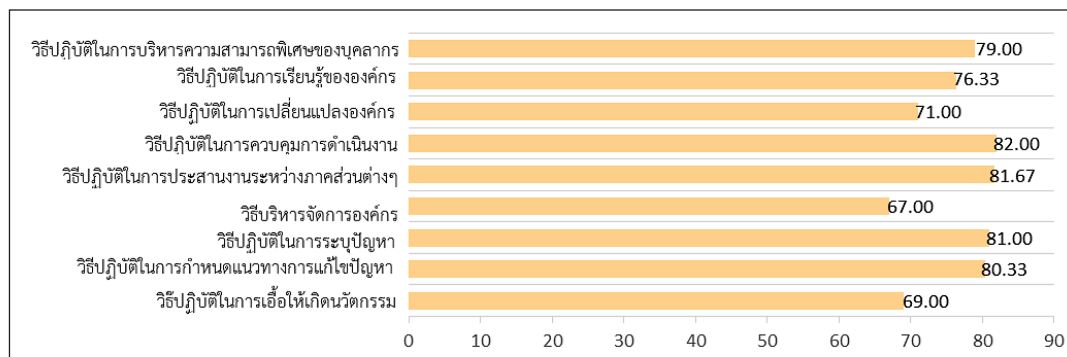
แผนภาพที่ 1 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 82.00 (2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 81.67 (3) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 81.00 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 80.33 (5) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 79.00 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้

ขององค์กร คะแนนร้อยละ 76.33 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 71.00 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 69.00 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 67.00

แผนภาพที่ 2 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.58

ตารางที่ 1 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลนครขอนแก่น

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.17 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.59 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 2 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลนครขอนแก่น

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.25 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.29 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.20 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.58 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.58 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลนครขอนแก่นมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 3 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.58) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

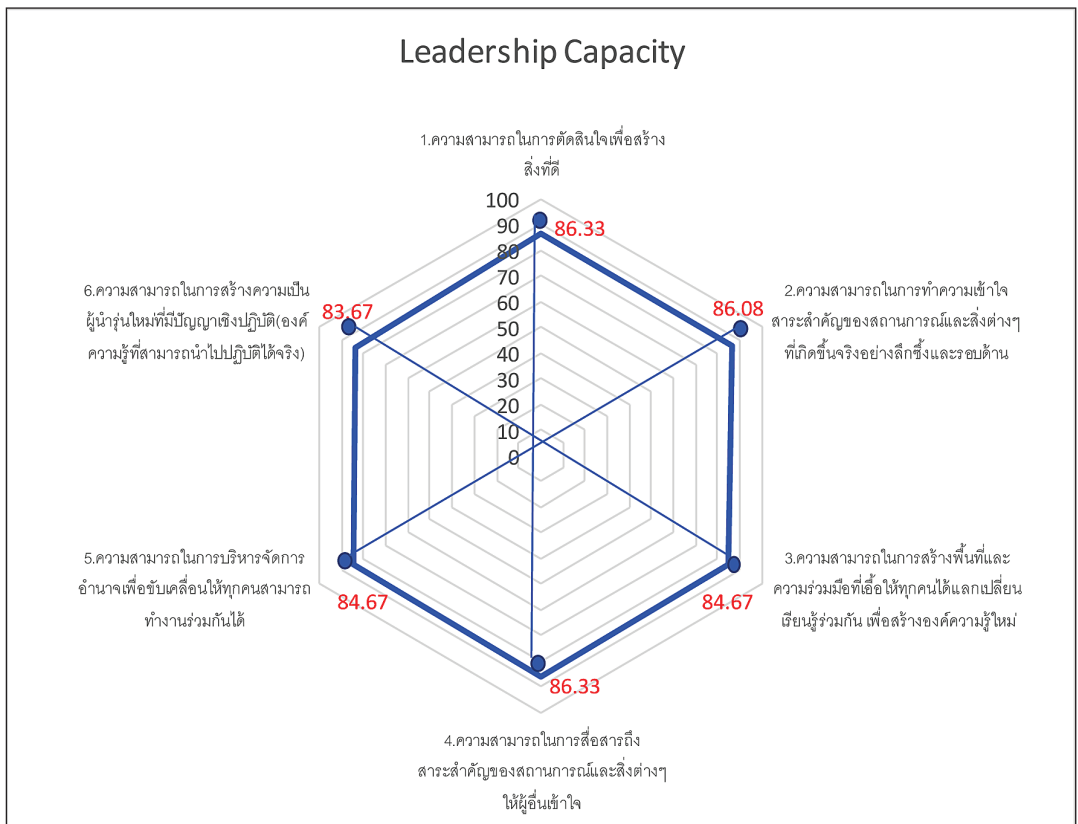
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่

ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 86.33 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 83.67 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 3 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น



เทศบาลนครลำปาง

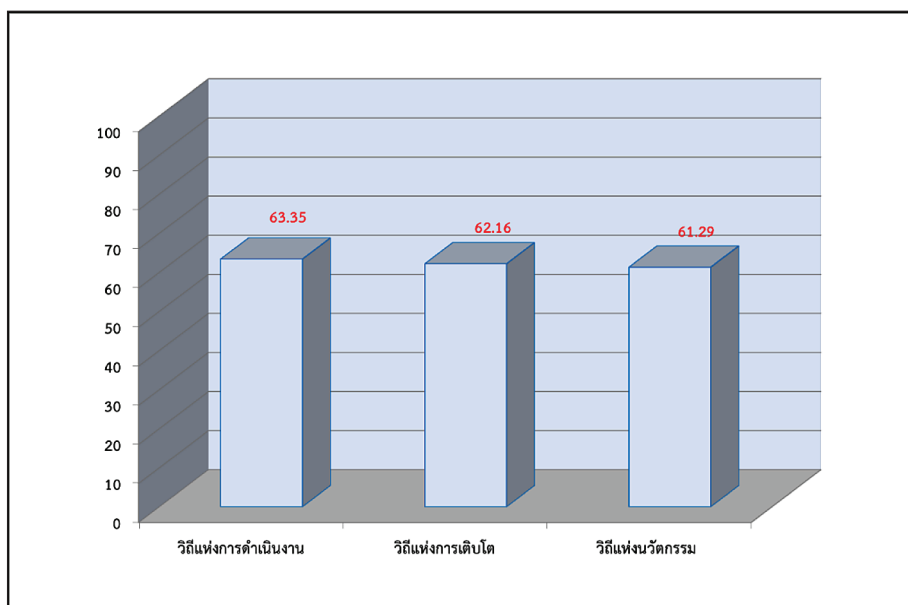
อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลนครลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 421 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร เมืองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงานมีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 63.35 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 62.16 และวิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 61.29

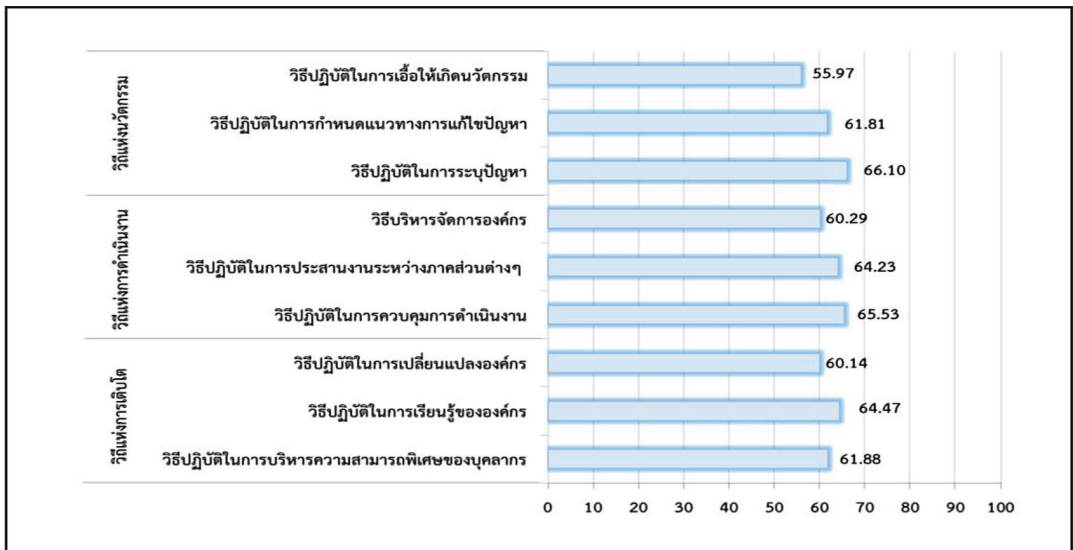
แผนภาพที่ 4 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 66.10 (2) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 65.53 (3) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 64.47 (4) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่างๆ คะแนนร้อยละ 64.23 (5) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของ

บุคลากร คะแนนร้อยละ 61.88 (6) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนน ร้อยละ 61.81 (7) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 60.29 (8) วิธีปฏิบัติ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 60.14 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 55.97

แผนภาพที่ 5 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับ กระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.96

ตารางที่ 4 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลนครลำปาง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.20 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.11 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.73 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.01 |

ตารางที่ 5 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลนครลำปาง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.98 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 2.95 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.94 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.96 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.63 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลนครลำปางมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรทหาร

ตารางที่ 6 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.01) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.96) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม ("Kaizen" Factory) (Innovative Organization) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

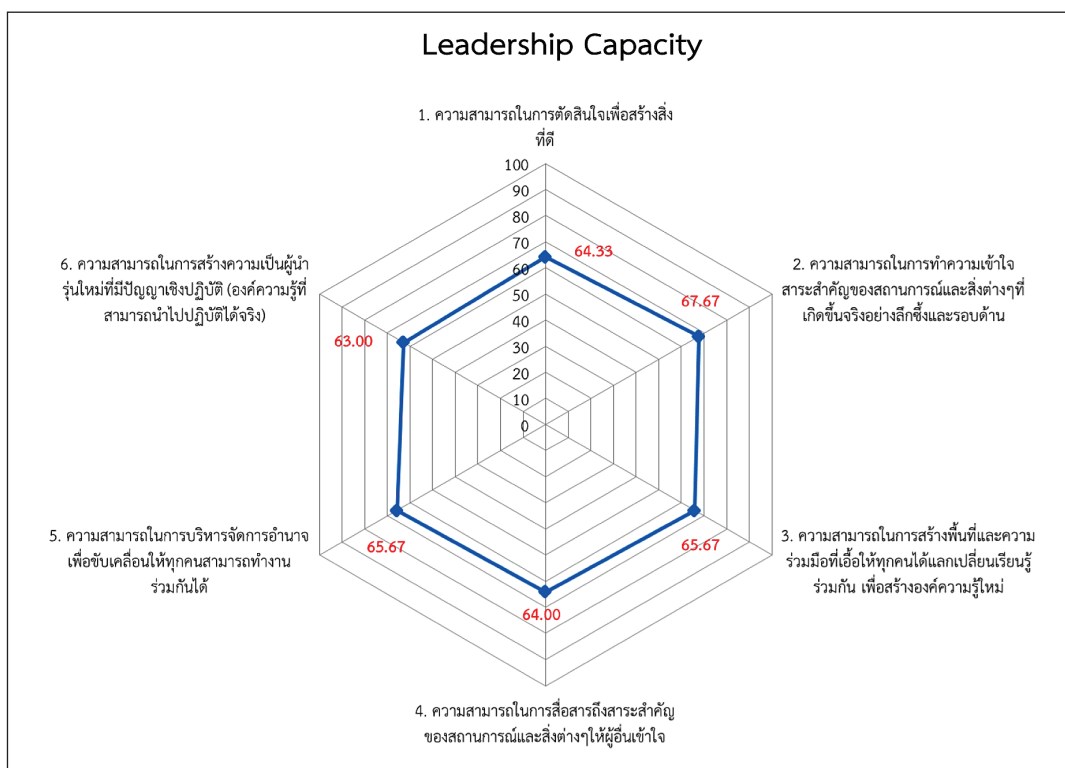
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 67.67 ขณะที่ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 63.00 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 64.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 6 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลนครลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง



เทศบาลนครภูเก็ต

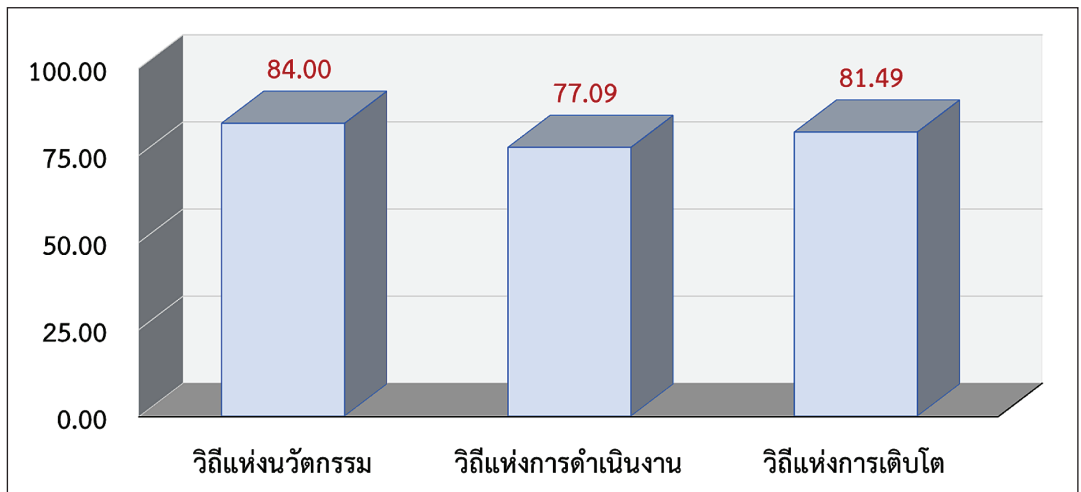
อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 132 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

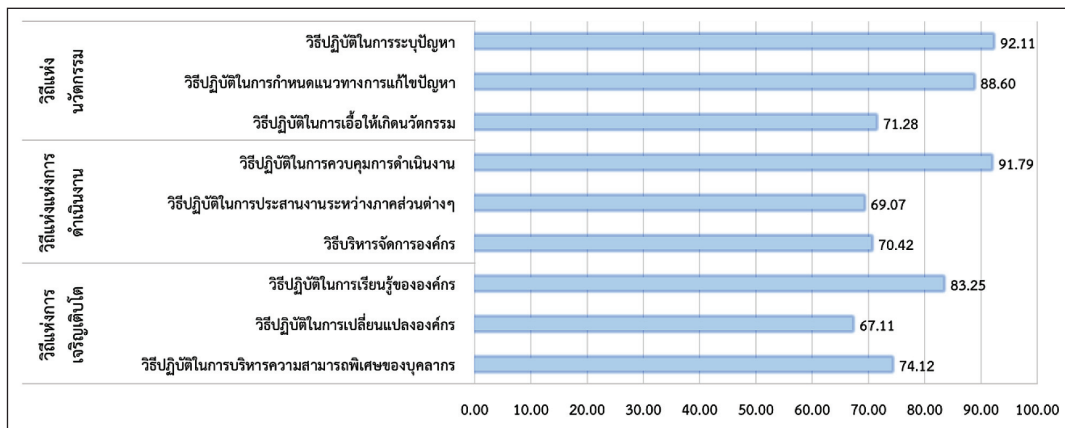
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 84.00 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 81.49 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 77.09

แผนภาพที่ 7 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 92.11 (2) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 91.79 (3) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 88.60 (4) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 83.25 (5) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 74.12 (6) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 71.28 (7) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 70.42 (8) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 69.07 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 67.11

แผนภาพที่ 8 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.46

ตารางที่ 7 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ เทศบาลนครภูเก็ต

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.34 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 1.89 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.77 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 8 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลนครภูเก็ต

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.18 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.84 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.36 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.46 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.46 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลนครภูเก็ตมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 9 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.46) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

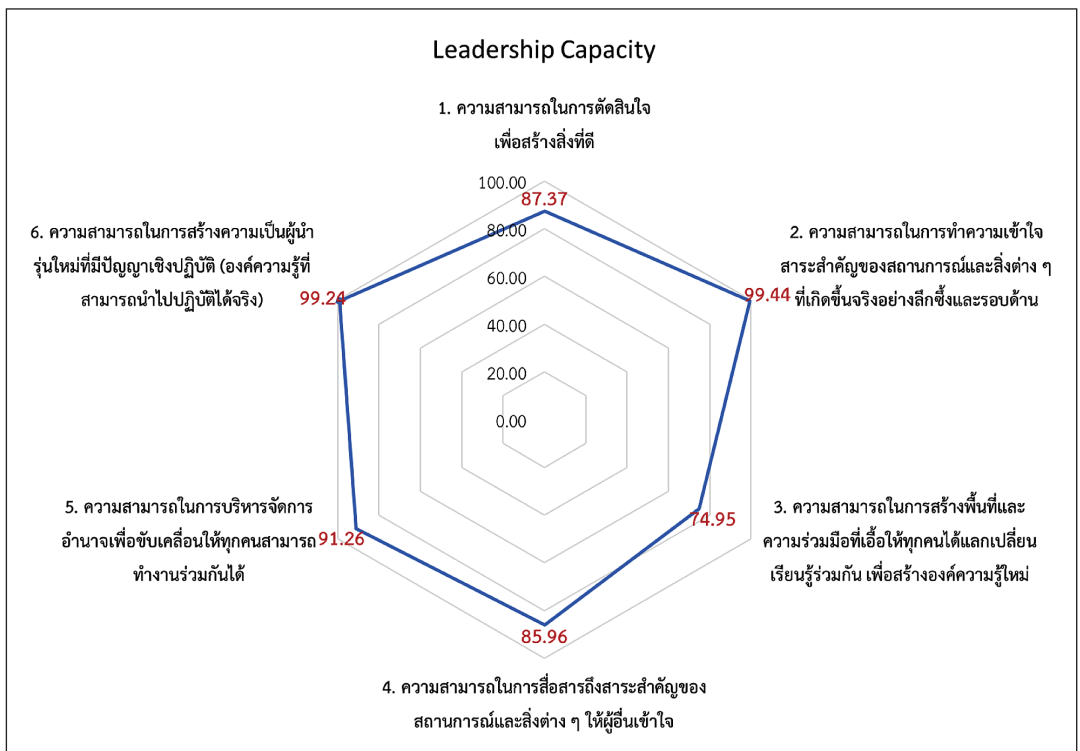
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 99.44 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 74.95

แผนภาพที่ 9 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต



เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

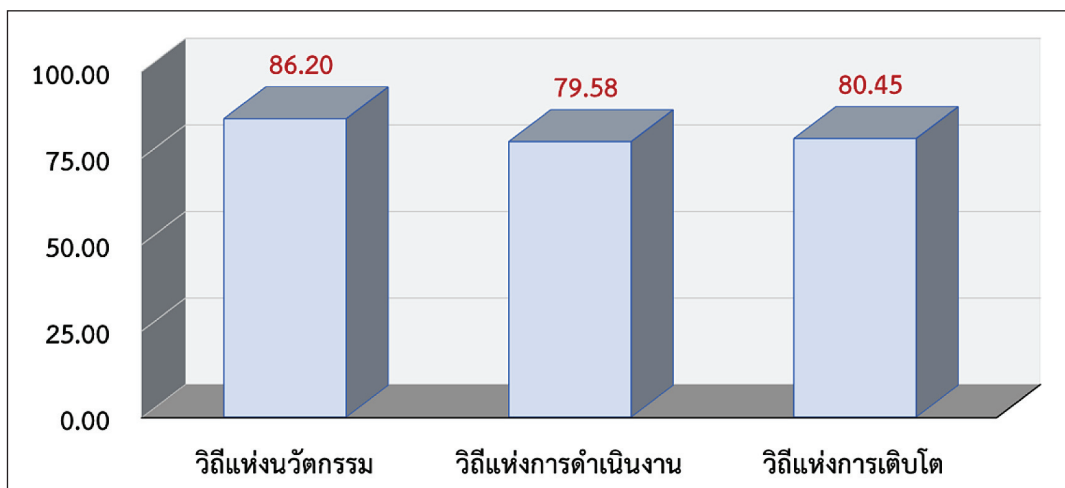
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานีจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 159 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 86.20 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 80.45 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 79.58

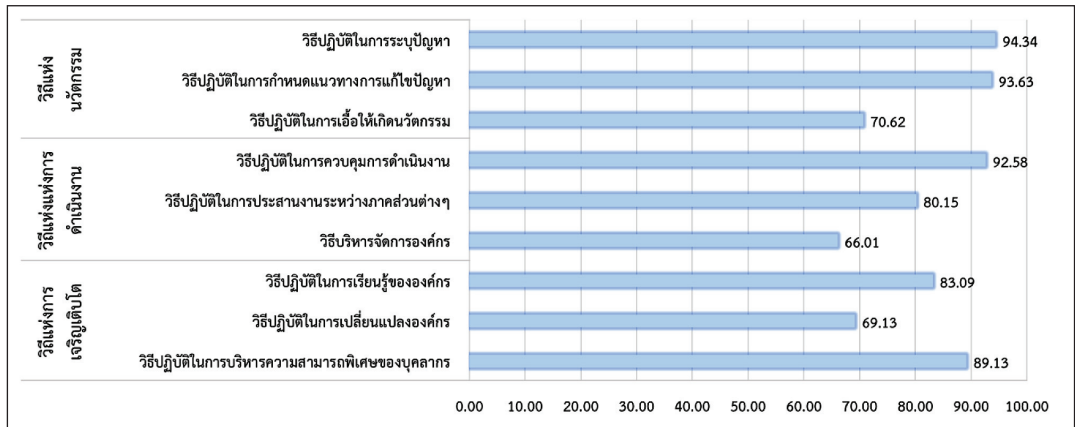
แผนภาพที่ 10 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 94.34 (2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 93.63 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 92.58 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 89.13 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 83.09 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 80.15 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 70.62

(8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 69.13 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 66.01

แผนภาพที่ 11 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกรายองค์ประกอบ



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.53

ตารางที่ 10 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.36 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.14 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.50 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

**ตารางที่ 11 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.87 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.48 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.53 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.53 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลนครสุราษฎร์ธานีมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 12 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง
จังหวัดสุราษฎร์ธานี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|-----------------------|---|--|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปาน กลาง (2.53) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.81 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 81.64

แผนภาพที่ 12 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี



เทศบาลนครอุดรธานี

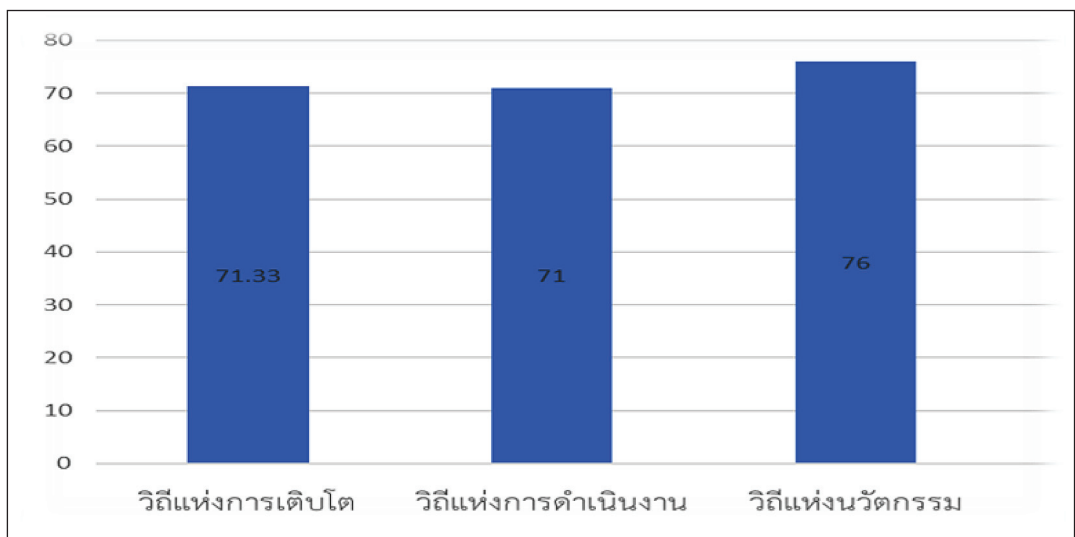
อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลนครอุดรธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 135 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการเติบโต มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 71.33 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 76.00 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 71.00

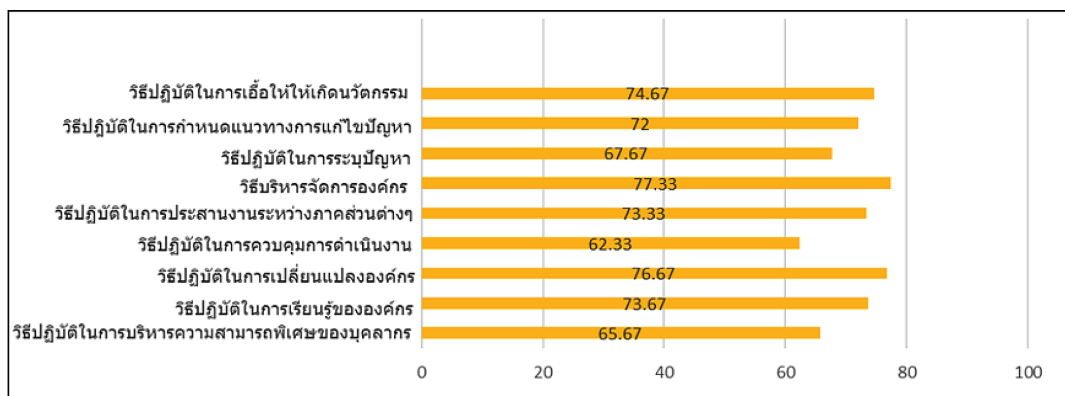
แผนภาพที่ 13 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครอุดรธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 77.33 (2) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 76.67 (3) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 74.67 (4) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 73.67 (5) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนน

ร้อยละ 73.33 (6) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 72.00 (7) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 67.67 และ (8) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 65.67

แผนภาพที่ 14 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลนครอุดรธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57

ตารางที่ 13 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลนครอุดรธานี

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.15 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.10 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.78 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.01 |

ตารางที่ 14 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลนครอุดรธานี

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.09 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.35 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.27 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.57 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลนครอุดรธานีมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นองค์กรรูปแบบทหาร

ตารางที่ 15 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครอุดรธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.01) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.57) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

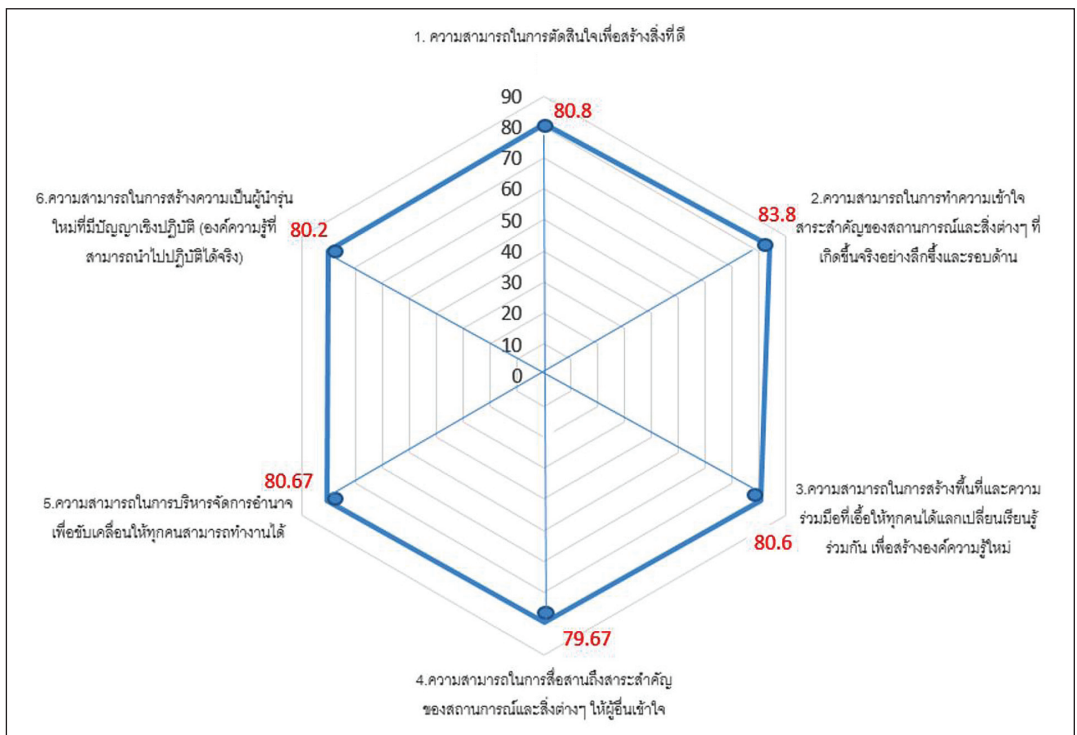
"สมรรถนะองค์กร" ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเลิศ

ภาคผนวก

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 83.80 ขณะที่ด้านความสามารถในการสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 79.67 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 15 : คะแนนภาวะผู้นำของของเทศบาลนครอุดรธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี



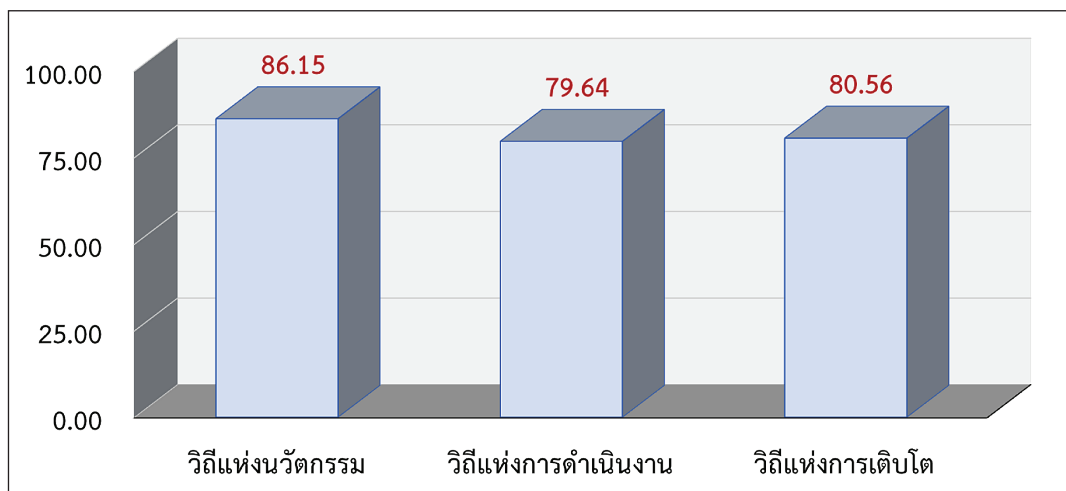
เทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ตจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 131 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

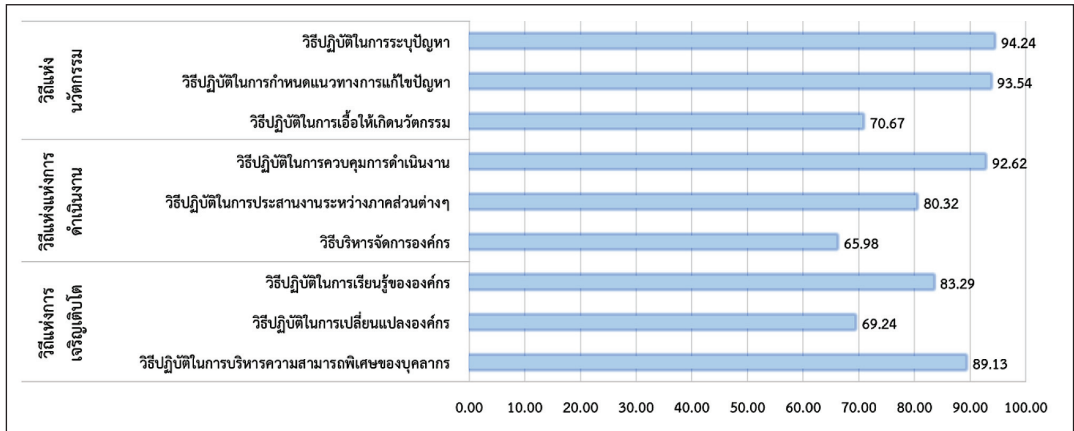
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 86.15 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 80.56 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 79.64

แผนภาพที่ 16 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 94.24 (2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา คะแนนร้อยละ 93.54 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 92.62 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 89.13 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 83.29 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 80.32 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 70.67 (8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 69.24 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 65.98

แผนภาพที่ 17 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54

ตารางที่ 16 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลเมืองกะทู้

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.36 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.14 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.50 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 17 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองกะทู้

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.87 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.49 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.54 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองกะทู้มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

“สมรรถนะองค์กร” ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเลิศ

ภาคผนวก

ตารางที่ 18 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.54) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม ("Kaizen" Factory) (Innovative Organization) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

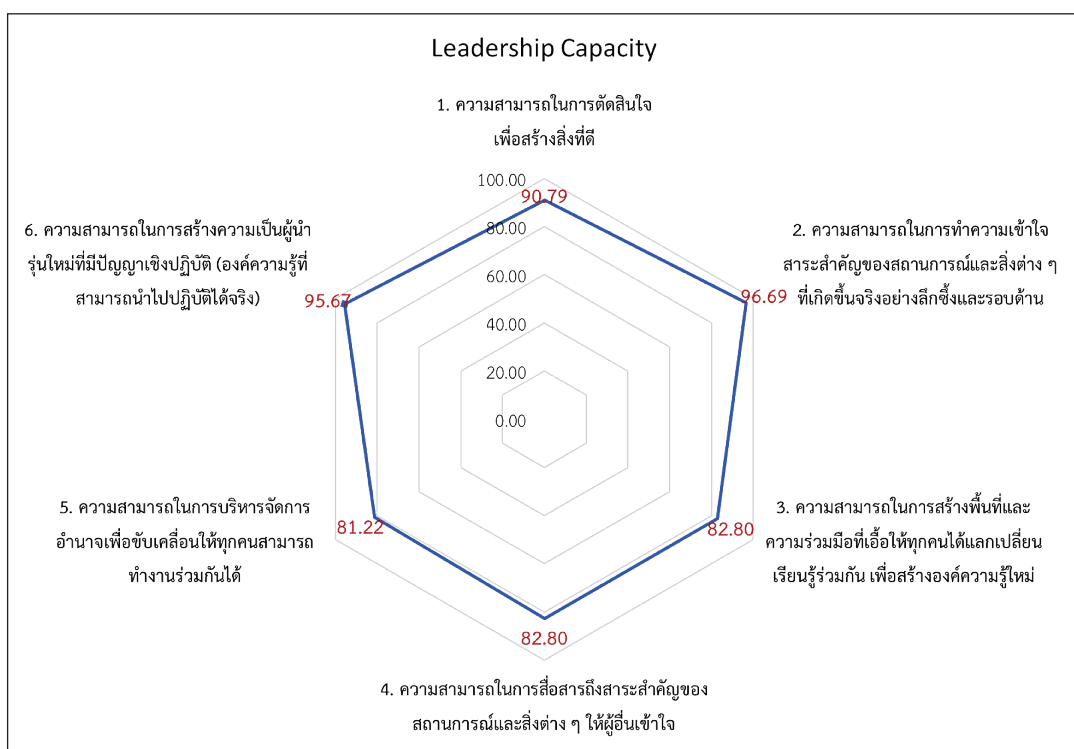
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.69 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 81.22

แผนภาพที่ 18 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต



เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

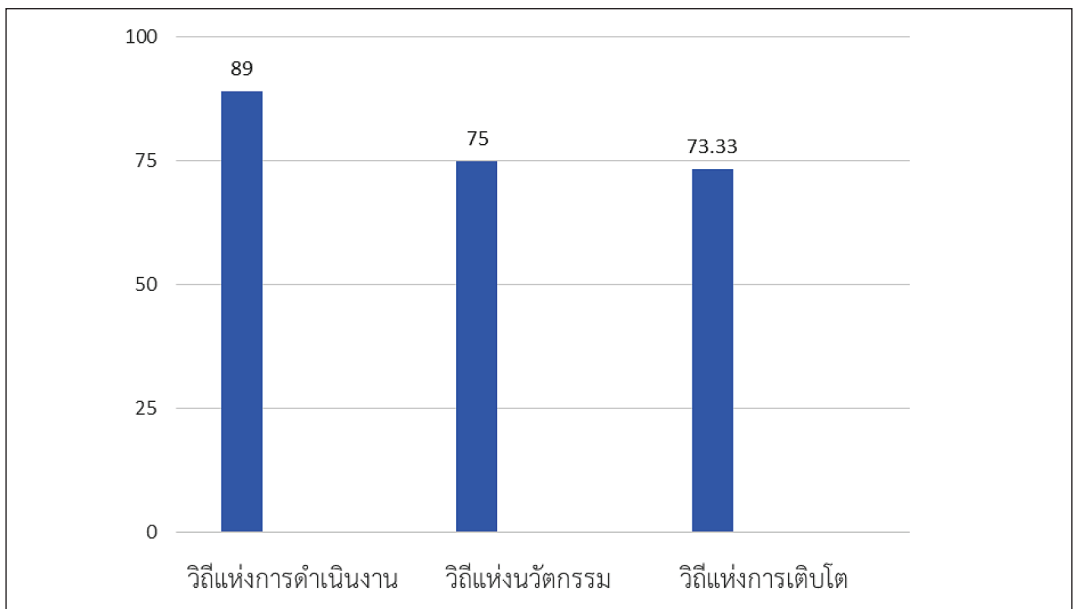
อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 101 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 89.00 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 75.00 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 73.33

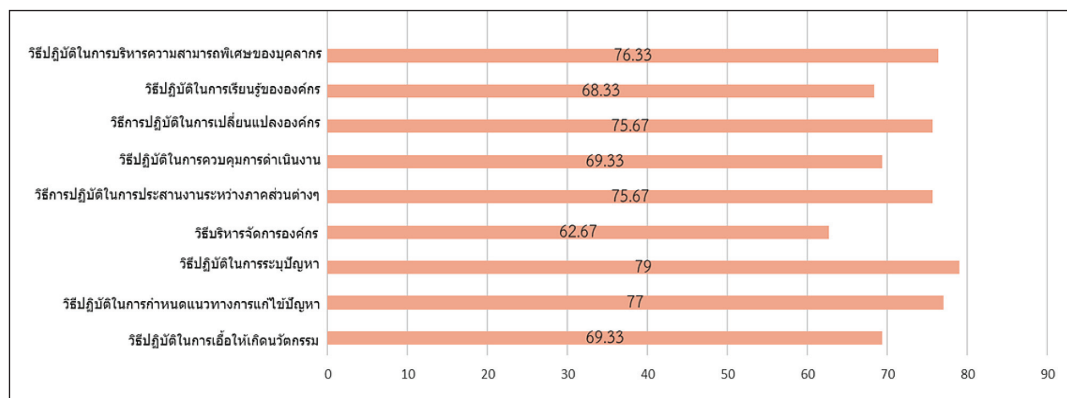
แผนภาพที่ 19 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 79.00 (2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 77.00 (3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 76.33

(4) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 75.67 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 75.67 (6) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 69.33 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 69.33 (8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 68.33 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 62.67

แผนภาพที่ 20 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.62

ตารางที่ 19 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสพการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.19 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.21 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.64 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.01 |

ตารางที่ 20 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.28 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.37 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.22 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.62 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.62 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งเป็นองค์กรรูปแบบทหาร

ตารางที่ 21 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|---|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.01) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.62) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

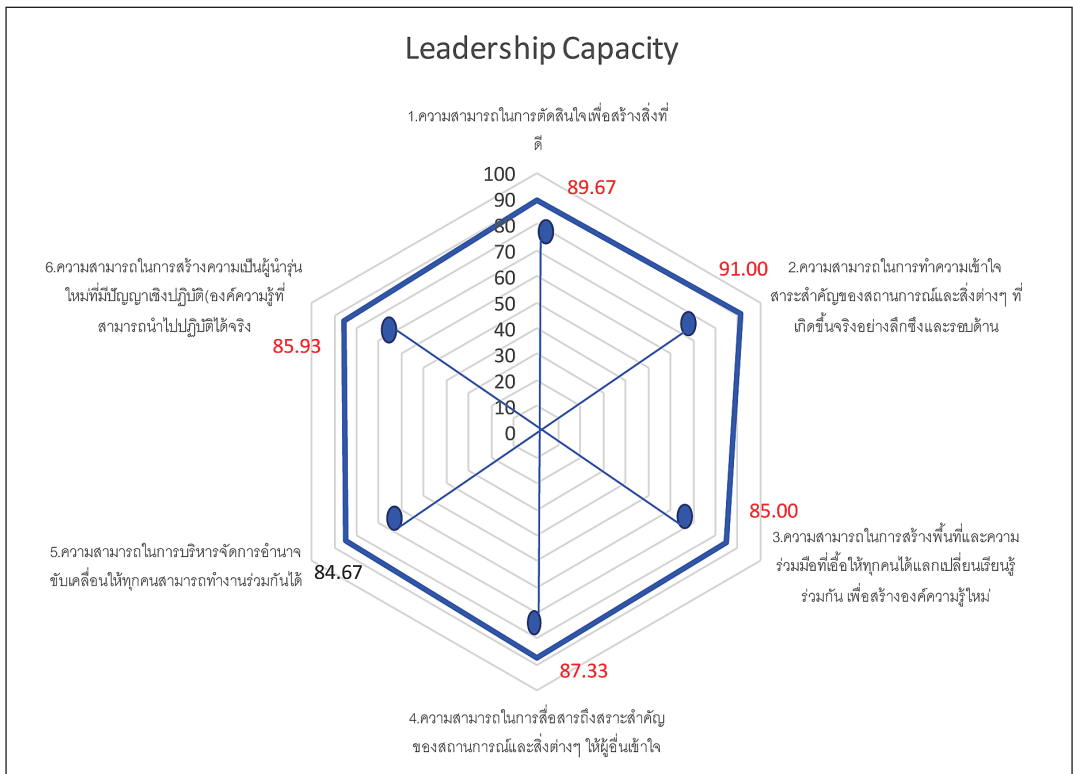
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 91.00 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจ เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 84.67 สำหรับ ภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 21 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์



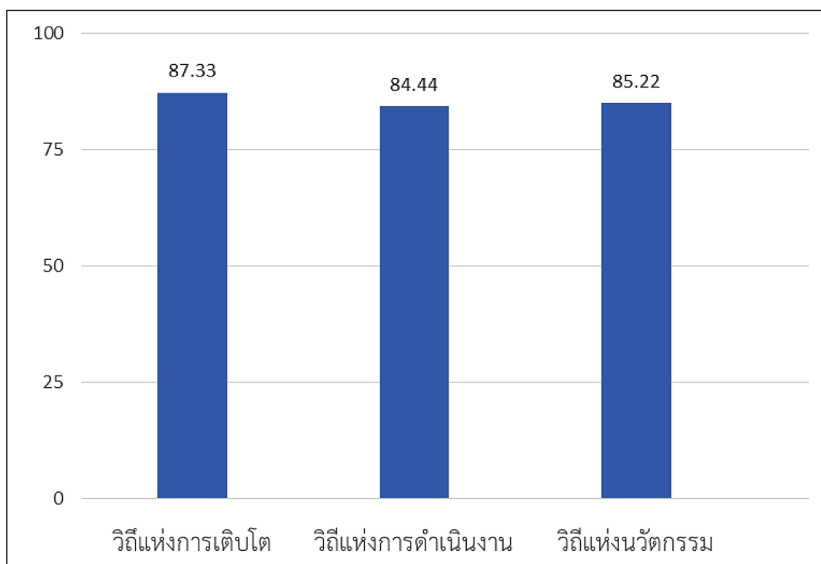
เทศบาลเมืองชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 143 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการเติบโต มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 87.33 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 85.00 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 84.44

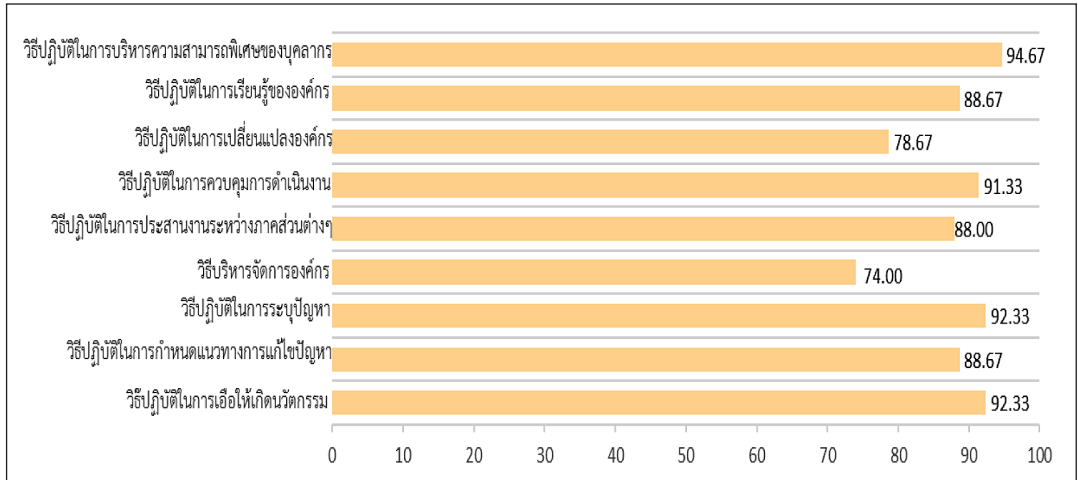
แผนภาพที่ 22 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 94.67 (2) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 91.33 (3) วิธีปฏิบัติในการระบупัญญา คะแนนร้อยละ 92.33 (4) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 88.67 (5) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทาง

การแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 88.67 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ
คะแนนร้อยละ 88.00 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 78.67
(8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 74.67 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร
คะแนนร้อยละ 74.00

แผนภาพที่ 23 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.07 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.61

ตารางที่ 22 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลเมือง ชัยภูมิ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.39 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.43 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.40 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.07 |

ตารางที่ 23 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ เทศบาลเมืองชัยภูมิ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.53 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.08 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.61 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.07 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.61 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองชัยภูมิมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่ยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 24 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.07) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.61) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม ("Kaizen" Factory) (Innovative Organization) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

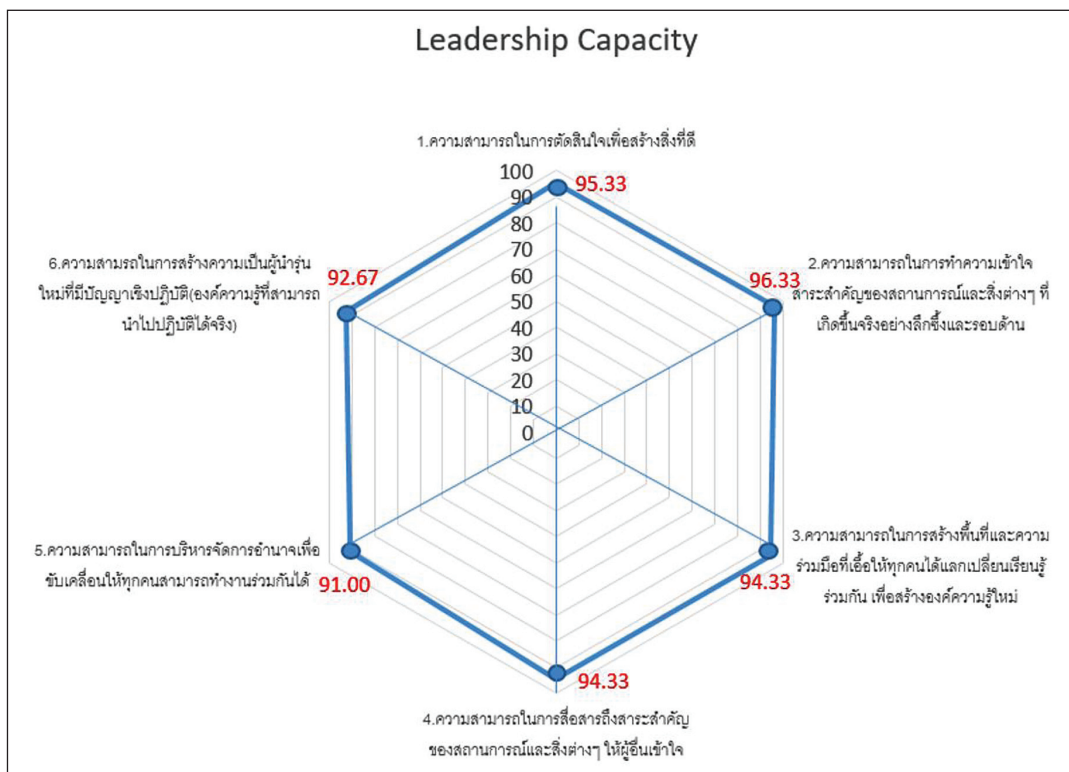
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 96.33 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุดคิดเป็นร้อยละ 91.00

แผนภาพที่ 24 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ



เทศบาลเมืองบ้านฉาง

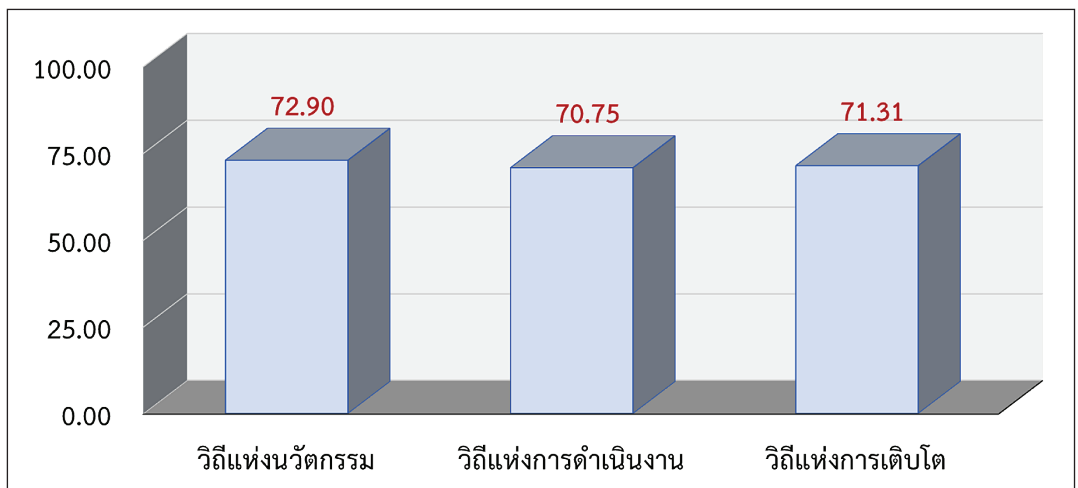
อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 152 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

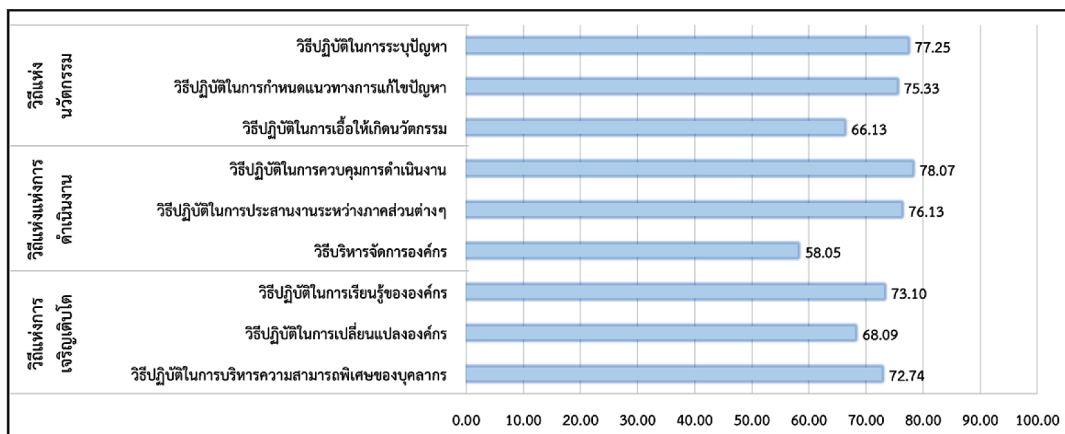
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 72.90 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 71.31 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 70.75

แผนภาพที่ 25 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 78.07 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 77.25 (3) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 76.13 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 75.33 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 73.10 (6) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามาถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 72.74 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 68.09 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 66.13 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 58.05

แผนภาพที่ 26 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.95 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.56

ตารางที่ 25 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลเมืองบ้านฉาง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.08 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.67 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.12 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.95 |

ตารางที่ 26 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองบ้านฉาง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.36 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.10 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.56 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.95 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.56 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองบ้านฉางมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 27 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (2.95) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.56) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

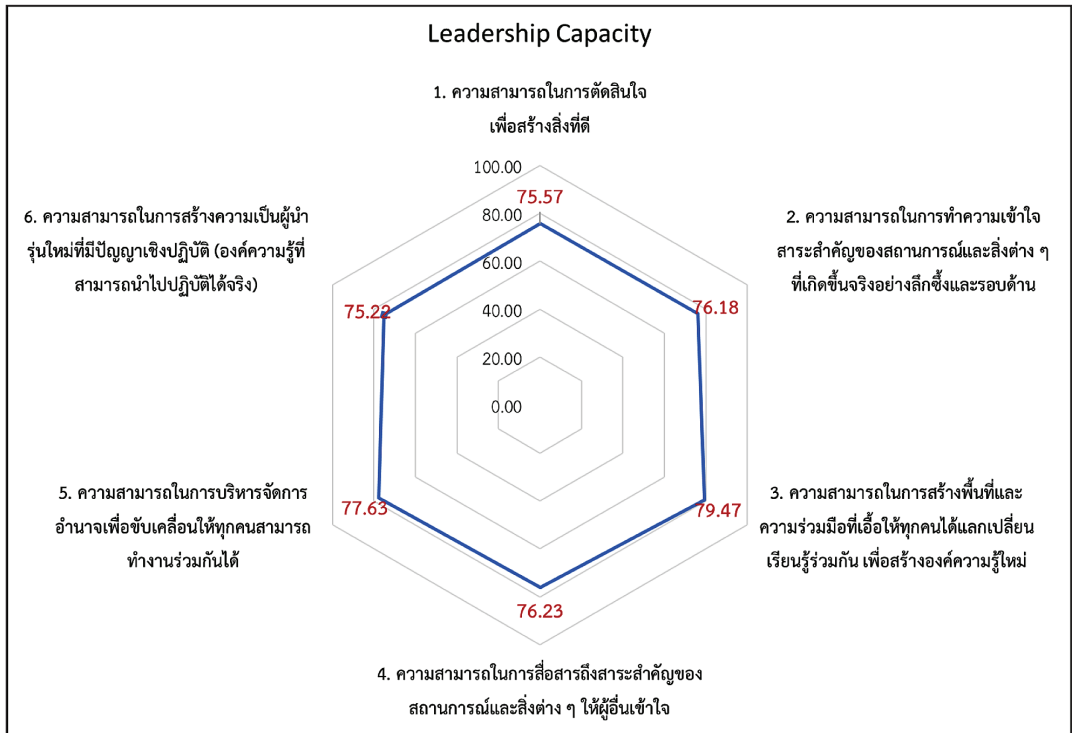
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 79.47 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 75.22

แผนภาพที่ 27 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง



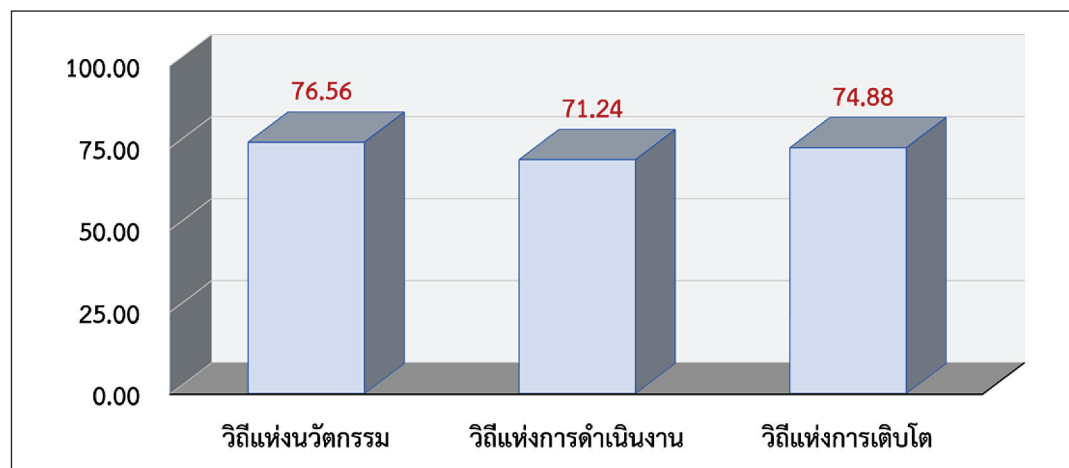
เทศบาลเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 133 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 76.56 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 74.88 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 71.24

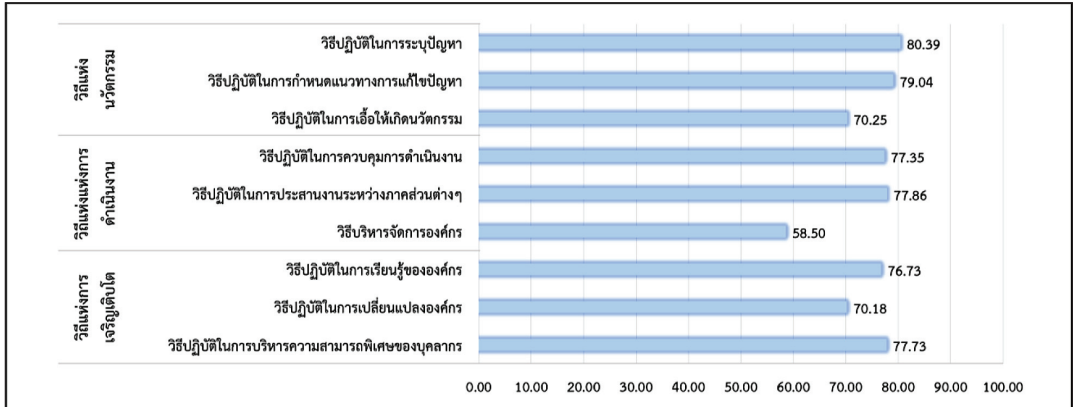
แผนภาพที่ 28 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 80.39 (2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 79.04 (3) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 77.86 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 77.73 (5) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 77.35 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 76.73 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 70.25

(8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 70.18 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 58.50

แผนภาพที่ 29 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57

ตารางที่ 28 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลเมืองบ้านบึง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.13 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.79 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.12 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.01 |

ตารางที่ 29 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองบ้านบึง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.36 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.11 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.57 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองบ้านบึงมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 30 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.01) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.57) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม ("Kaizen" Factory) (Innovative Organization) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

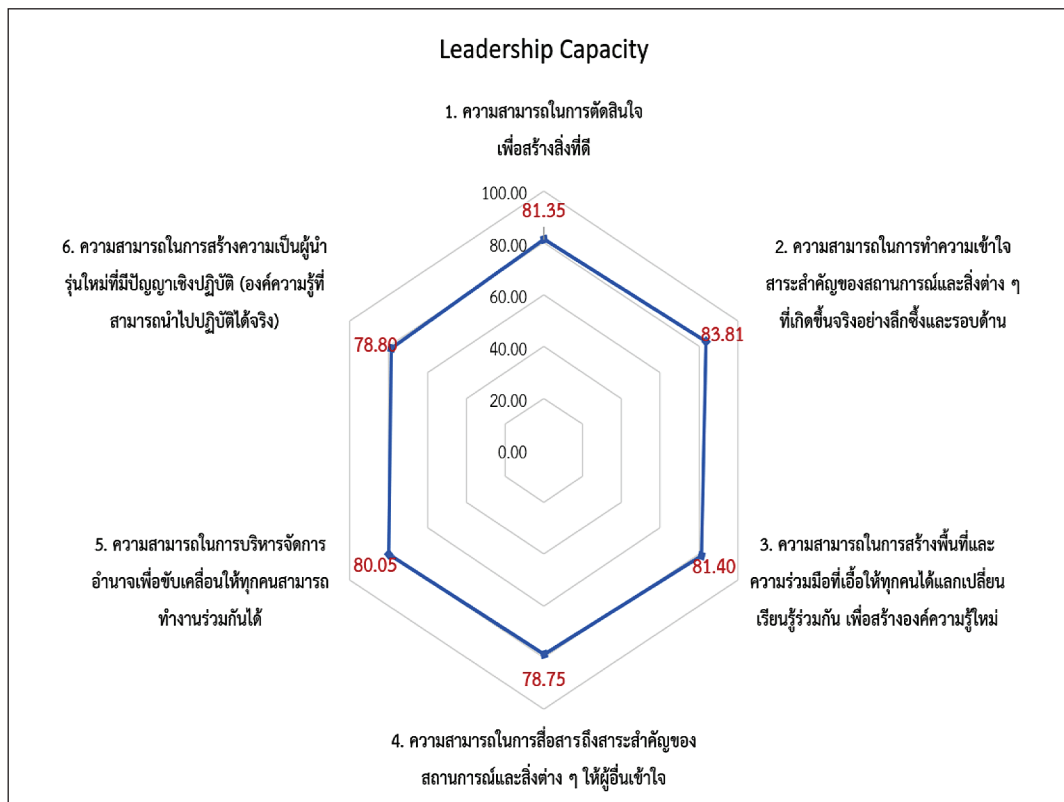
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.81 ขณะที่ด้านความสามารถในการสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 78.75

แผนภาพที่ 30 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี



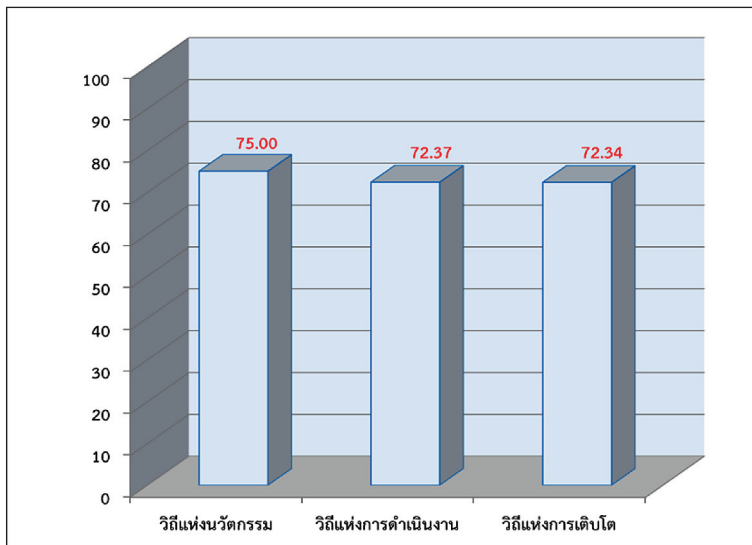
เทศบาลเมืองแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัดฯ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 101 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรมมีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมา คือ วิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 72.37 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 72.34

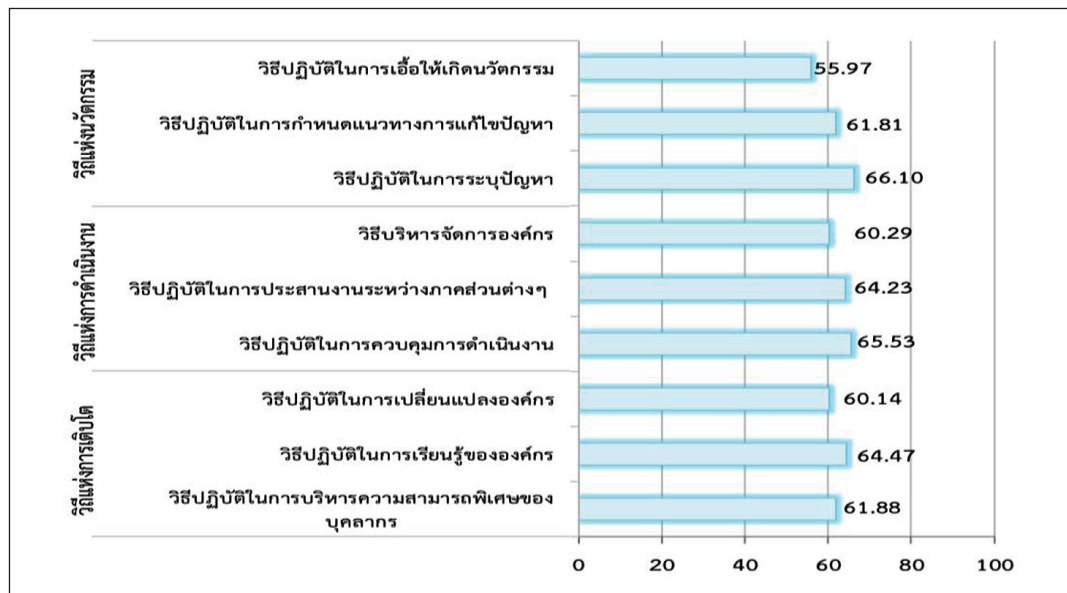
แผนภาพที่ 31 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 66.10 (2) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 65.63 (3) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 64.47 (4) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 64.23 (5) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษ

ของบุคลากร คะแนนร้อยละ 61.88 (6) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนน ร้อยละ 61.81 (7) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 60.29 (8) วิธีปฏิบัติในการ เปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 60.14 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนน ร้อยละ 55.97

แผนภาพที่ 32 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองแม่เหิยะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.14 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.24

ตารางที่ 31 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลเมืองแม่เหิยะ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.36 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.84 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.14 |

ตารางที่ 32 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลเมืองแม่เหิยะ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 3.31 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.31 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 3.12 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.24 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.14 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.24 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองแม่เหิยะมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรราชการแบบเข้มข้น

ตารางที่ 33 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|---|------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.14) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง (3.24) | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

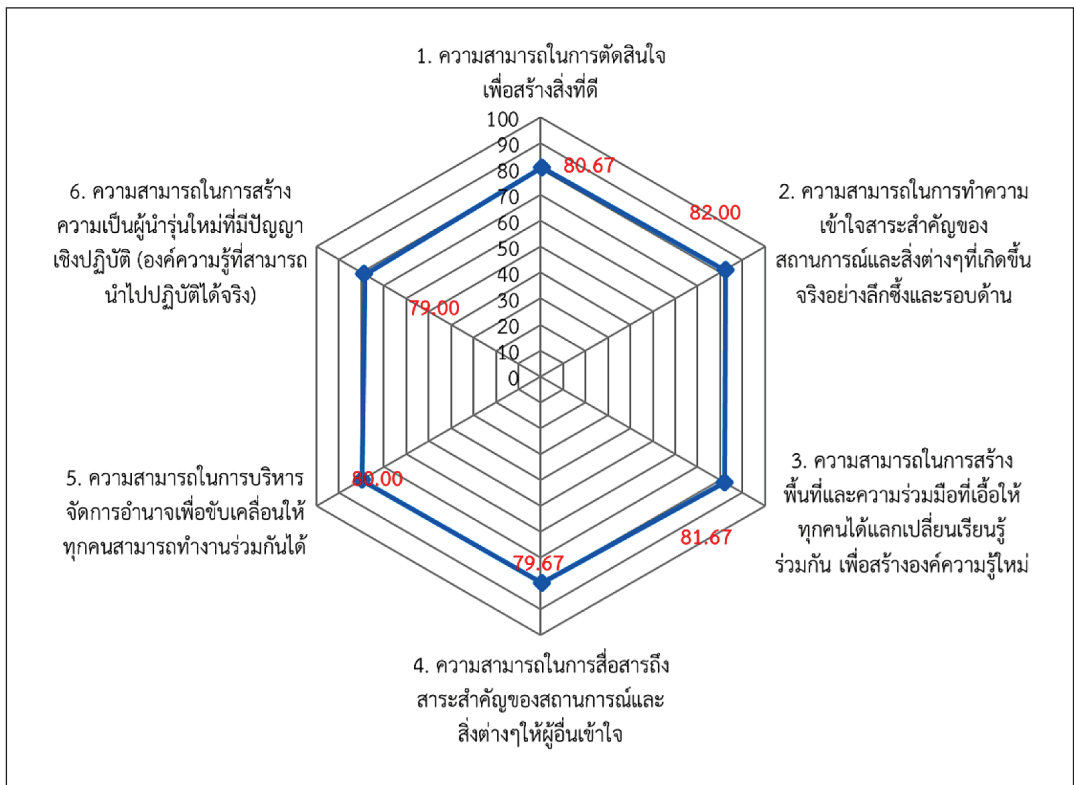
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 82.00 ขณะที่ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 79.00 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 79.01 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 33 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



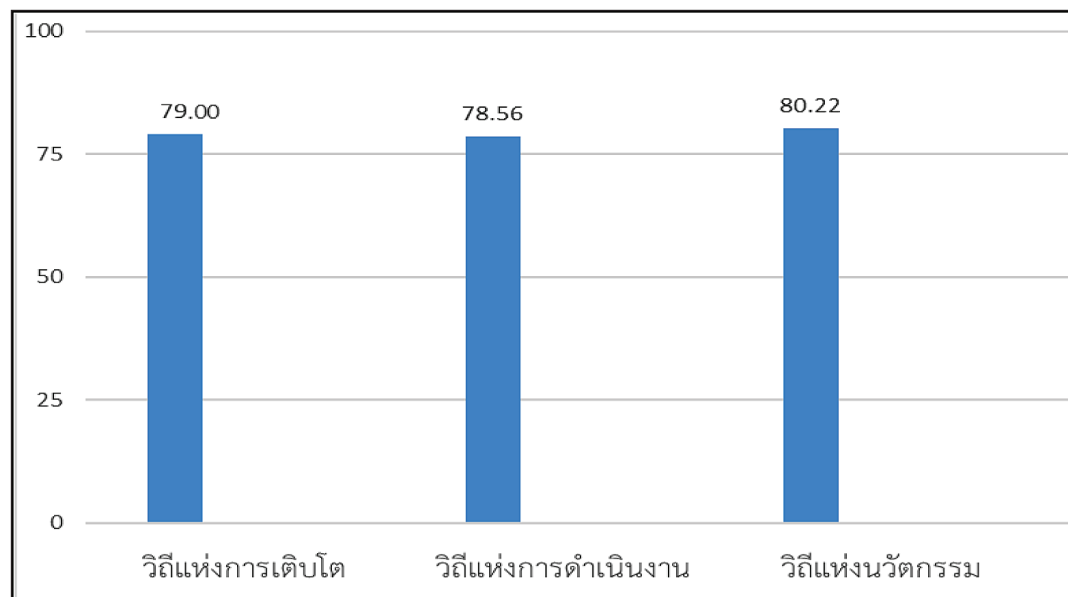
เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัดฯ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 141 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 80.22 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 79.00 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 78.56

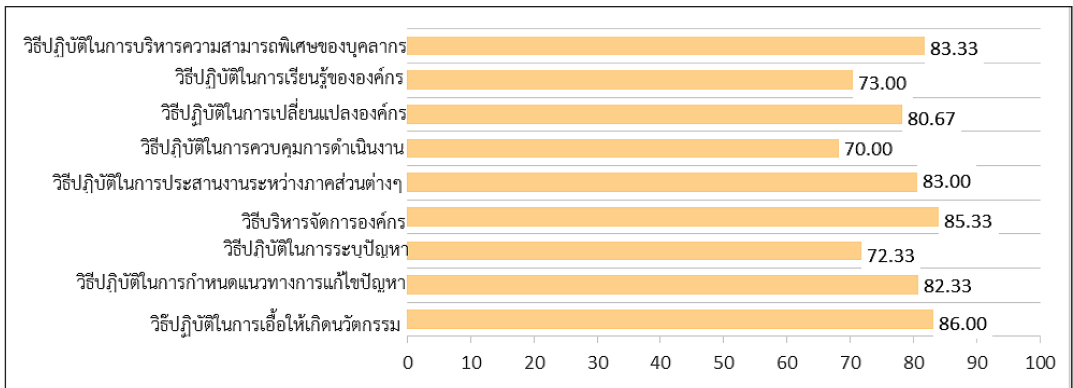
แผนภาพที่ 34 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 86.00 (2) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 85.33 (3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 83.33 (4) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 83.00 (5) วิธีปฏิบัติในการกำหนด

แนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 72.33 (6) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 80.67 (7) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 73.00 (8) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 72.33 และ (9) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 70.00

แผนภาพที่ 35 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.27 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57

ตารางที่ 34 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.89 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.69 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.27 |

ตารางที่ 35 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.27 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.27 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.18 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.57 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.27 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่ยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 36 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.27) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.57) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม ("Kaizen" Factory) (Innovative Organization) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

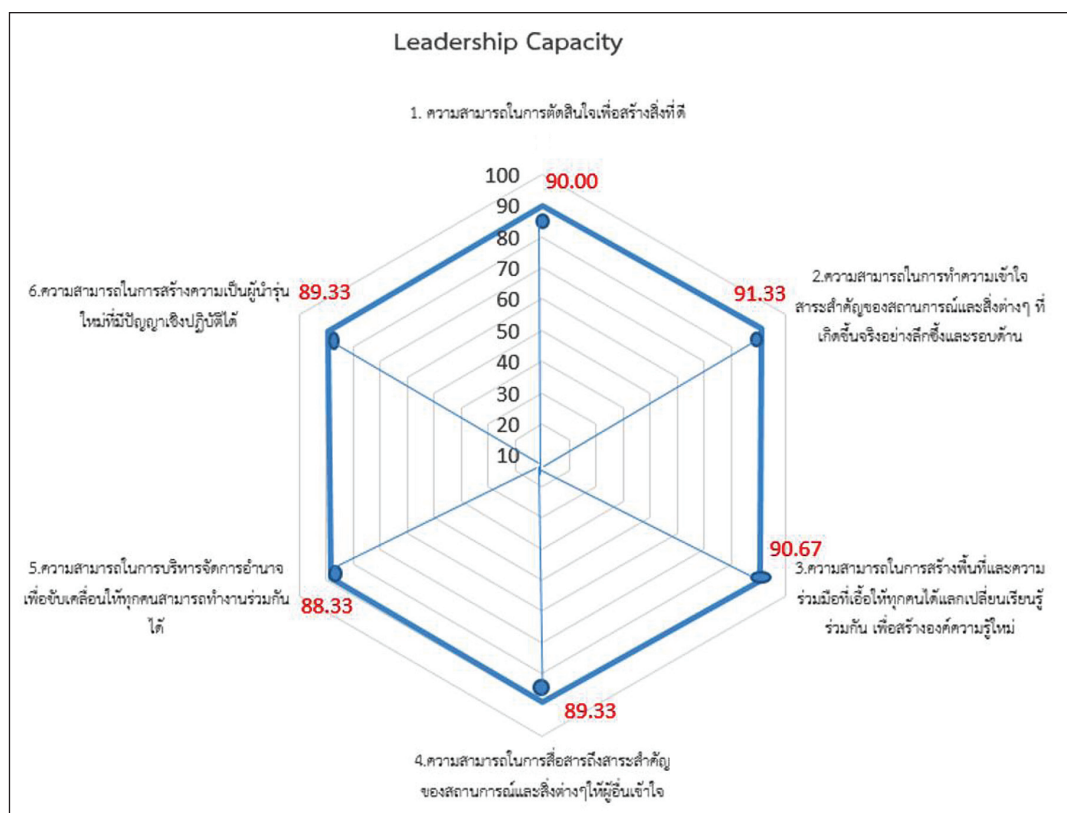
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 91.33 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 88.33

แผนภาพที่ 36 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด



เทศบาลเมืองลำพูน

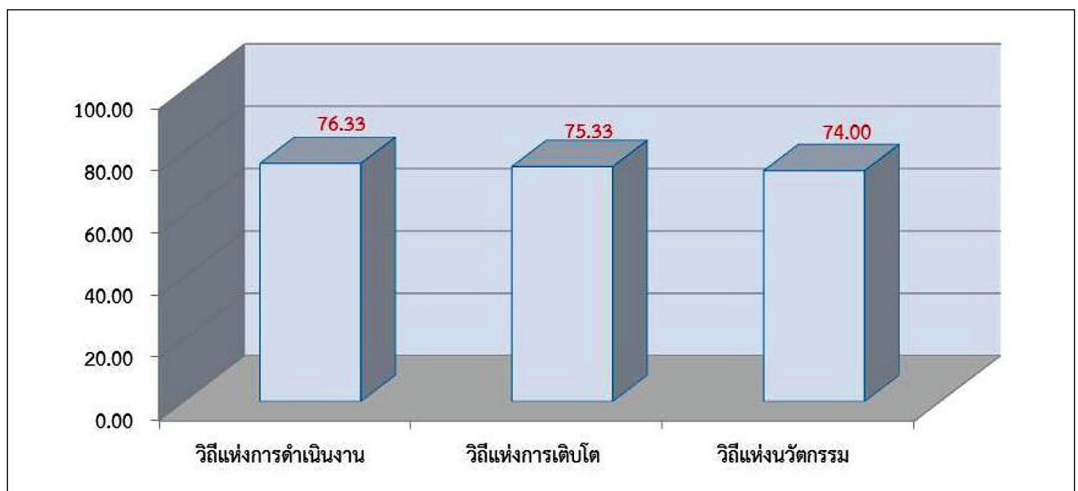
อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 74 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 76.33 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 75.33 และวิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 74.00

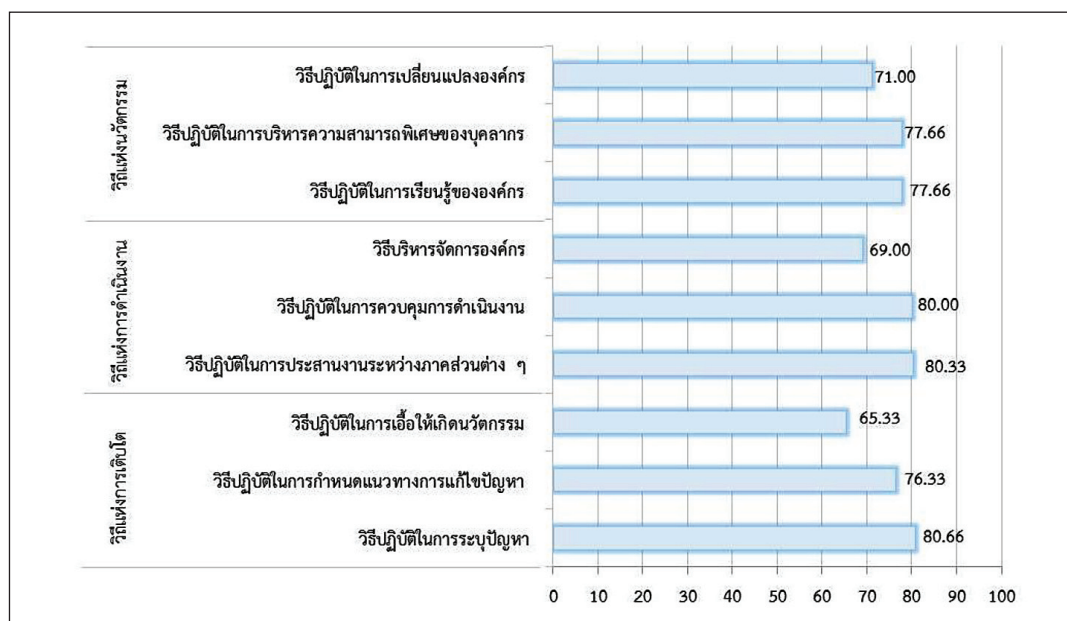
แผนภาพที่ 37 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 80.66 (2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 80.33 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 80.00 (4) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 77.66 (5) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 77.66 (6) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนน

ร้อยละ 76.33 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 71.00 (8) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 69.00 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 65.33

แผนภาพที่ 38 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.24 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.20

ตารางที่ 37 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลเมืองลำพูน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและ | 3.63 |
| มาตรฐาน วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.39 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.70 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.24 |

ตารางที่ 38 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองลำพูน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.28 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 3.23 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 3.10 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.20 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.24 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.20 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองลำพูนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรราชการแบบเข้มข้น

ตารางที่ 39 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.24) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง (3.20) | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

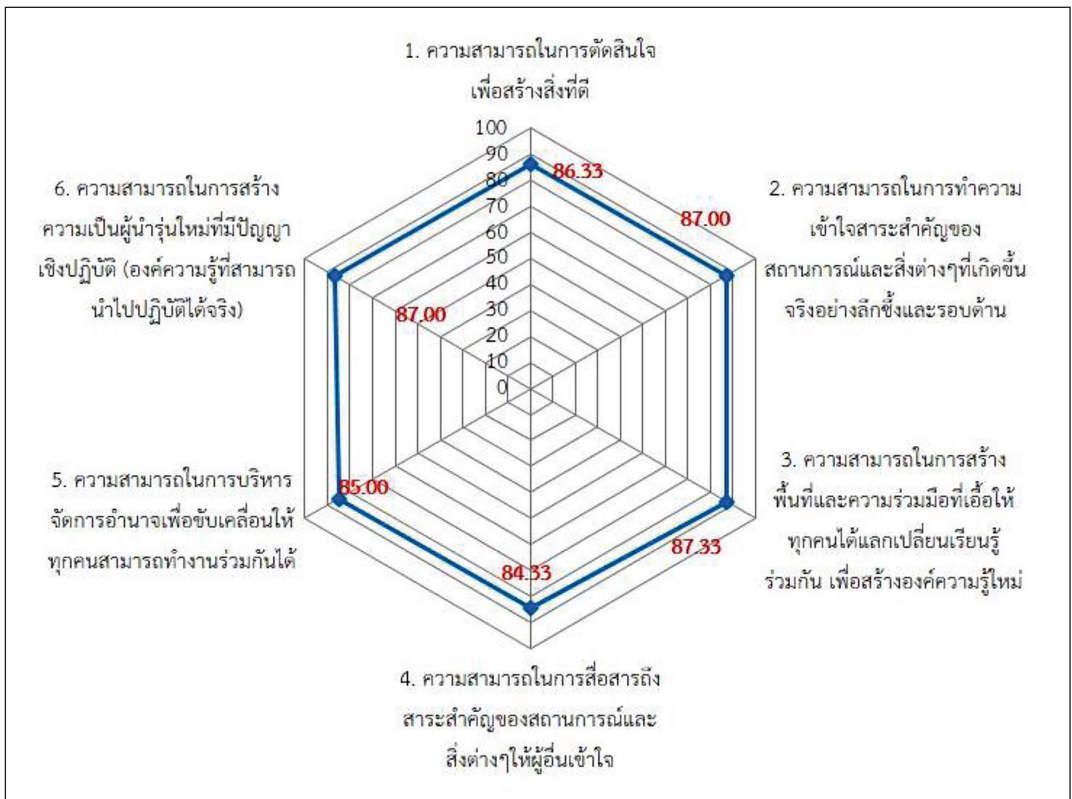
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 87.33 ขณะที่ด้านความสามารถความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 84.33 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 39 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน



เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี

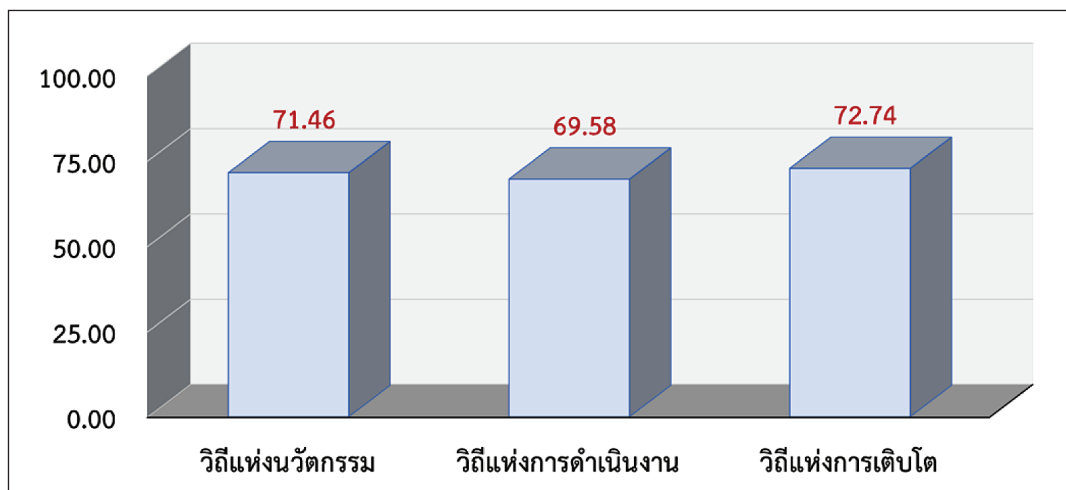
อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 103 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

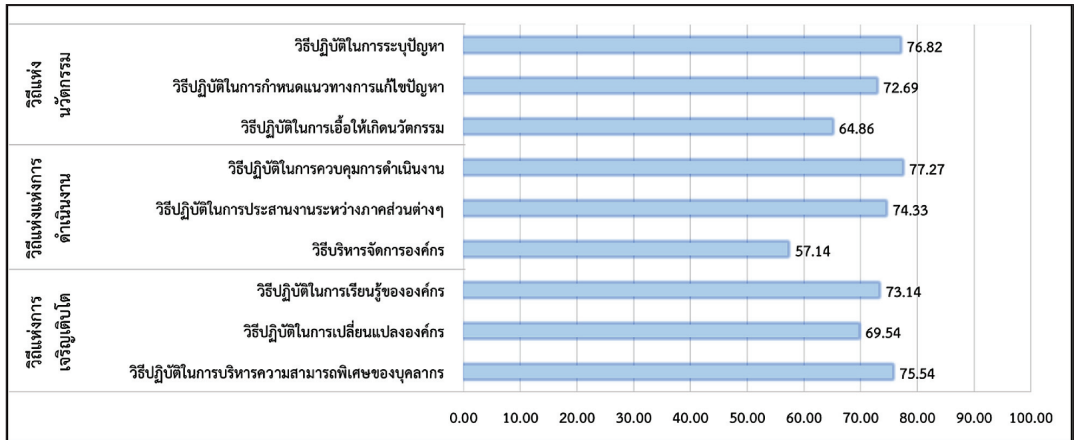
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 72.74 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 71.46 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 69.58

แผนภาพที่ 40 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 77.27 (2) วิธีปฏิบัติในการระบупัญญา คะแนนร้อยละ 76.82 (3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 75.54 (4) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 74.33 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 73.14 (6) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 72.69 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 69.54 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 64.86 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 57.14

แผนภาพที่ 41 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี อำเภอเมือง
จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกรายองค์ประกอบ



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.03 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.63

ตารางที่ 40 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.17 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.67 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.26 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.03 |

ตารางที่ 41 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.45 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.31 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.14 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.63 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.03 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.63 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลเมืองสุพรรณบุรีมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 42 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี อำเภอเมือง
จังหวัดสุพรรณบุรี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.03) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.63) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

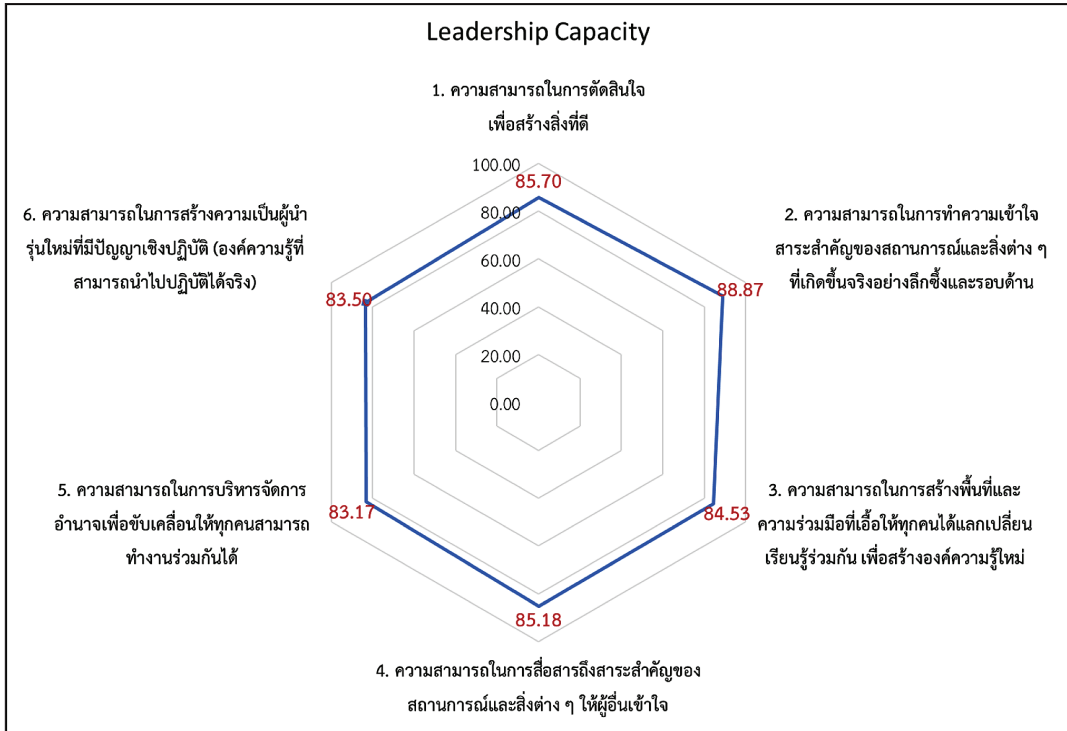
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.87 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 83.17

แผนภาพที่ 42 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี



เทศบาลตำบลก้อ

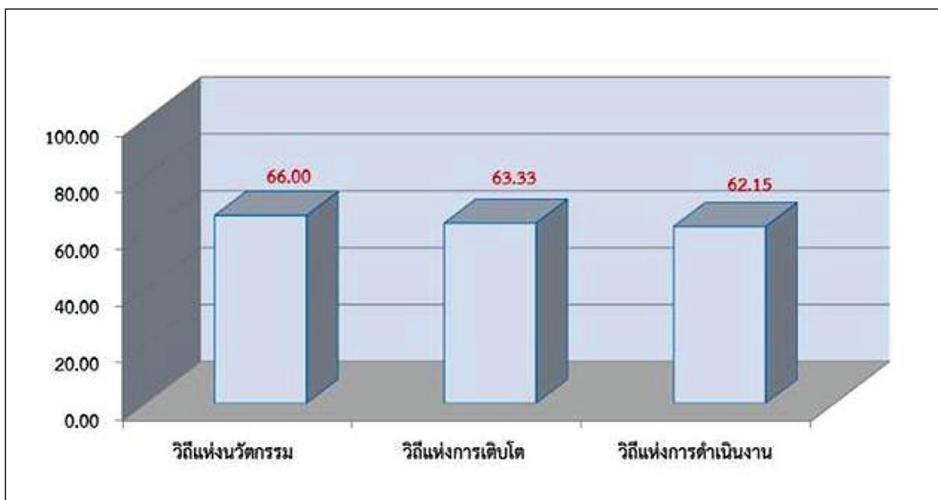
อำเภอสี จังหวัดลำพูน

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลก้อ อำเภอสี จังหวัดลำพูนจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 29 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 66.00 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 63.33 และ วิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 62.15

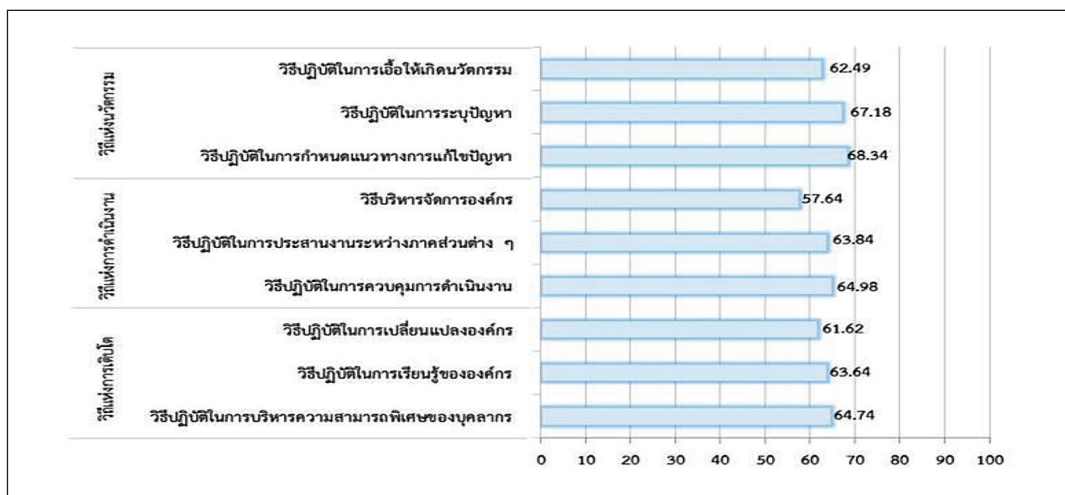
แผนภูมิที่ 43 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลก้อ อำเภอสี จังหวัดลำพูน



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 68.34 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 67.18 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 64.98 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 64.74 (5) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 63.84 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ของ

องค์กร คะแนนร้อยละ 63.64 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 62.49 (8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 61.62 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 57.64

แผนภาพที่ 44 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลก้อ อำเภอสี จังหวัดลำพูน
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.18 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57

ตารางที่ 43 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลตำบลก้อ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.41 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.38 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.76 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.18 |

ตารางที่ 44 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลก้อ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.36 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.20 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.16 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.57 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.18 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.57 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลก้อมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่ยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 45 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลก้อ อำเภอสี จังหวัดลำพูน

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.18) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.57) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

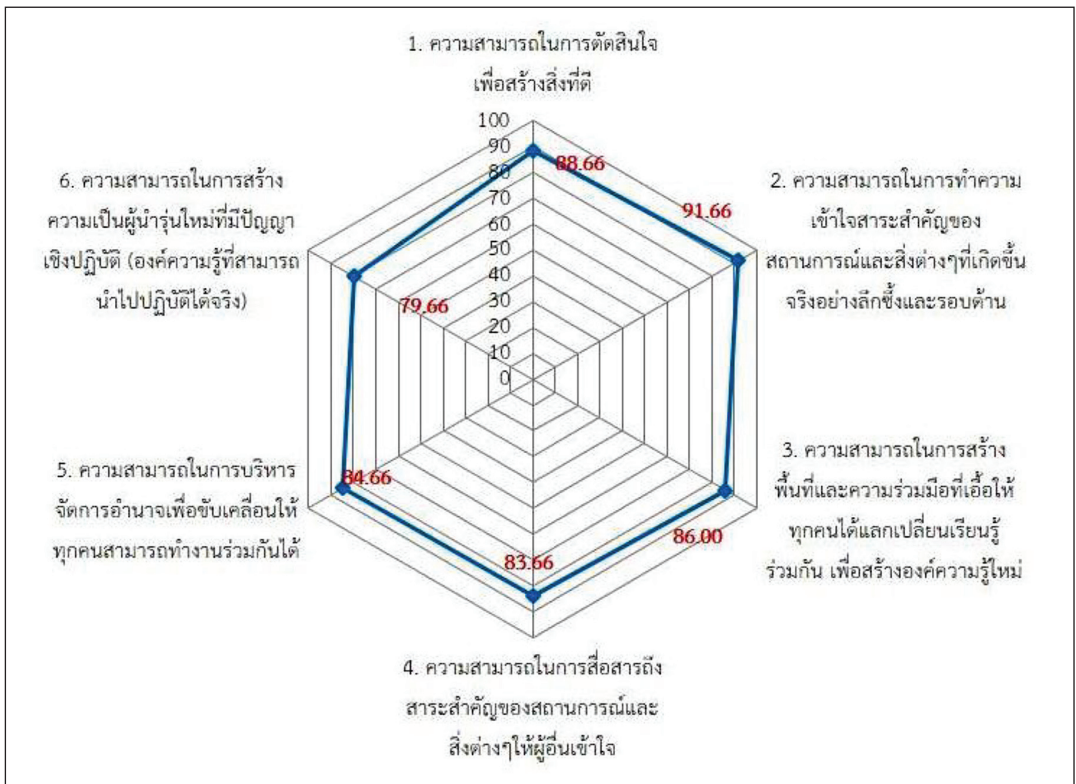
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 91.66 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 79.66 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 45 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลก้อ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน



เทศบาลตำบลกำแพง

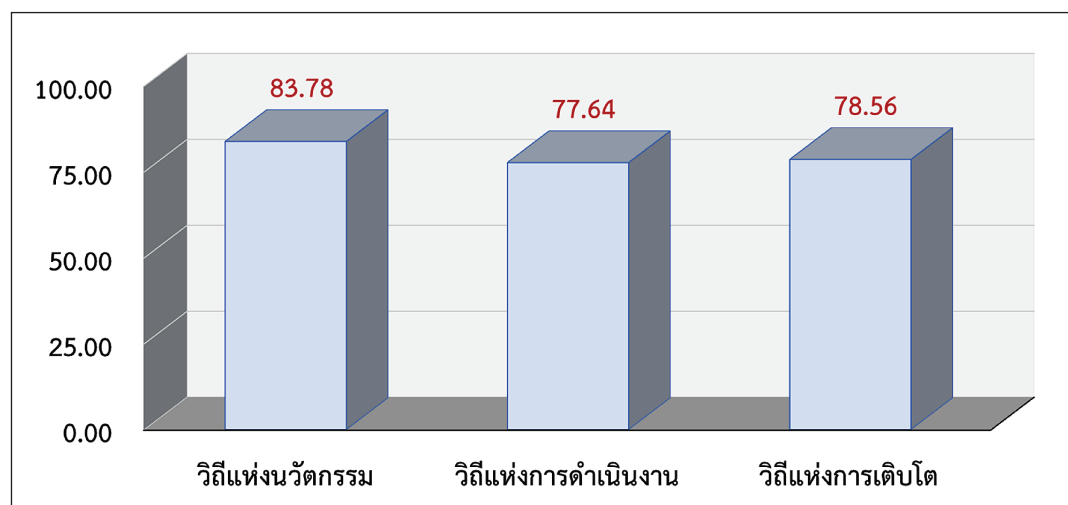
อำเภอละงู จังหวัดสตูล

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลกำแพง อำเภอละงู จังหวัดสตูลจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 26 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

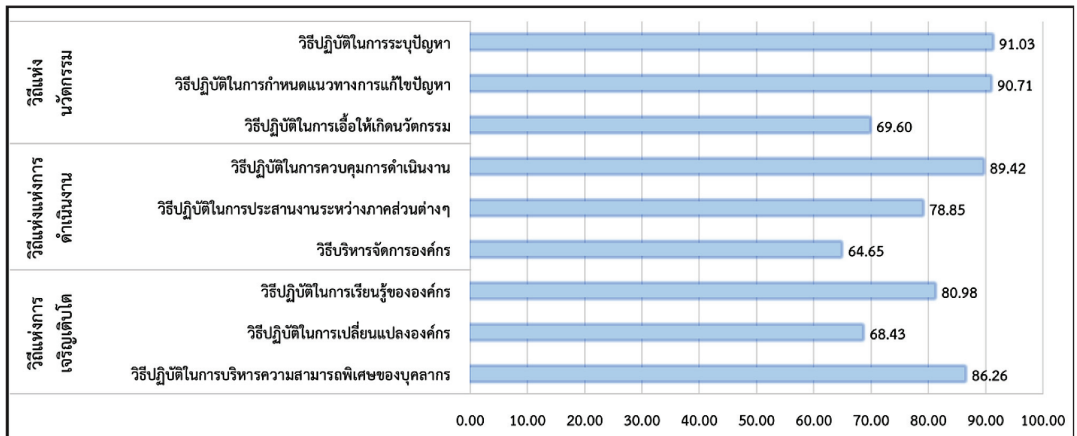
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 83.78 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 78.56 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 77.64

แผนภาพที่ 46 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลกำแพง อำเภอละงู จังหวัดสตูล



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 91.03 (2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 90.71 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 89.42 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 86.26 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 80.98 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 78.85 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 69.60 (8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 68.43 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 64.65

แผนภาพที่ 47 : วิธีปฏิบัติของเทศบาลตำบลกำแพง อำเภอละงู จังหวัดสตูล จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.98 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.53

ตารางที่ 46 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลตำบลกำแพง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.29 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.42 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.98 |

ตารางที่ 47 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ เทศบาลตำบลกำแพง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.26 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.92 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.41 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.53 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.98 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.53 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลกำแพงมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 48 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลกำแพง อำเภอละงู จังหวัดสตูล

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (2.98) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.53) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม ("Kaizen" Factory) (Innovative Organization) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

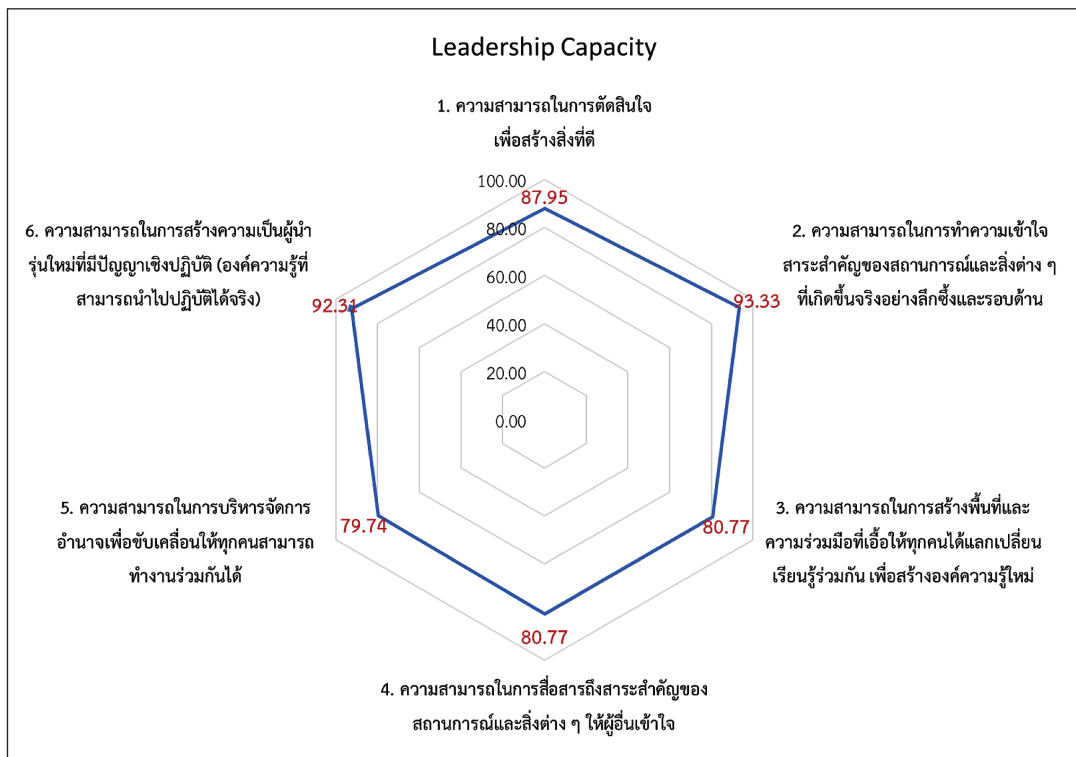
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 93.33 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 79.74

แผนภาพที่ 48 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลกำแพง อำเภอละงู จังหวัดสตูล



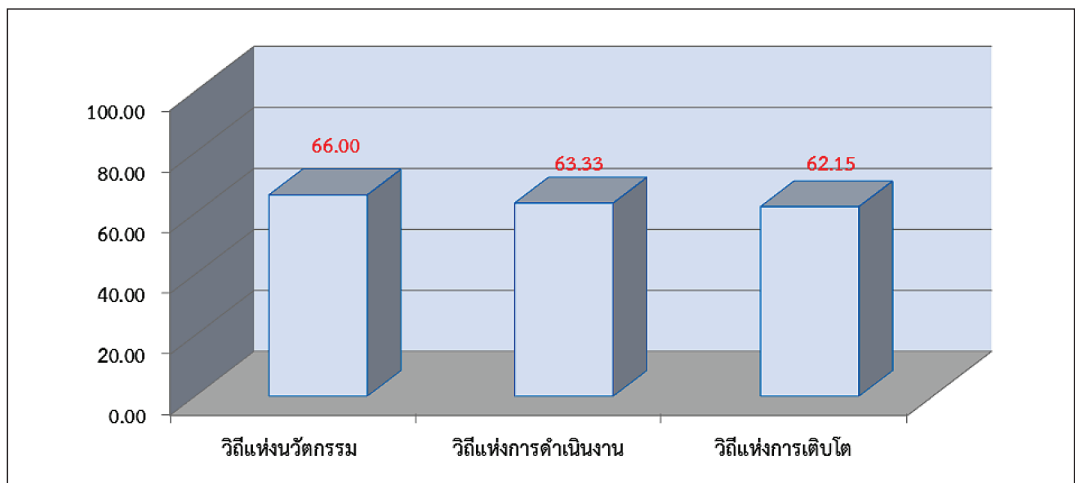
เทศบาลตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัดฯ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 29 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 66.00 รองลงมา คือ วิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 63.33 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 62.15

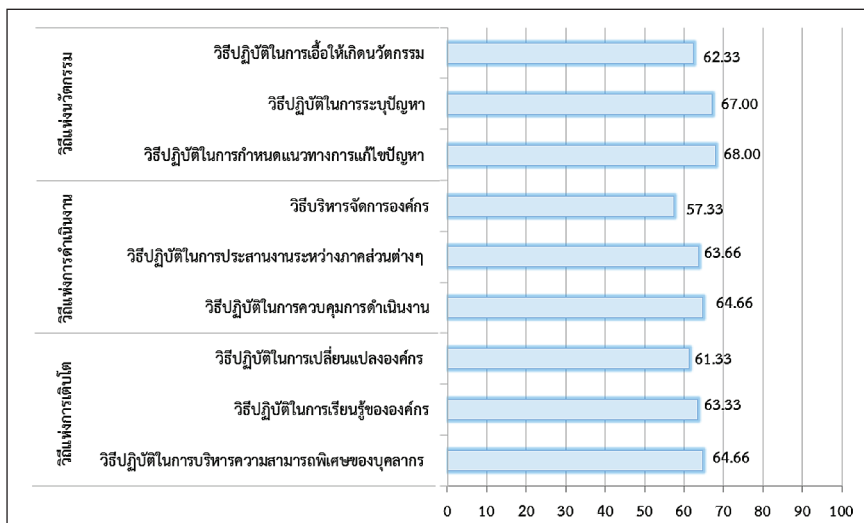
แผนภาพที่ 49 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 68.00 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 67.00 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 64.66 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 64.66 (5) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 63.66 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 63.33 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 62.33

(8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 61.33 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร
คะแนนร้อยละ 57.33

แผนภาพที่ 50 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.90

ตารางที่ 51 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.01) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.90) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

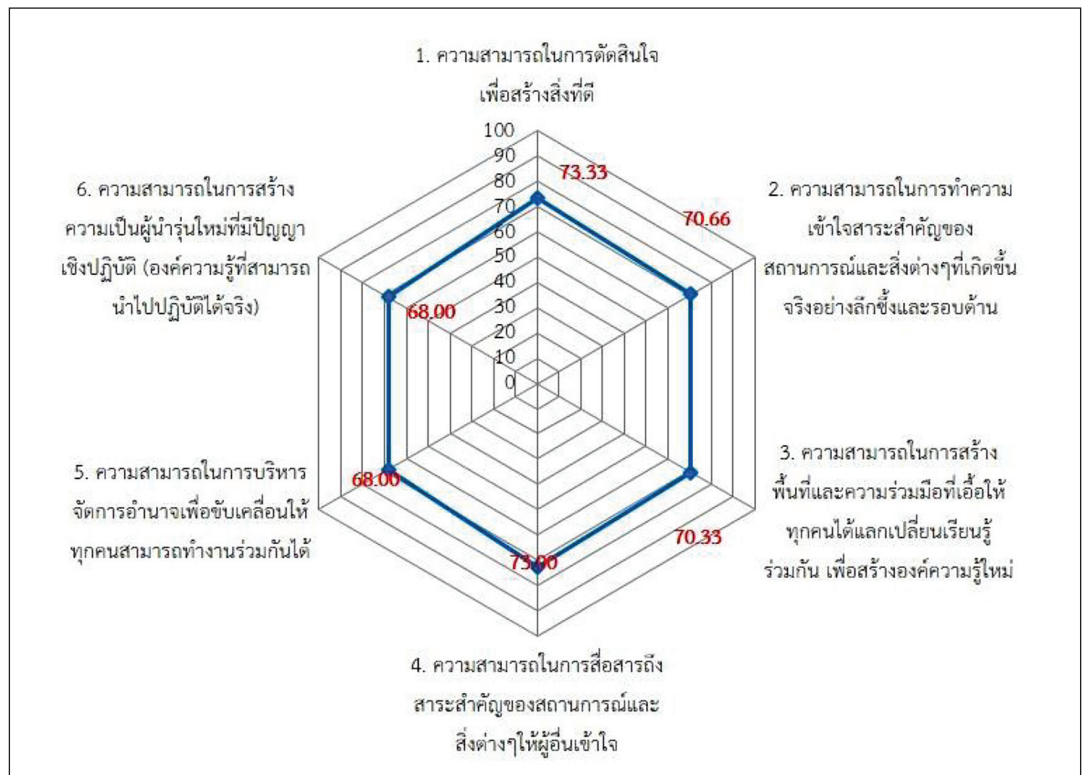
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีมีคะแนนสูงสุด มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 73.33 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ และความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติมีคะแนนต่ำสุด มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 68.00 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 70.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 51 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่



เทศบาลตำบลท่าคันโท

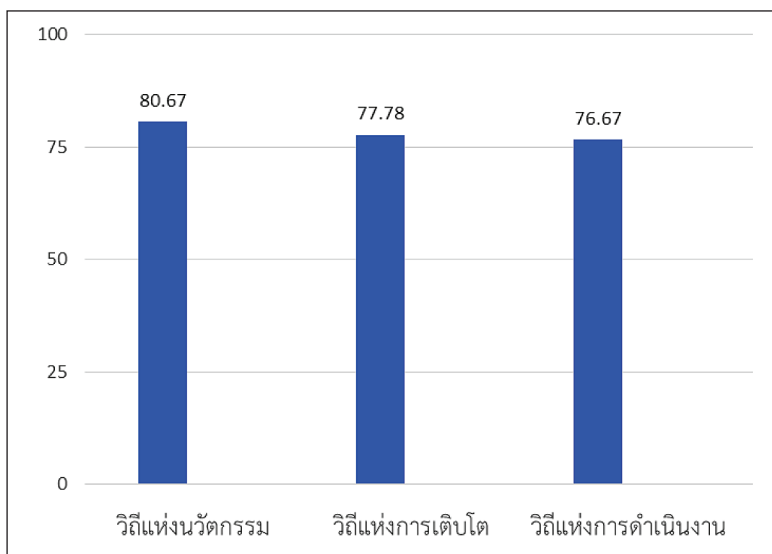
อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์ จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 37 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 80.67 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 77.78 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 76.67

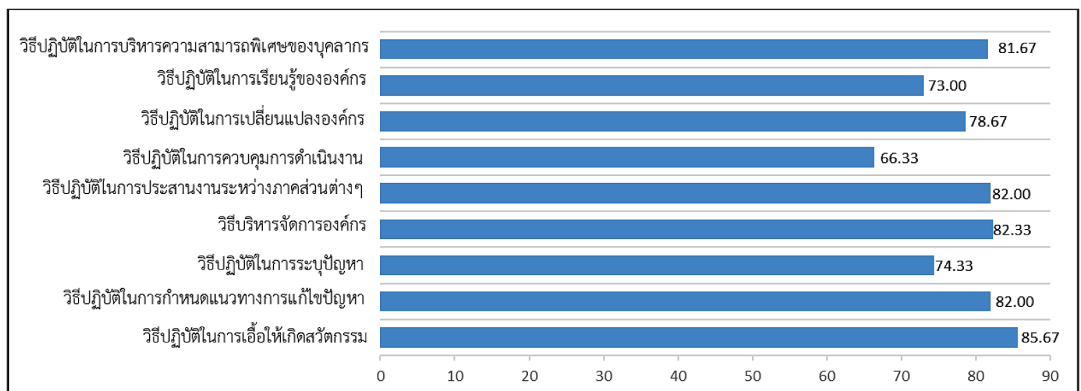
แผนภาพที่ 52 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 85.67 (2) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 82.33 (3) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 82.00 (4) วิธีปฏิบัติ

ในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 82.00 (5) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 81.67 (6) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 78.67 (7) วิธีปฏิบัติในการระบุดูแล คะแนนร้อยละ 74.33 (8) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 73.00 และ (9) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 66.33

แผนภาพที่ 53 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกรายองค์ประกอบ



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.67 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.60

**ตารางที่ 52 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลตำบลท่าคันโท**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.40 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.25 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.37 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.67 |

**ตารางที่ 53 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลตำบลท่าคันโท**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.38 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.31 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.13 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.60 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.67 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.60 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลท่าคันโท มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่ยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 54 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.67) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.60) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

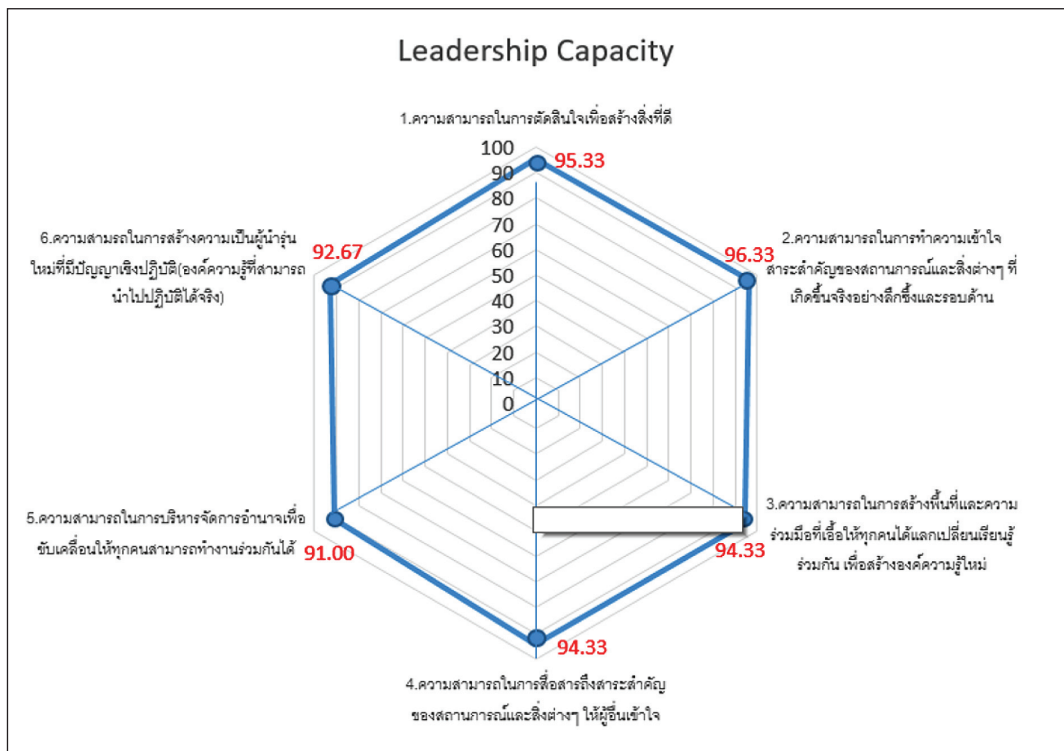
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 96.33 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจ เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 91.00 สำหรับ ภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 90.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 54 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์



เทศบาลตำบลท่าเสา

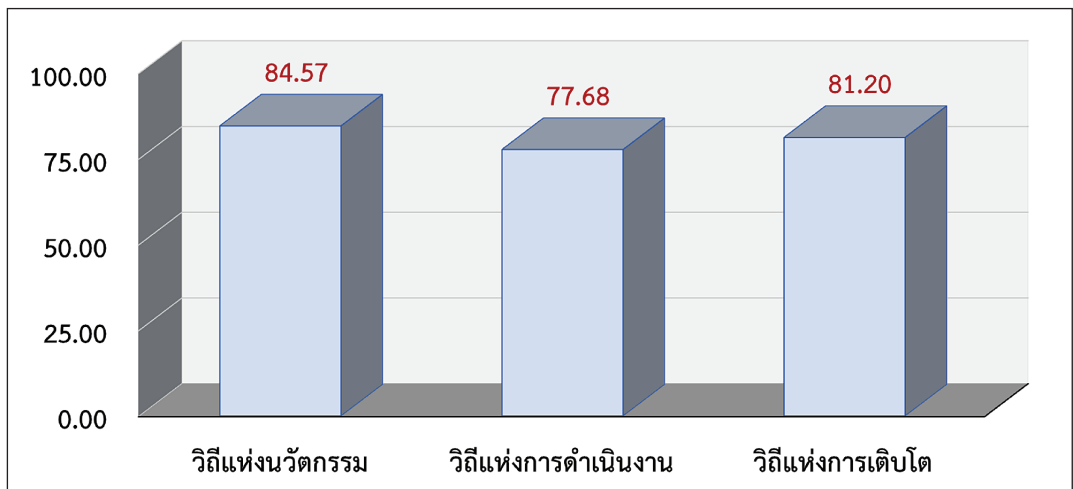
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลท่าเสา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 61 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

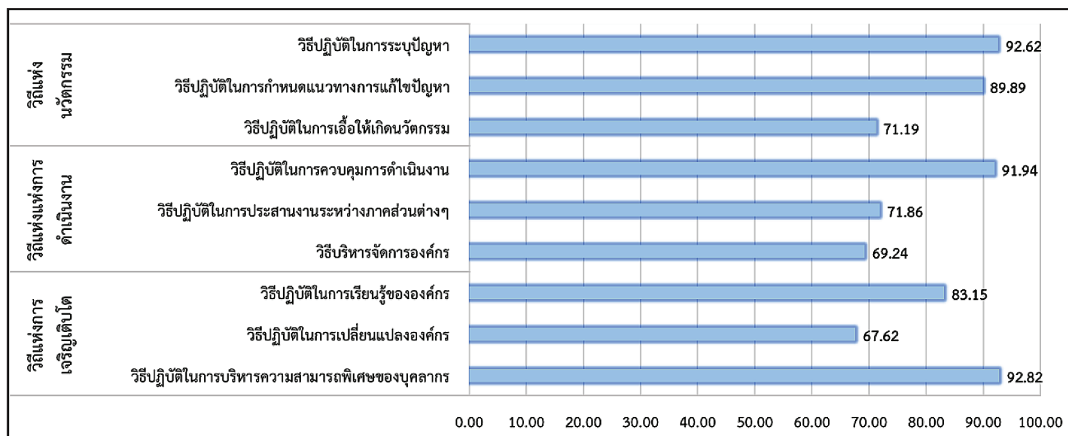
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 84.57 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 81.20 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 77.68

แผนภาพที่ 55 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลท่าเสา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 92.82 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 92.62 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 91.94 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 89.89 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 83.15 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 71.86 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 71.19 (8) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 69.24 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 67.62

แผนภาพที่ 56 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.48

ตารางที่ 55 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลตำบลท่าสาป

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.34 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 1.95 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.70 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 56 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ เทศบาลตำบลท่าสาป

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.20 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.85 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.39 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.48 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.48 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลท่าสาป มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 57 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.48) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

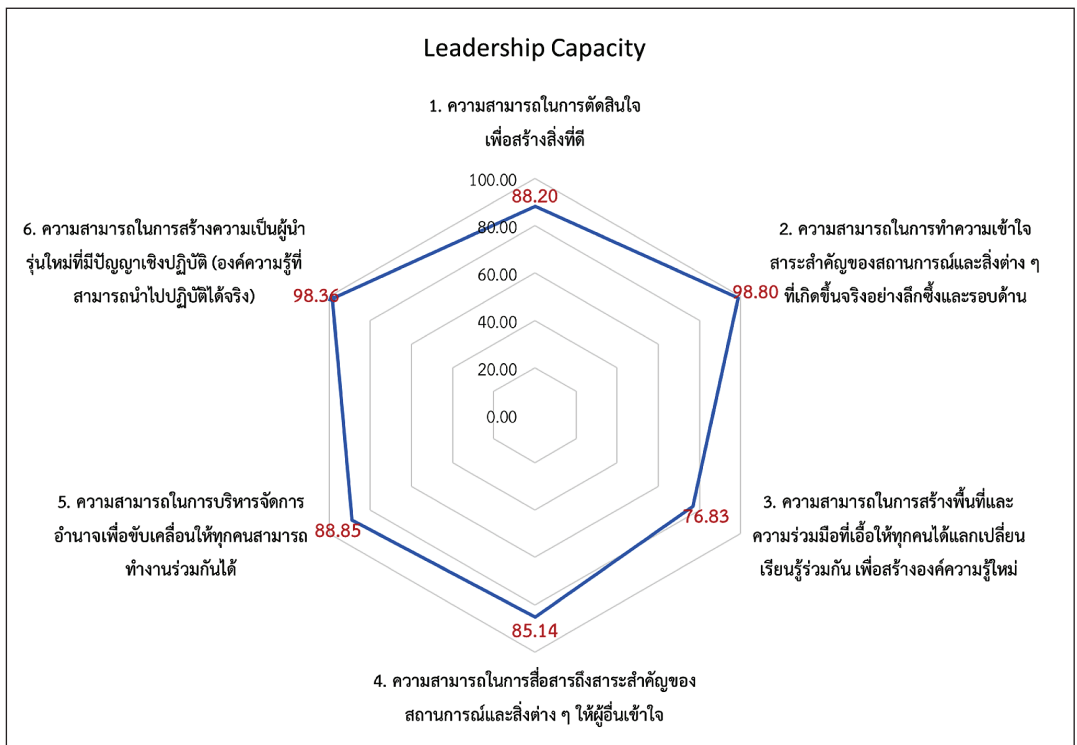
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.80 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 76.83

แผนภาพที่ 57 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา



เทศบาลตำบลนครชุม

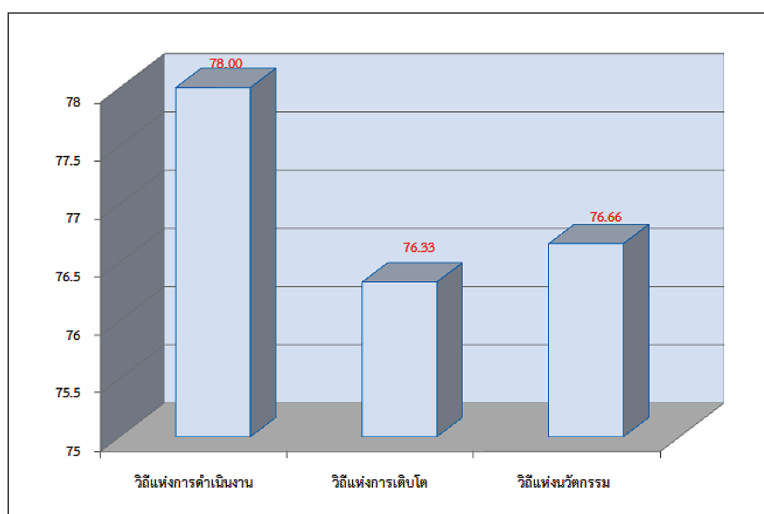
อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 47 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 78.00 รองลงมาวิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 76.66 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 76.33

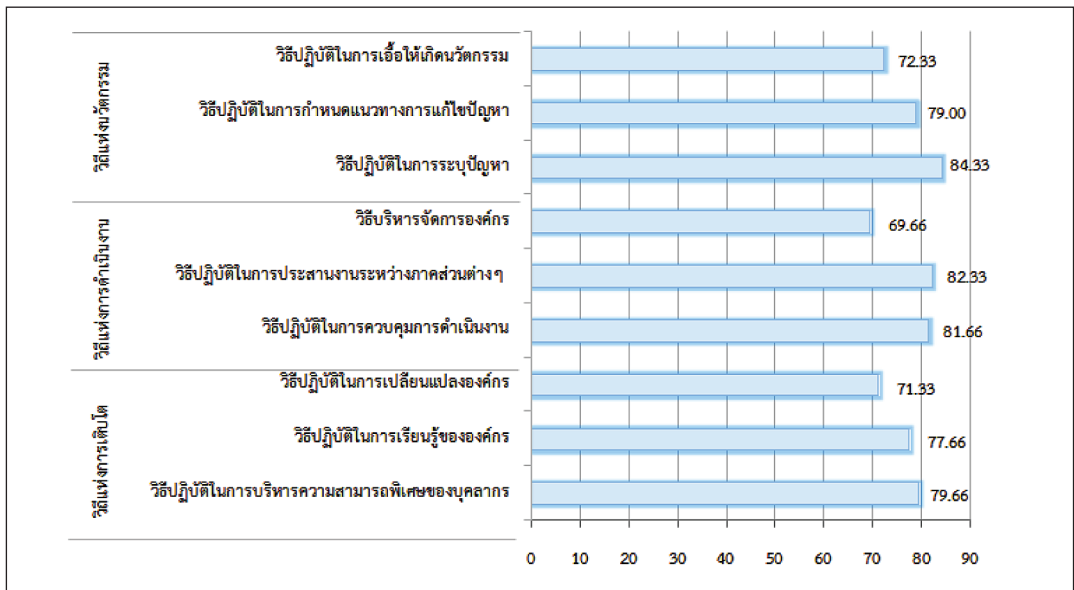
แผนภาพที่ 58 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 84.33 (2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่างๆ คะแนนร้อยละ 82.33 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 81.66 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 79.66 (5) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 79.00 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนน

ร้อยละ 77.66 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 72.33 (8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 71.33 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 69.66

แผนภาพที่ 59 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลนครชุม จังหวัดกำแพงเพชร
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูงคือ ค่าเฉลี่ย 3.14 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูงคือ ค่าเฉลี่ย 3.12

ตารางที่ 58 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลตำบลนครชุม

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.57 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.42 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.42 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.14 |

ตารางที่ 59 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลตำบลนครชุม

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.34 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 3.23 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.79 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.12 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.14 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน มีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.12 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลนครชุมมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด ซึ่งเป็นองค์กรแบบราชการเข้มข้น

ตารางที่ 60 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลนครชุม อำเภอเมือง
จังหวัดกำแพงเพชร

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|---|---------------|---|--|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.14) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง (3.12) | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปาน กลาง | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

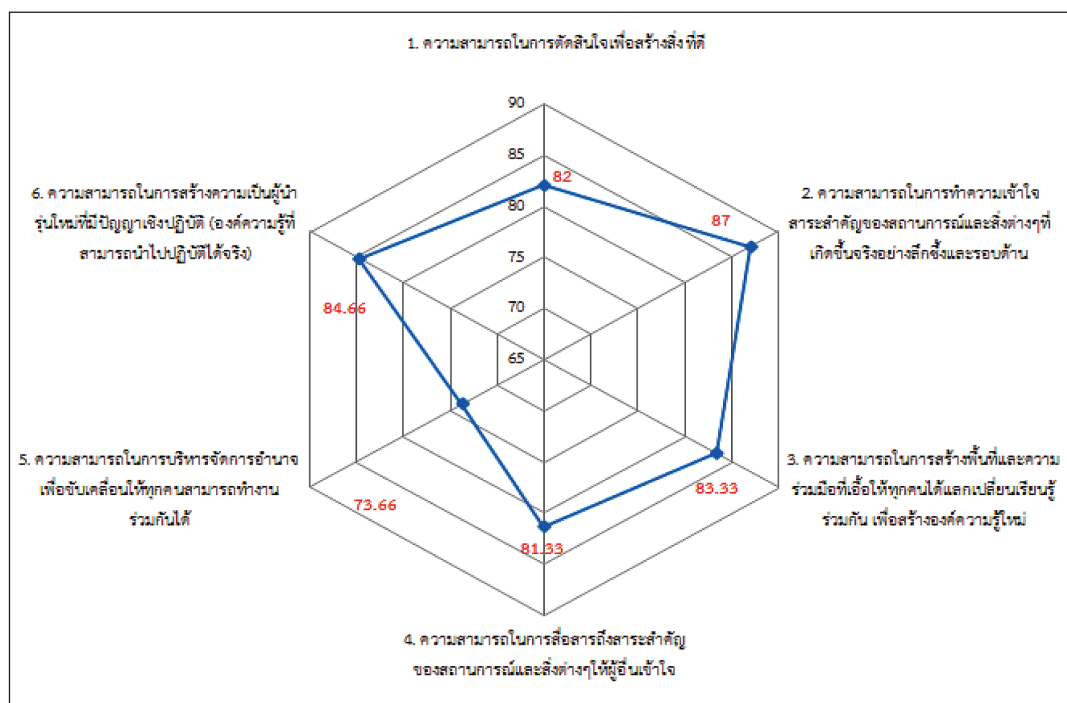
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 87.00 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจ เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 73.66 สำหรับ ภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 60 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร



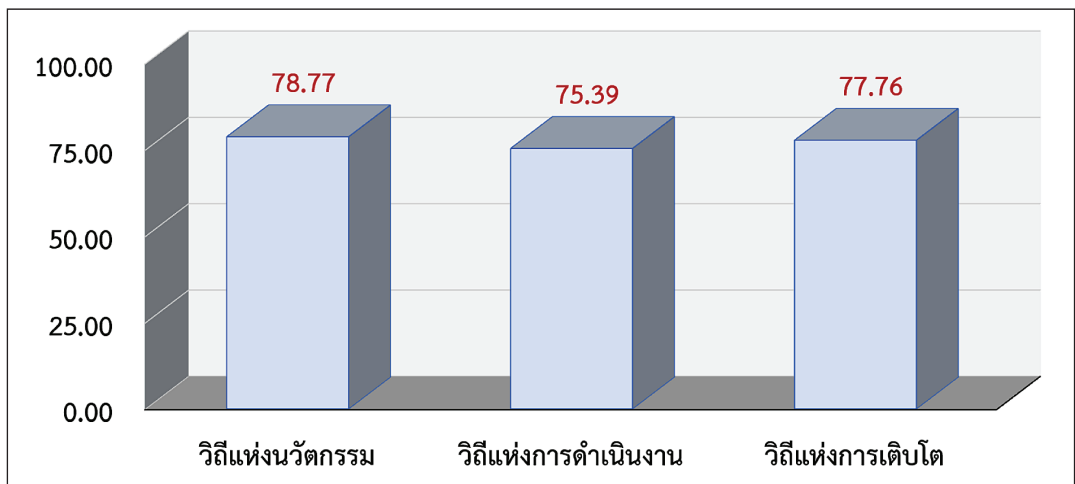
เทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 44 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

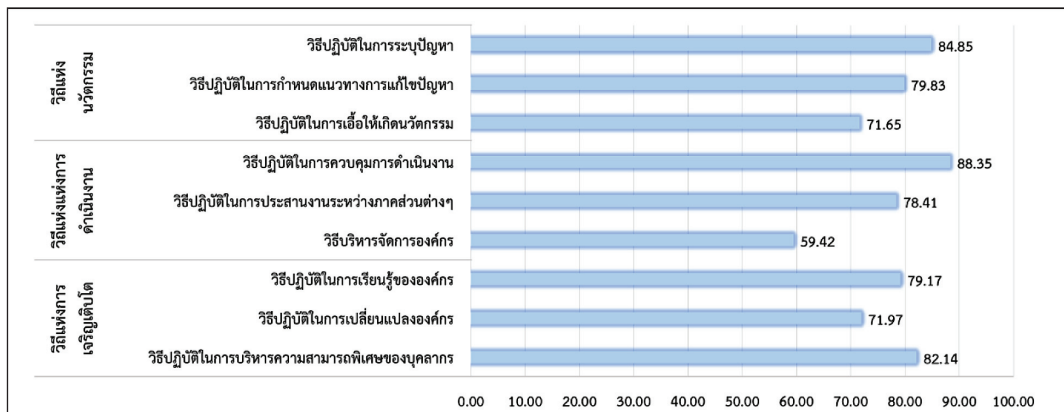
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 78.77 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 77.76 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 75.39

แผนภาพที่ 61 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 88.35 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 84.85 (3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 82.14 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 79.83 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 79.17 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 78.41 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 71.97 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 71.64 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 59.42

แผนภาพที่ 62 : วิธีปฏิบัติของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.07 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.69

ตารางที่ 61 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลตำบลบางกะดี

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.59 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.38 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.07 |

ตารางที่ 62 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลตำบลบางกะดี

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.48 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.25 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.34 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.69 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.07 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.69 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลบางกะดีมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีภาวะเป็ยบเข้มงวดมาก แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 63 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง
จังหวัดปทุมธานี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.07) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมี ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.69) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

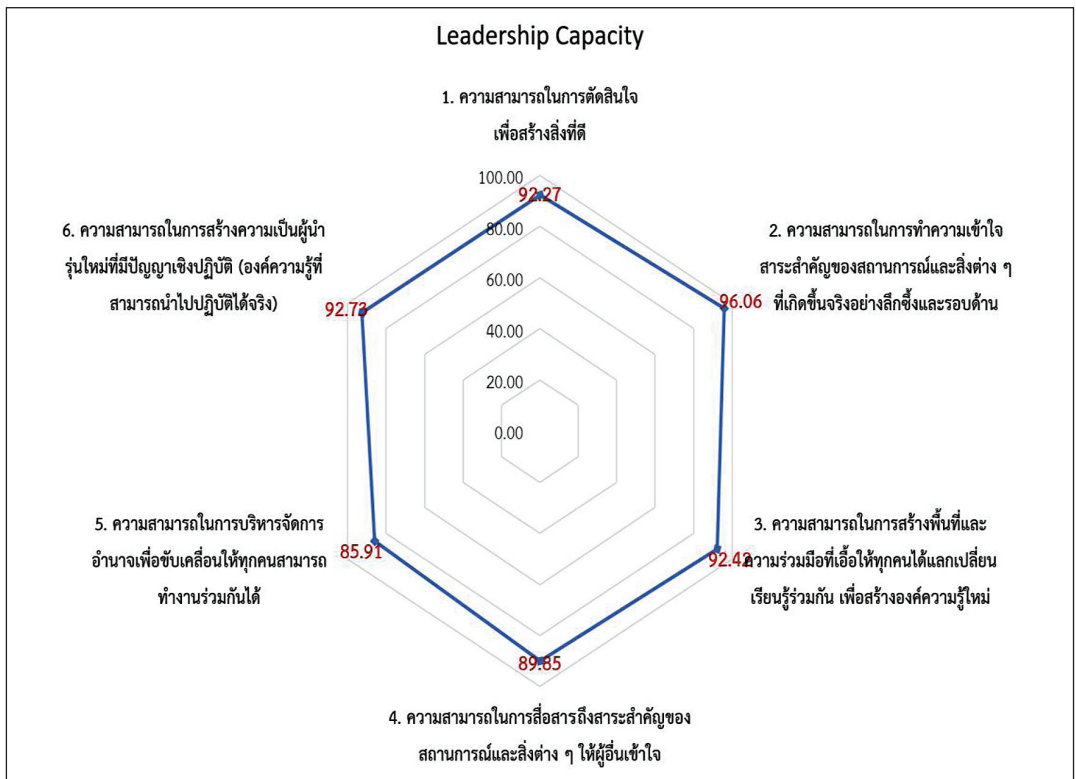
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 96.06 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจ เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 85.91

แผนภาพที่ 63 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี



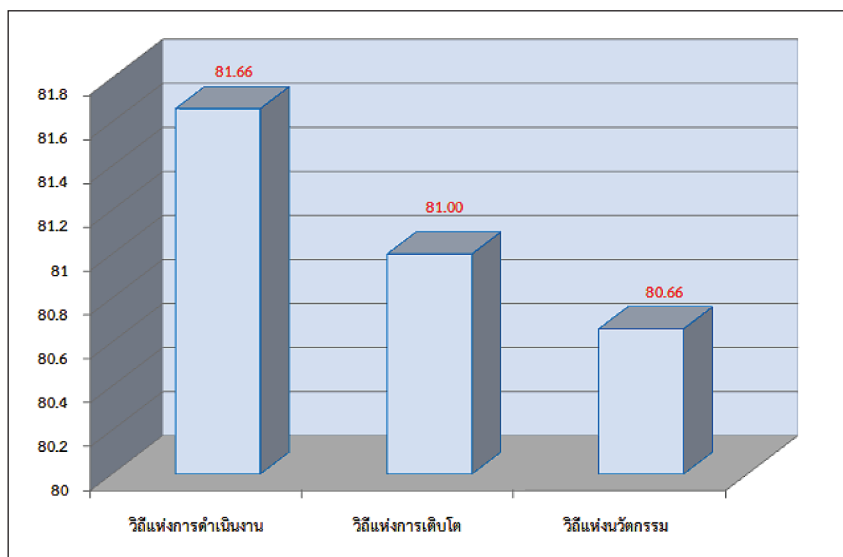
เทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 76 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่าวิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 81.66 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 81.00 และวิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 80.66

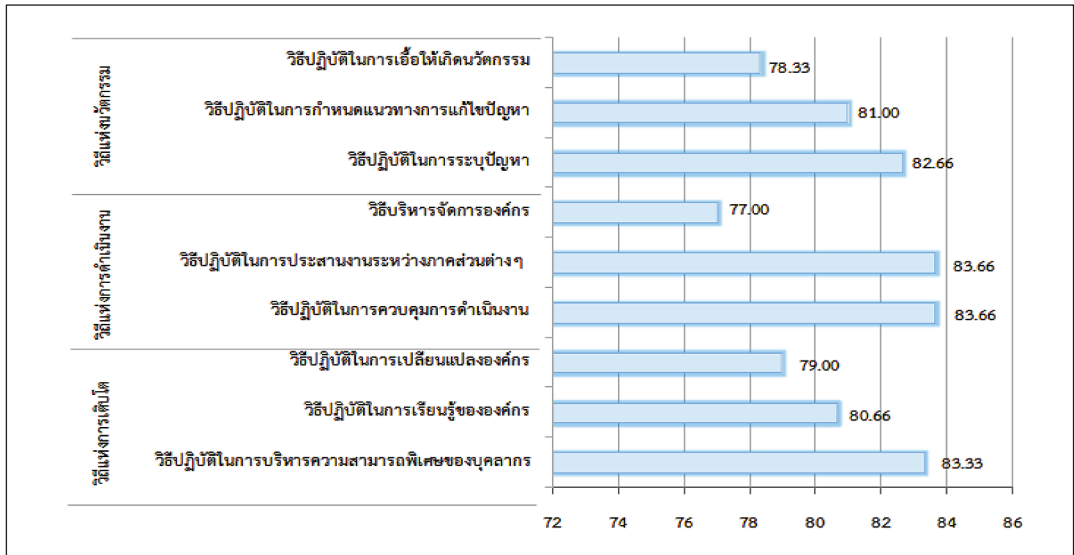
แผนภาพที่ 64 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 83.66 (2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 83.66 (3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 83.33 (4) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 82.66

(5) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 81.00 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 80.66 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 79.00 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 78.33 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 77.00

แผนภาพที่ 65 : วิธีปฏิบัติขององค์กรเทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกรายองค์ประกอบ



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.32 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.42

ตารางที่ 64 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเทศบาลตำบลป่าแดด

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.50 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.48 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.98 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.32 |

ตารางที่ 65 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลป่าแดด

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.48 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 3.36 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 3.42 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.42 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.32 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.42 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลป่าแดดมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรราชการแบบเข้มข้น

ตารางที่ 66 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|---|---------------|---|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.32) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง (3.42) | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปาน กลาง | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

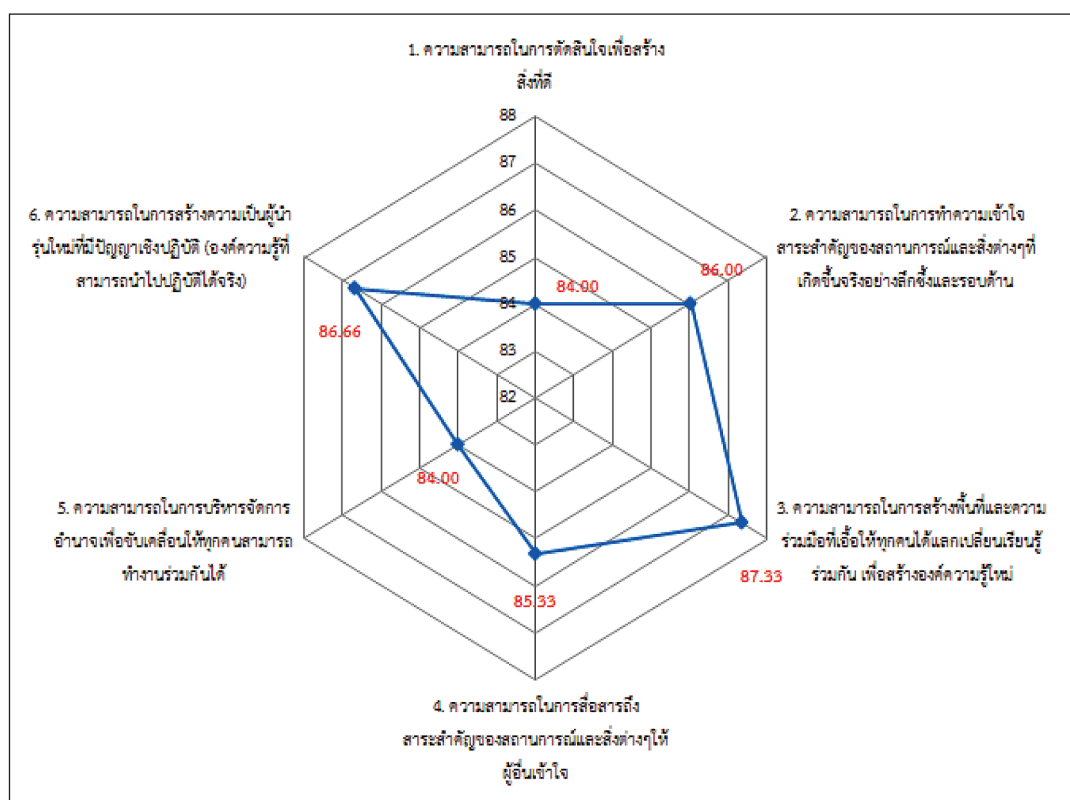
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 87.33 ขณะที่ด้านความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีและความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 84.00 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 85.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 66 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



เทศบาลตำบลลานกระบือ

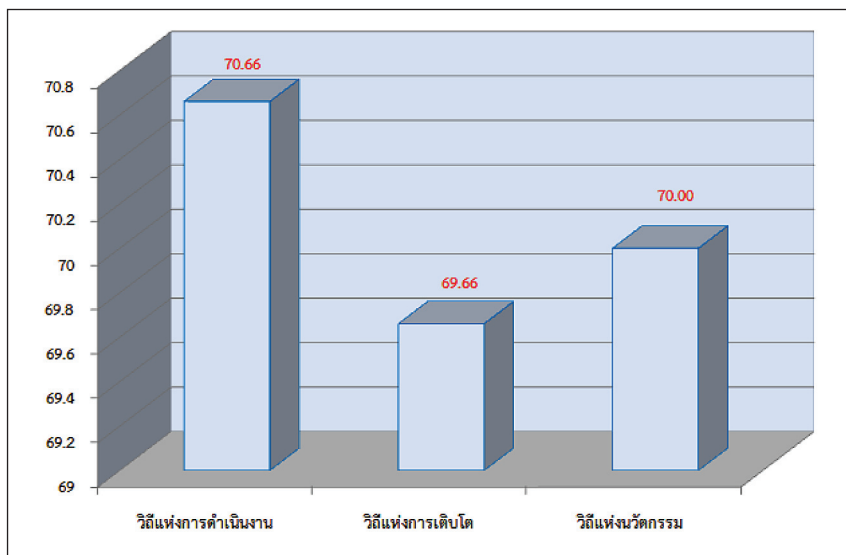
อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร

ผลการสำรวจสมรรถนะของเทศบาลตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชรจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 88 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 70.66 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 70.00 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 69.66

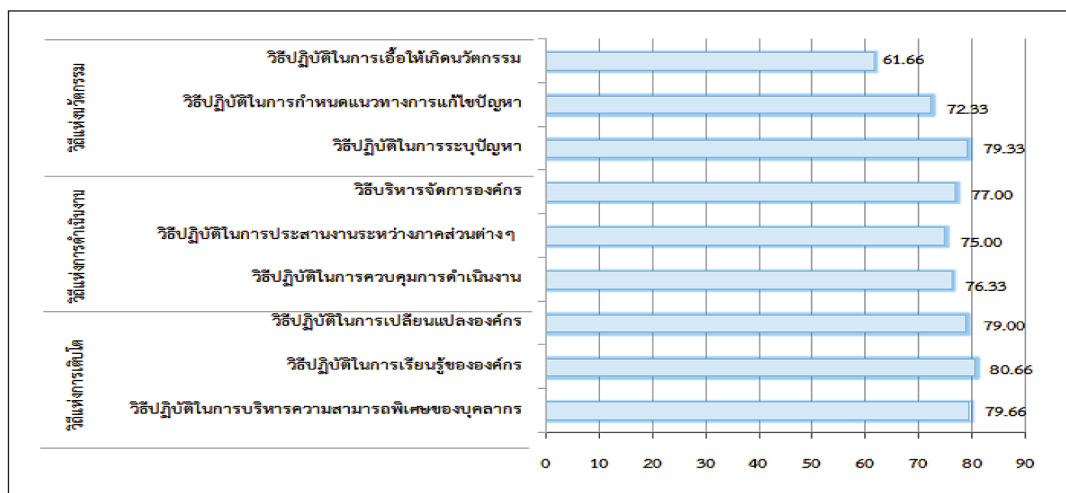
แผนภาพที่ 67 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 80.66 (2) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 79.66 (3) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 79.33 (4) วิธีปฏิบัติ

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 79.00 (5) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 77.00 (6) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 76.33 (7) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 75.00 (8) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 72.33 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 61.66

แผนภาพที่ 68 : วิธีปฏิบัติขององค์กรเทศบาลตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชรรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.20 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.11

ตารางที่ 67 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลตำบลลานกระบือ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.49 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.33 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.79 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.20 |

ตารางที่ 68 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลตำบลลานกระบือ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.14 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 3.14 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 3.05 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.11 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.20 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.11 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลลานกระบือมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีภาวะเบียดเบียนงวด ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรราชการแบบเข้มแข็ง

ตารางที่ 69 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|------------|---|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.20) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง (3.11) | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

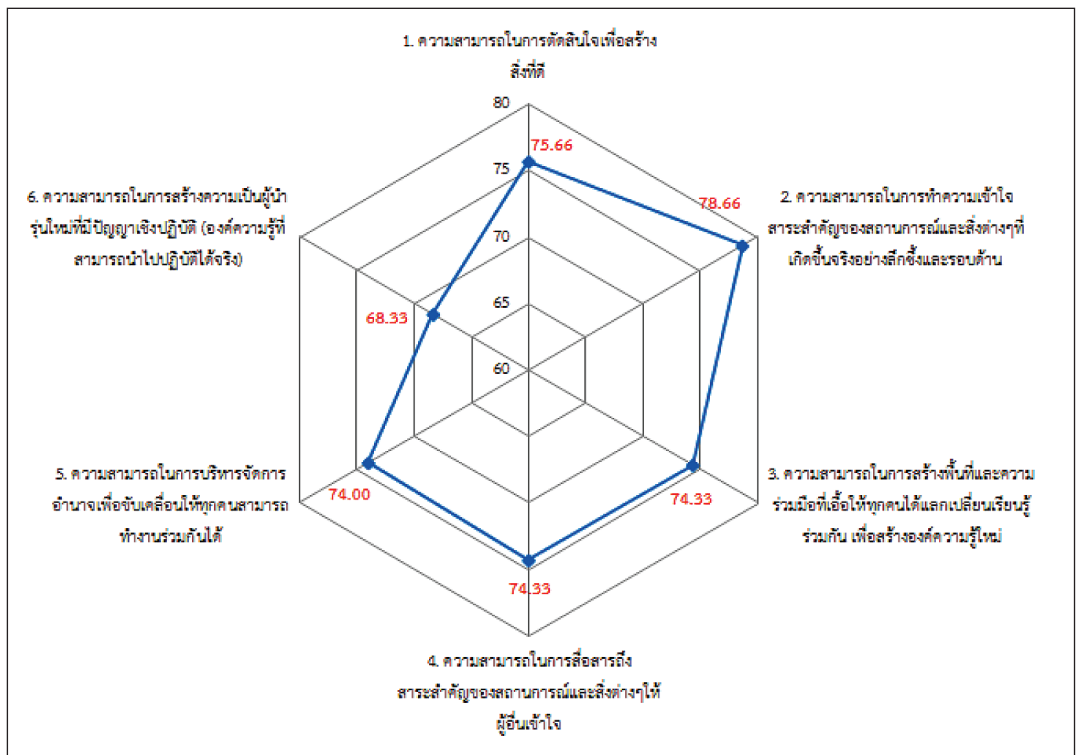
3. ทักษะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 78.66 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 68.33 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่นๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 70.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 69 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร



เทศบาลตำบลศรีเตี้ย

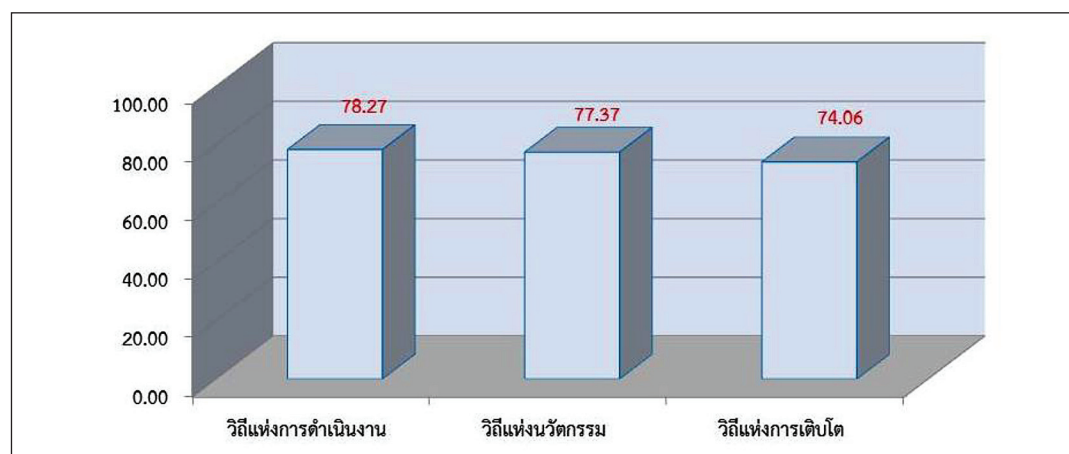
อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลศรีเตี้ย อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกเทศมนตรี ปลัดฯ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 55 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 78.27 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 77.37 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 74.06

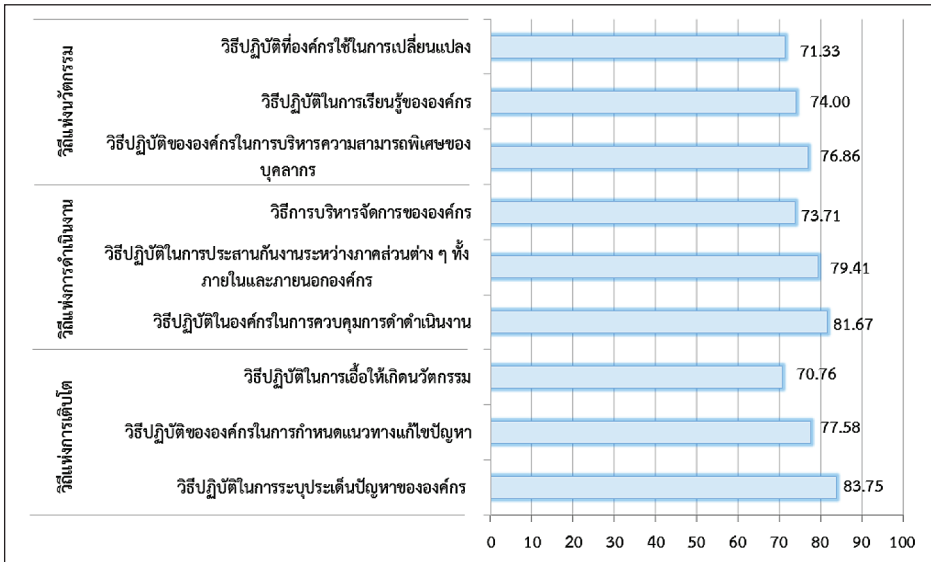
แผนภาพที่ 70 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลศรีเตี้ย อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 83.75 (2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 81.67 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 79.41 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 77.58 (5) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 76.86 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 74.00 (7) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 73.71 (8) วิธีปฏิบัติในการ

เปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 71.33 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนน ร้อยละ 70.76

แผนภาพที่ 71 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลศรีเตี้ย อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน
จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.30 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.32

**ตารางที่ 70 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลตำบลศรีเตี้ย**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.50 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.39 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 3.00 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.30 |

**ตารางที่ 71 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลตำบลศรีเตี้ย**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 3.39 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.33 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 3.24 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.32 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.30 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.32 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลศรีเตี้ยมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์กรราชการแบบเข้มข้น

ตารางที่ 72 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลศรีเตี้ย อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.30) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง (3.32) | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม ("Kaizen" Factory) (Innovative Organization) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

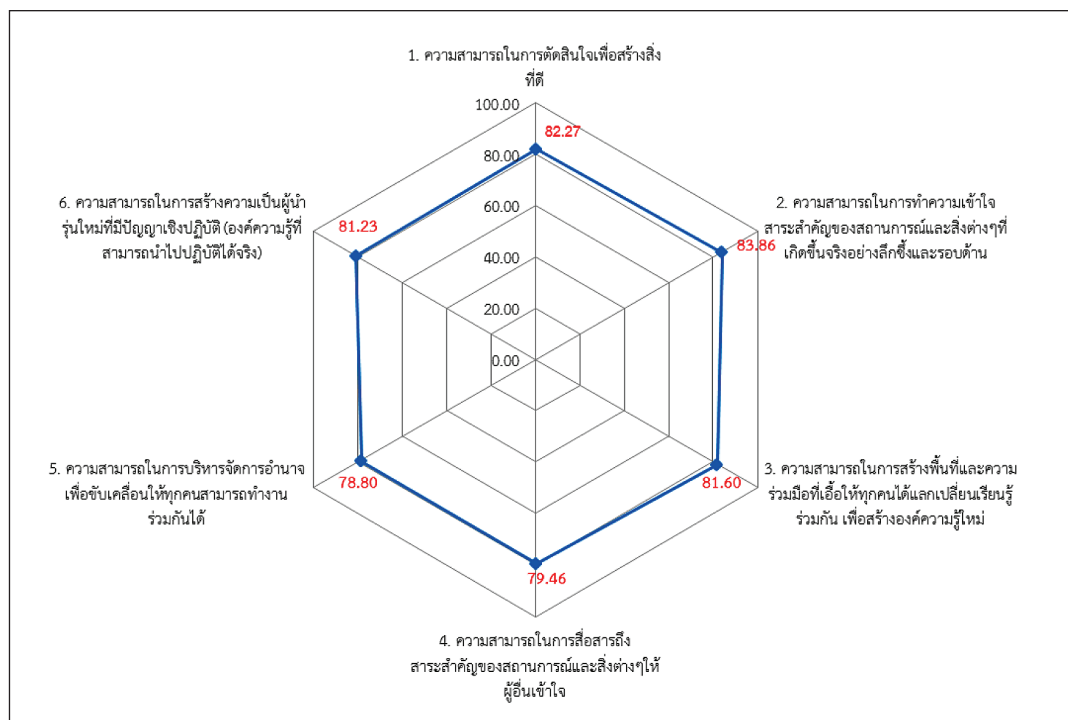
3. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 83.86 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 78.80 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 79.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 72 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลศรีเตี้ย อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน



เทศบาลตำบลห้วยข้าวก่ำ

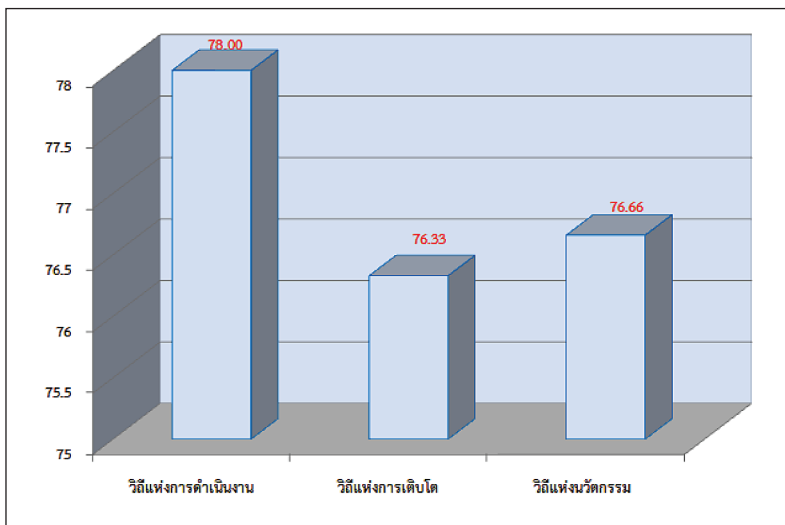
อำเภอจุน จังหวัดพะเยา

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรของเทศบาลตำบลห้วยข้าวก่ำ อำเภอจุน จังหวัดพะเยา จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย กฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 47 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 78.00 รองลงมาวิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 76.66 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 76.33

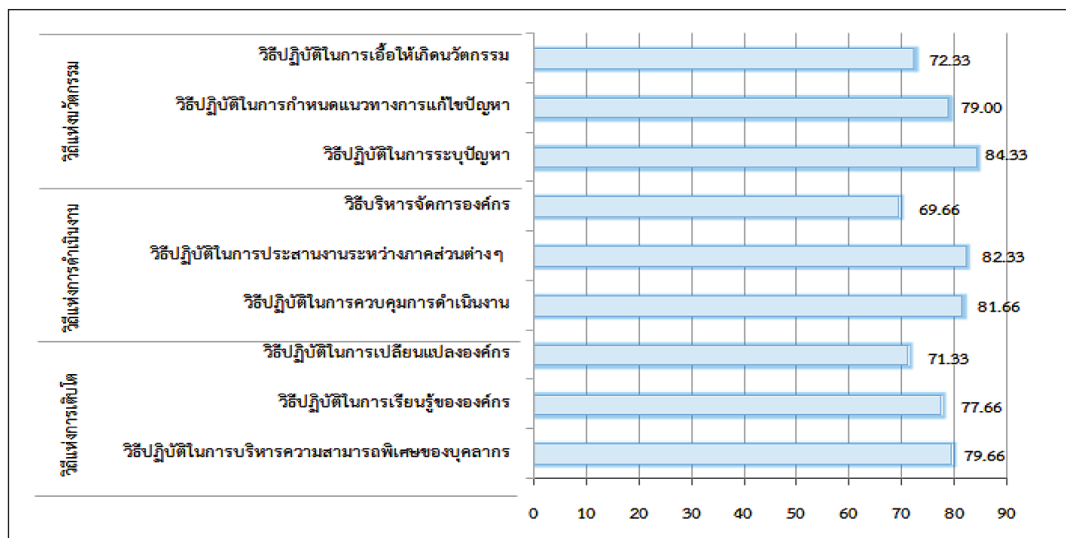
แผนภาพที่ 73 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลห้วยข้าวก่ำ อำเภอจุน จังหวัดพะเยา



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 84.33 (2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 82.33 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 81.66 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 79.66 (5) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 79.00 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนน

ร้อยละ 77.66 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 72.33 (8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 71.33 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 69.66

แผนภาพที่ 74 : วิธีปฏิบัติขององค์กรของเทศบาลตำบลห้วยข้าวกล้า อำเภोजุน จังหวัดพะเยา
จำแนกรายองค์ประกอบ



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.14 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.12

**ตารางที่ 73 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของ
เทศบาลตำบลห้วยข้าวก่ำ**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.57 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.42 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.42 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.14 |

**ตารางที่ 74 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
เทศบาลตำบลห้วยข้าวก่ำ**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.34 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 3.23 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.79 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.12 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.14 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.12 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า เทศบาลตำบลห้วยข้าวก่ำมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรราชการแบบเข้มข้น

ตารางที่ 75 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลห้วยข้าวกล้า อำเภอจุน จังหวัดพะเยา

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.14) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง (3.12) | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

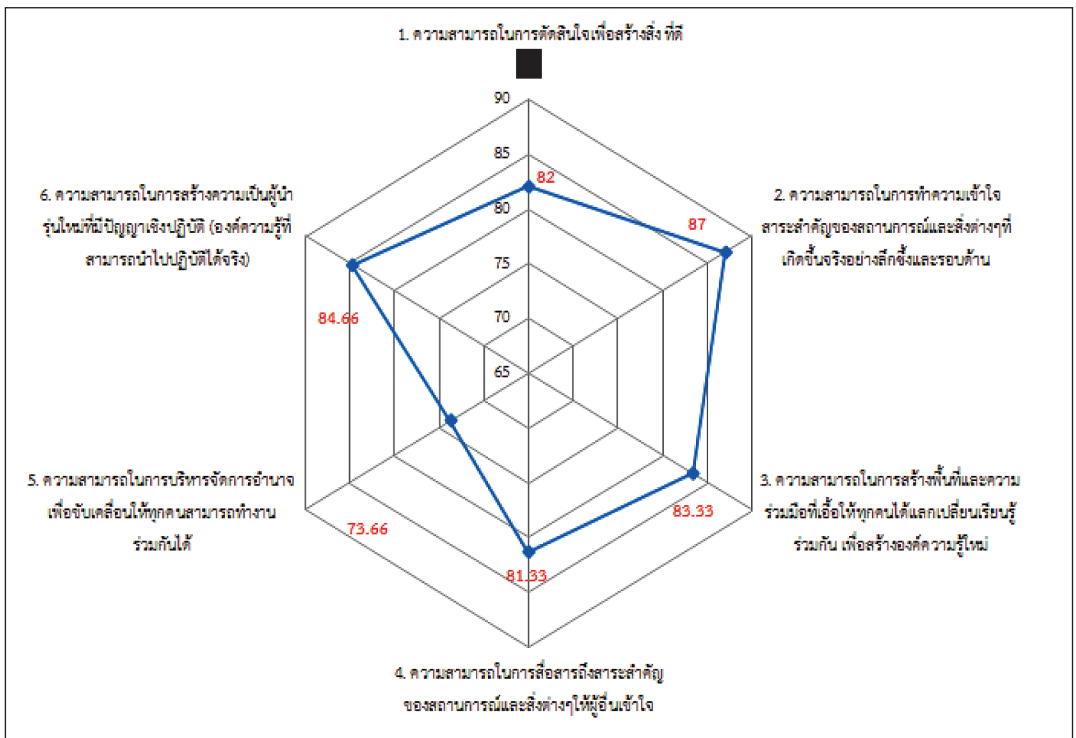
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 87.00 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจ เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 73.66 สำหรับ ภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 75 : คะแนนภาวะผู้นำของเทศบาลตำบลห้วยข้าวก่ำ อำเภอจุน จังหวัดพะเยา



องค์การบริหารส่วนตำบลเขาดิน

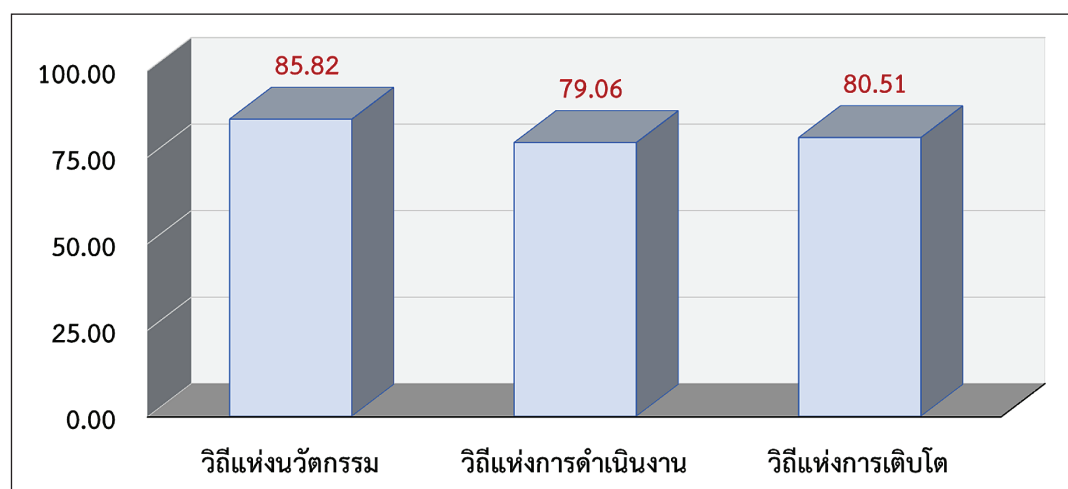
อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาดิน อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่ จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย ก ข พลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 27 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 85.82 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 80.51 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 79.06

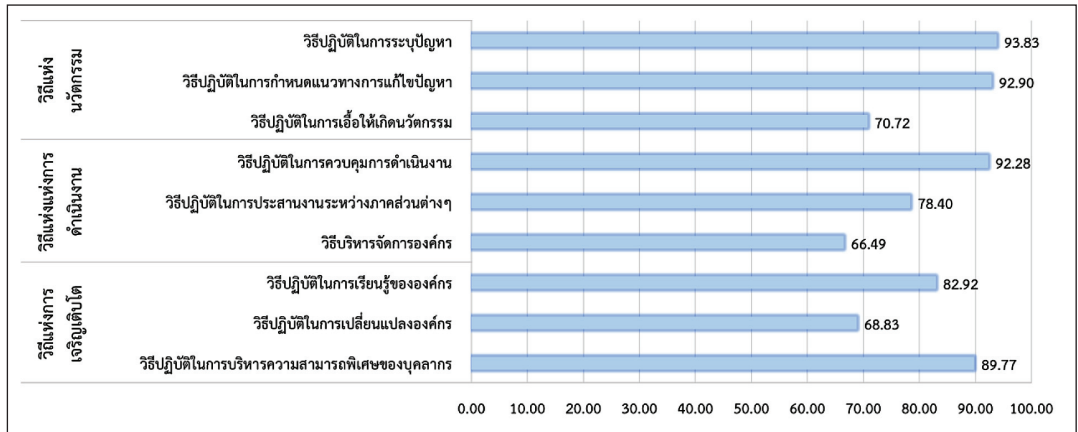
แผนภาพที่ 76 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาดิน อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุดูแล ค่ะแนร้อยละ 93.83 (2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ค่ะแนร้อยละ 92.90 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน ค่ะแนร้อยละ 92.28 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร ค่ะแนร้อยละ 89.77 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร ค่ะแนร้อยละ 82.92 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ค่ะแนร้อยละ 78.40 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม ค่ะแนร้อยละ 70.72 (8) วิธีปฏิบัติในการ

เปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 68.83 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 66.49

แผนภาพที่ 77 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาดิน อำเภอเขาวงกต จังหวัดกระบี่ รายองค์ประกอบ



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.52

ตารางที่ 76 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลเขาดิน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.35 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.10 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.54 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 77 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลเขาดิน

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.86 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.46 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.52 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.52 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเขาดินมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 78 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาหิน อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.52) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

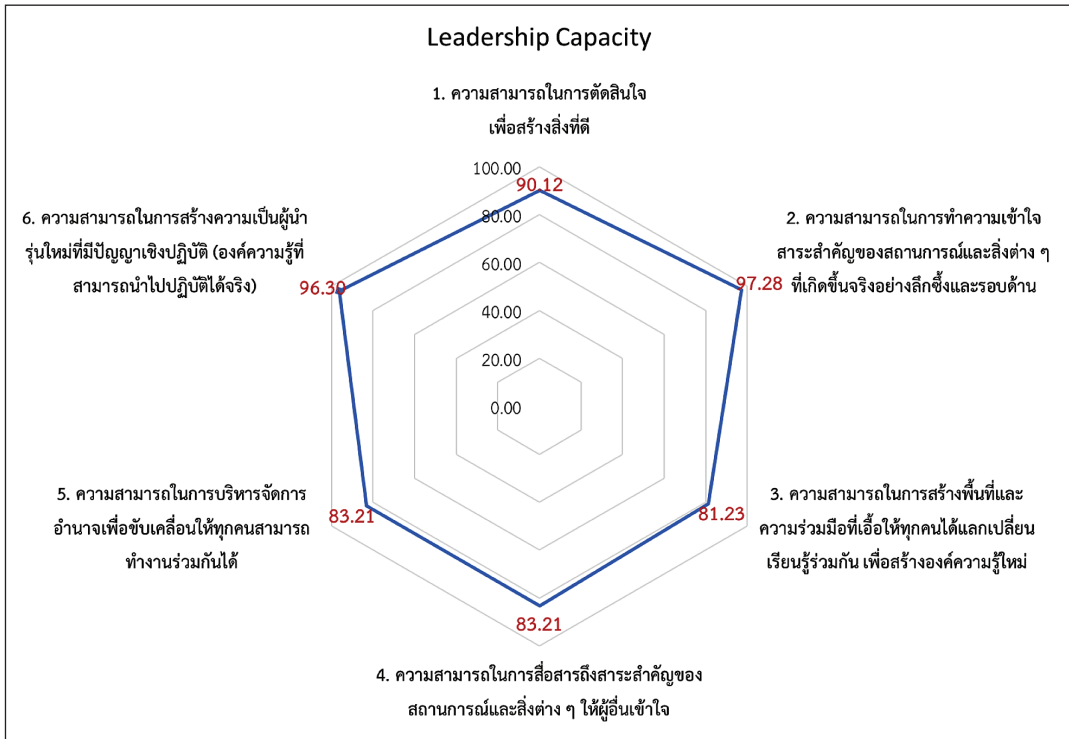
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิง

ปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.28 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 81.23

แผนภาพที่ 78 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาดิน อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่



องค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย

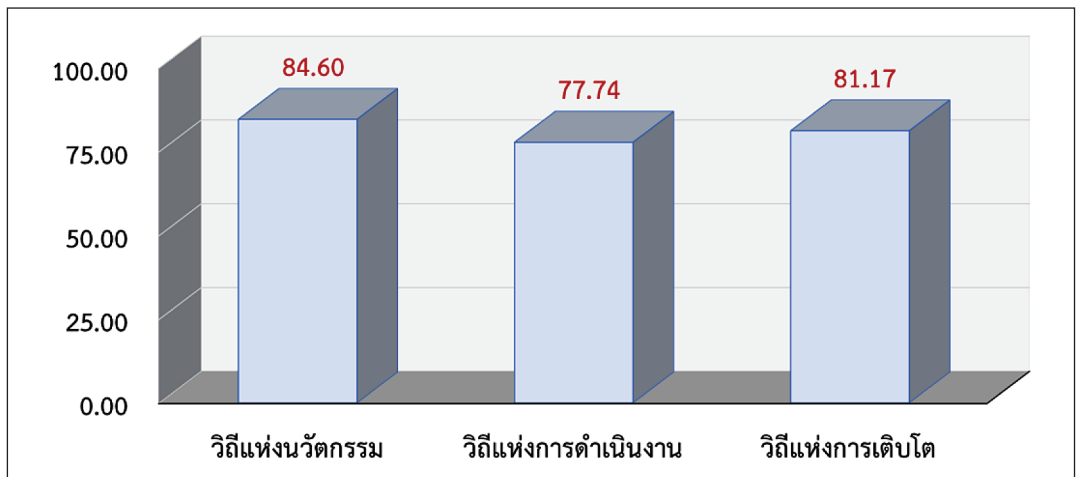
อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย กฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 58 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 84.60 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 81.17 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 77.74

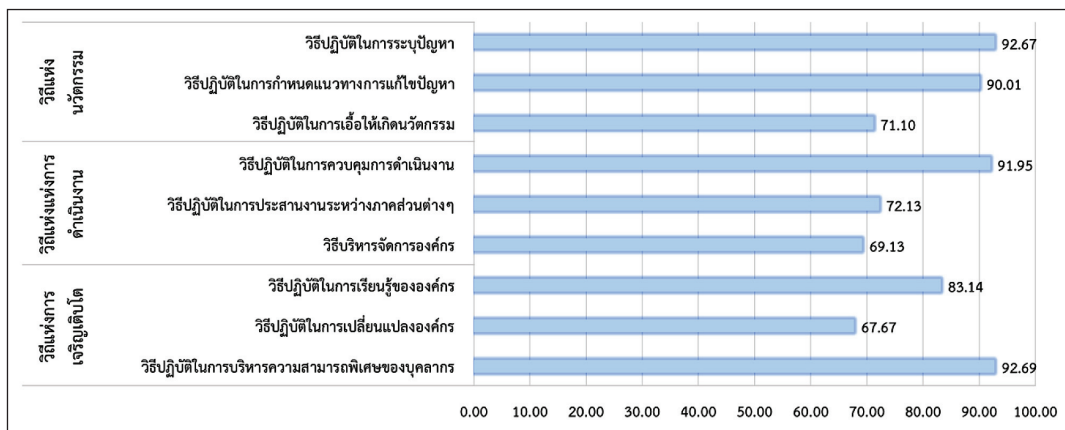
แผนภาพที่ 79 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 92.69 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุดูแลปัญหา คะแนนร้อยละ 92.67 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 91.95 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 90.01 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 83.14 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 72.13 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 71.10 (8) วิธีบริหาร

จัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 69.13 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 67.67

แผนภาพที่ 80 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา รายการประกอบ



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.48

ตารางที่ 79 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.34 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 1.96 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.70 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 80 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.20 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.85 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.39 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.48 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.48 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอยมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 81 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย อำเภอดงหลวง จังหวัดพิจิตร

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|---|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.48) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

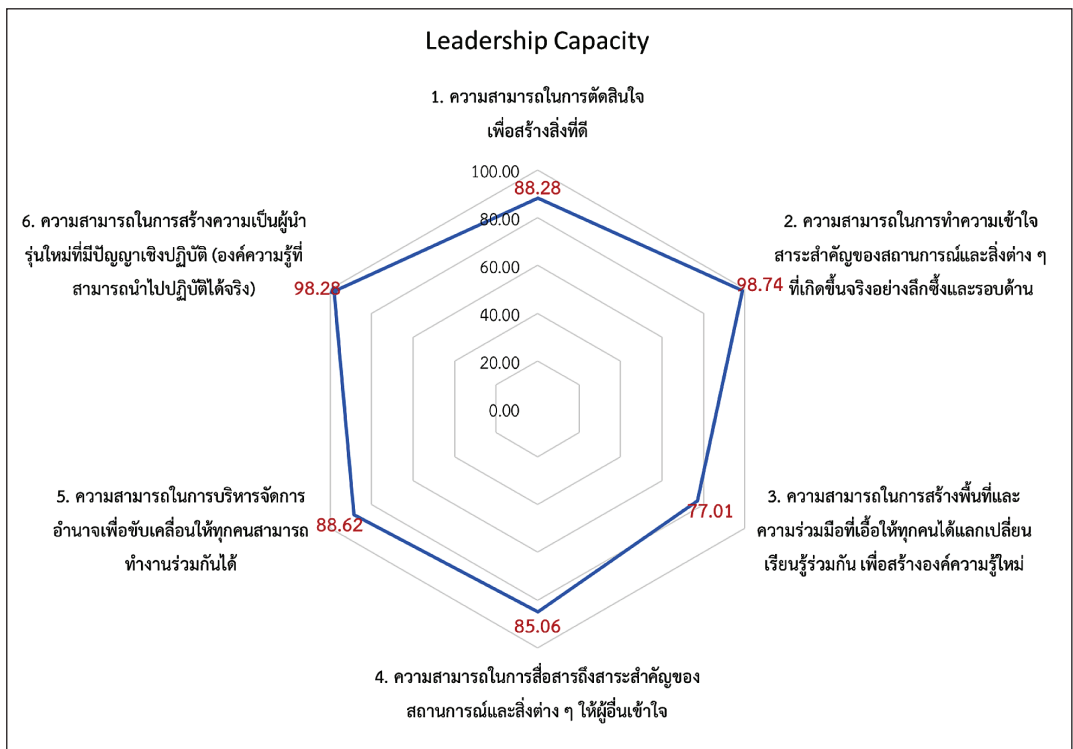
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.74 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 77.01

แผนภาพที่ 81 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลอย อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา



องค์การบริหารส่วนตำบลงิ้วเหล็ก

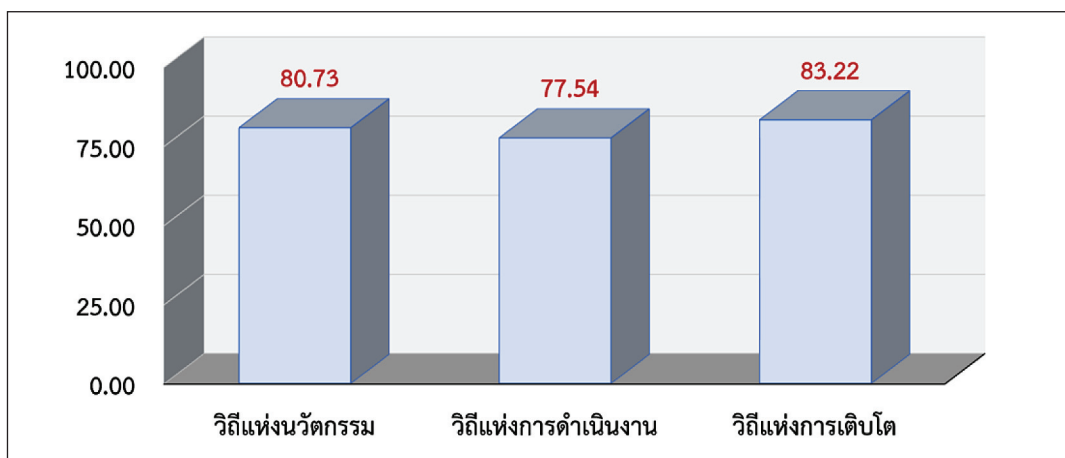
อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลงิ้วเหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรีจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย ก ข ค ด้ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 36 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

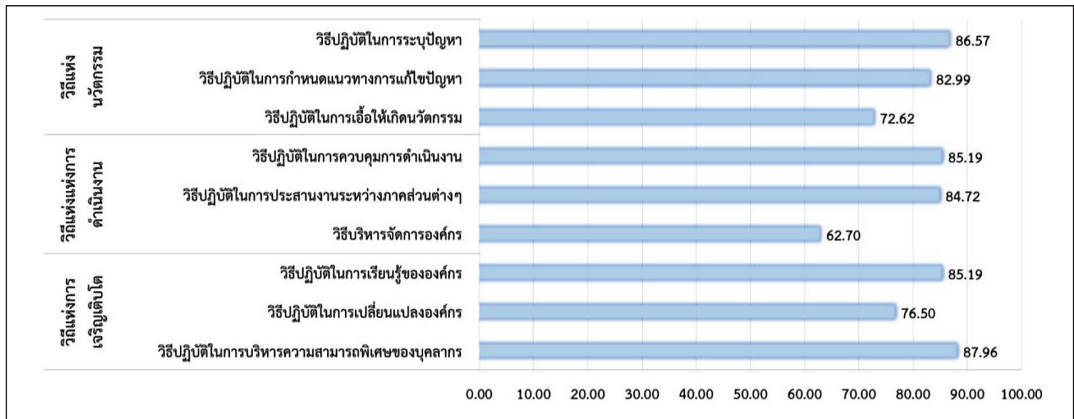
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 83.22 รองลงมา คือ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 80.73 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 77.54

แผนภาพที่ 82 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลงิ้วเหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 87.96 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 86.57 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 85.19 (4) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 85.19 (5) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 84.72 (6) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 82.99 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 76.50 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 72.62 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 62.70

แผนภาพที่ 83 : วิธีปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.20 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54

ตารางที่ 82 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน
องค์การบริหารส่วนตำบลดงขี้เหล็ก

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.26 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.99 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.35 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.20 |

ตารางที่ 83 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนตำบลคงขี้เหล็ก

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.25 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.11 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.27 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.54 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.20 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลคงขี้เหล็กมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 84 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลลงขันเหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.20) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษนิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.54) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

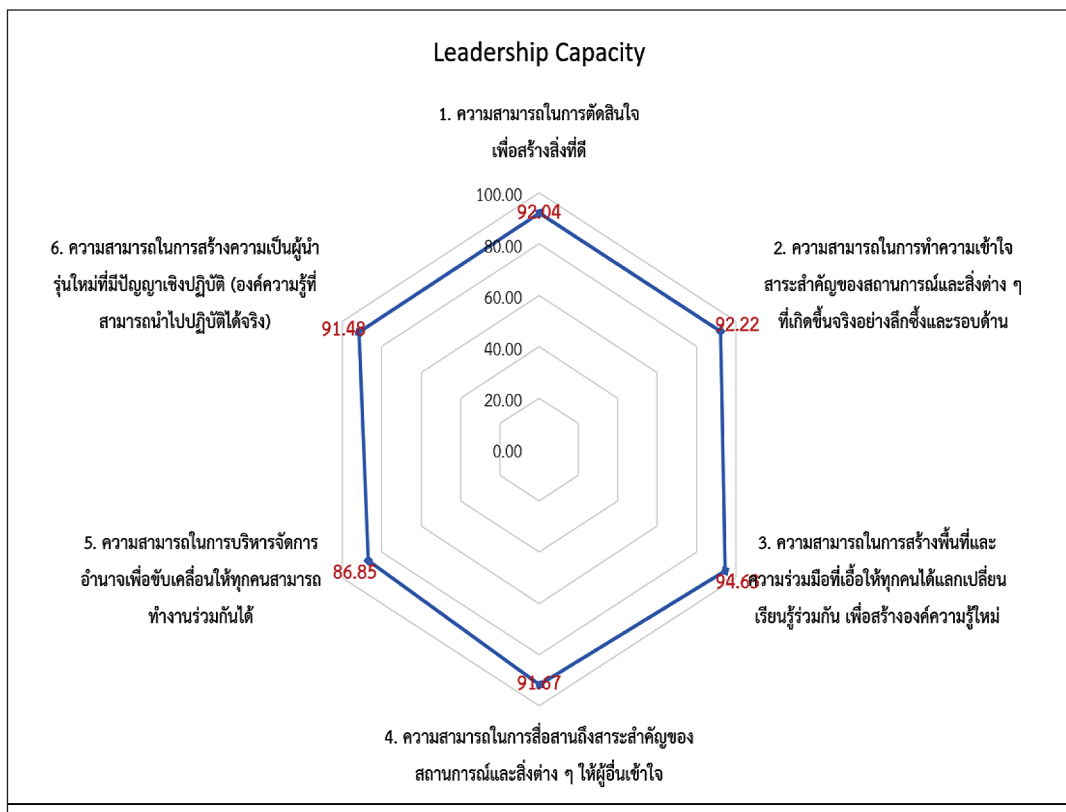
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 94.63 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 86.85

แผนภาพที่ 84 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี



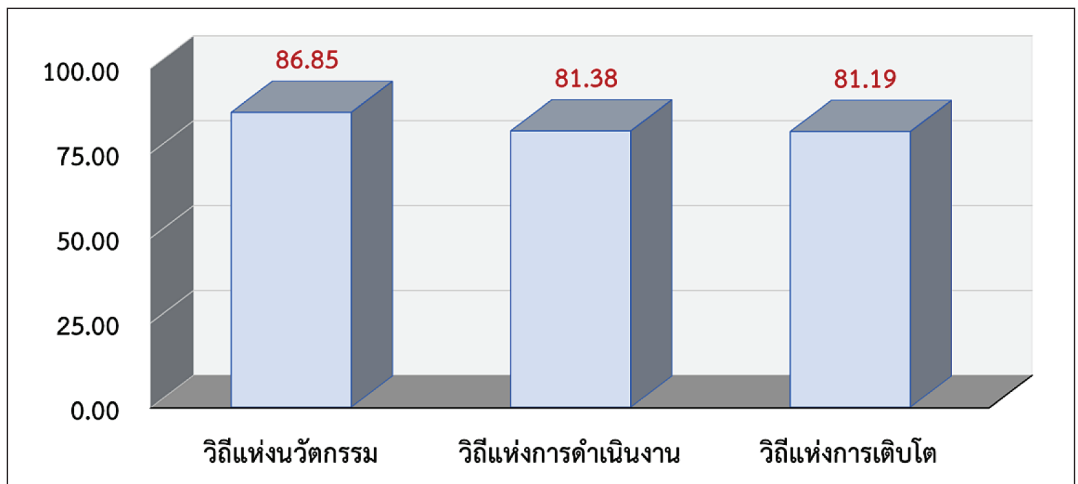
องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตุ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตุ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานีจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนายกฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่รวม 18 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 86.85 รองลงมา คือ วิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 81.38 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 81.19

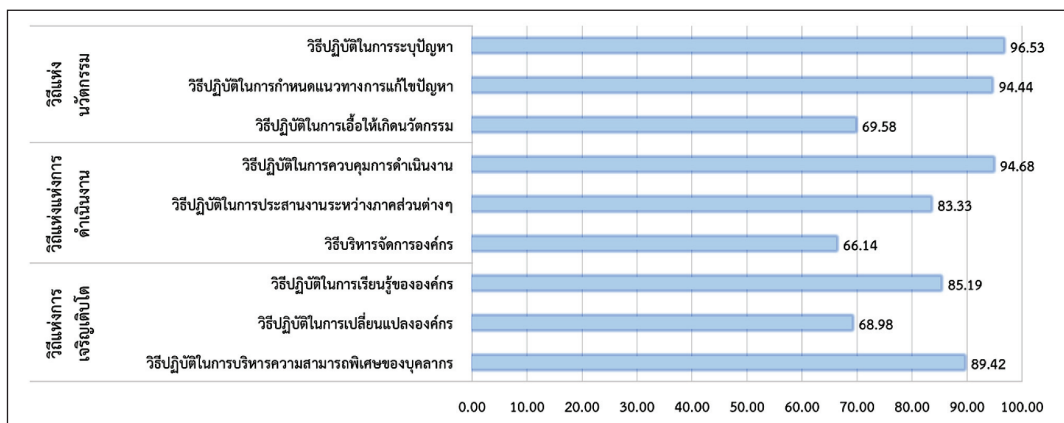
แผนภาพที่ 85 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตุ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 96.53 (2) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 94.68 (3) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 94.44 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 89.42 (5) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 83.33 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 85.19 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 69.58 (8) วิธีปฏิบัติใน

การเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 68.98 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 66.14

แผนภาพที่ 86 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตู อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.97 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54

ตารางที่ 85 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตู

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.37 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.07 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.46 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.97 |

ตารางที่ 86 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน
องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตุ

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.19 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.89 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.54 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.54 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.97 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตุมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 87 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตุดำ อำเภอดอกพะอี่ จังหวัดปัตตานี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (2.97) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.54) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (“Kaizen” Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบและมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

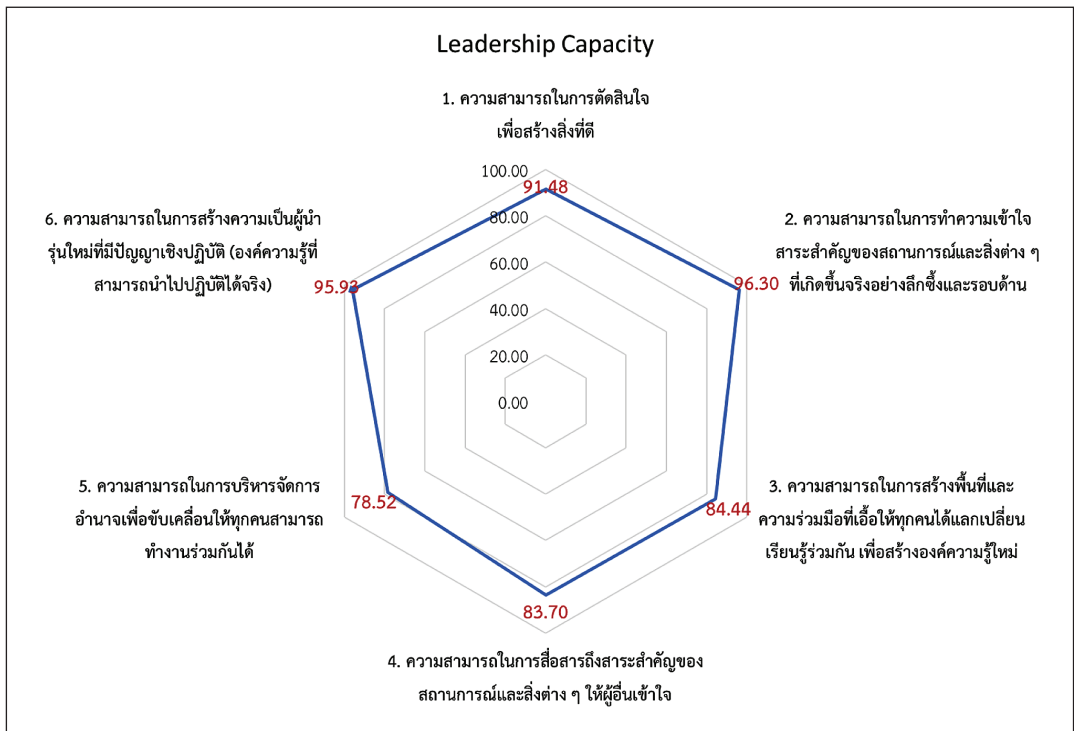
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 96.30 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 78.52

แผนภาพที่ 87 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลนาเกตู อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี



องค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม

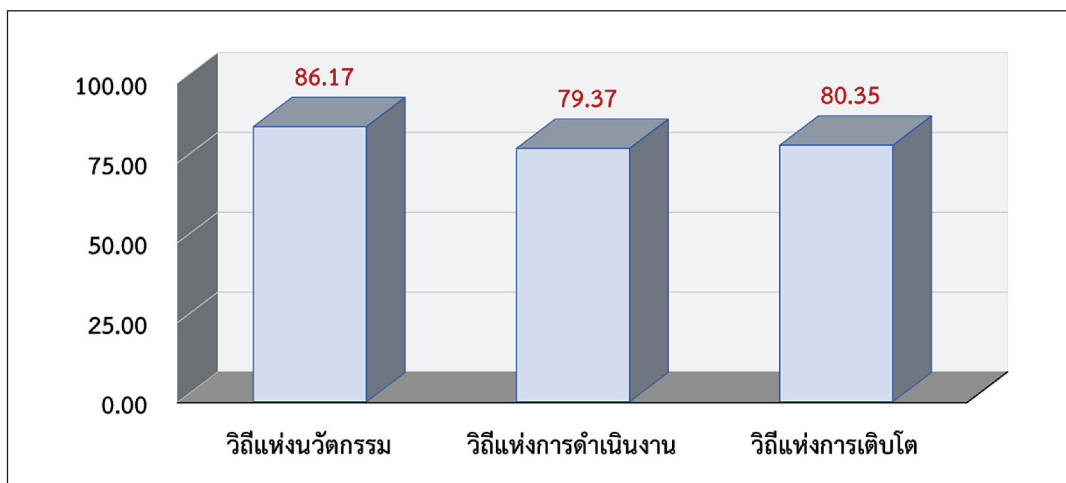
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

ผลการสำรวจสมรรถนะขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรีจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย กฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 24 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 86.17 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 80.35 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 79.37

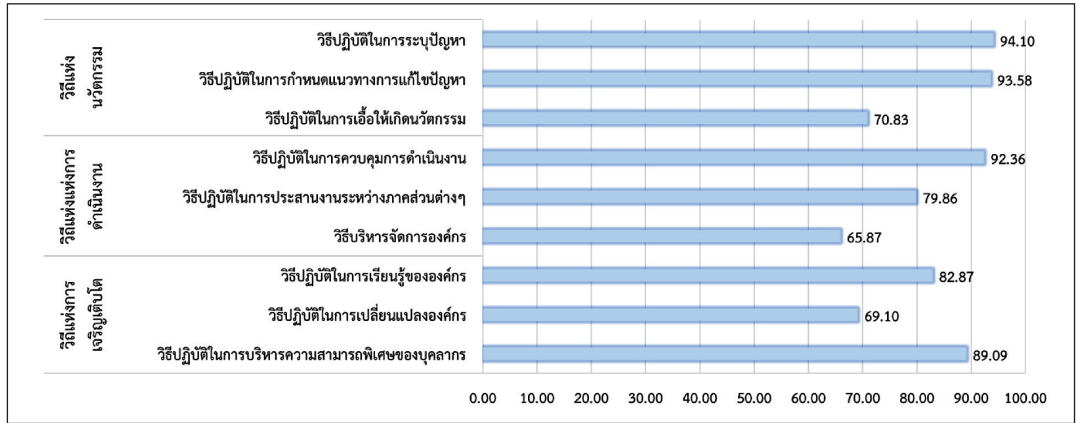
แผนภาพที่ 88 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 94.10 (2) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 93.58 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 92.36 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 89.09 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 82.87 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 79.86 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 70.83

(8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 69.10 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร
คะแนนร้อยละ 65.87

**แผนภาพที่ 89 : วิธีปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมือง
จังหวัดเพชรบุรี จำแนกรายองค์ประกอบย่อย**



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับ
กระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์
ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน
ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับ
ปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน
มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.53

**ตารางที่ 88 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.35 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 2.14 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.51 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 89 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.87 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.48 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.53 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.53 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสามมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 90 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมือง
จังหวัดเพชรบุรี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|---|-----------------------|---|--|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปาน กลาง (2.53) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

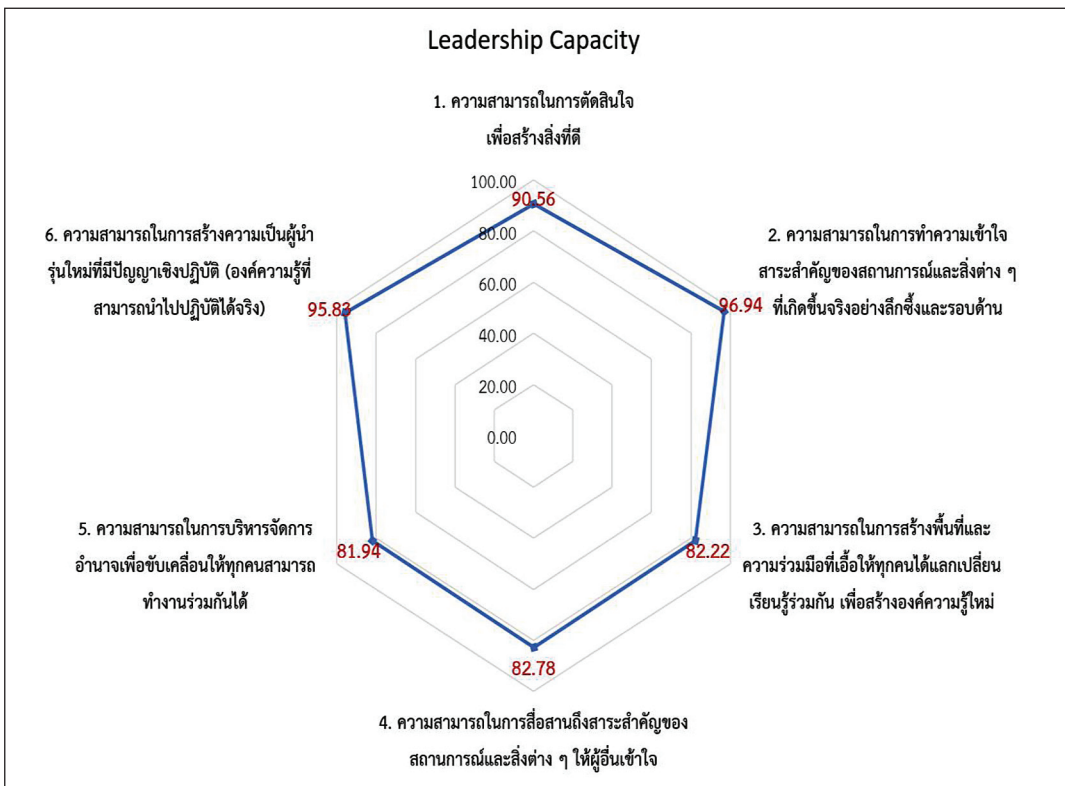
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.94 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 81.94

แผนภาพที่ 90 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี



องค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง

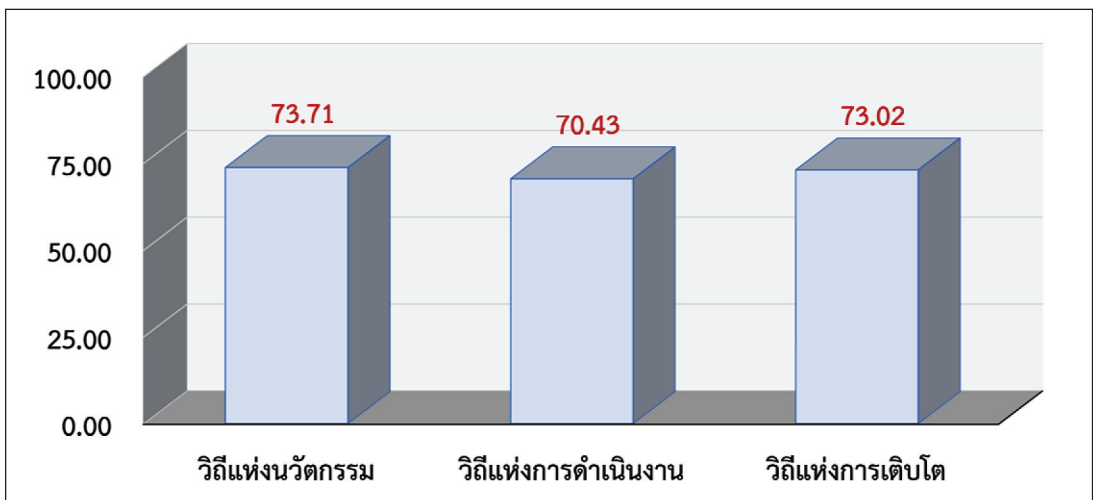
อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง อำเภอ บางบัวทอง จังหวัดนนทบุรีจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย กฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 178 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 73.71 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 73.02 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 70.43

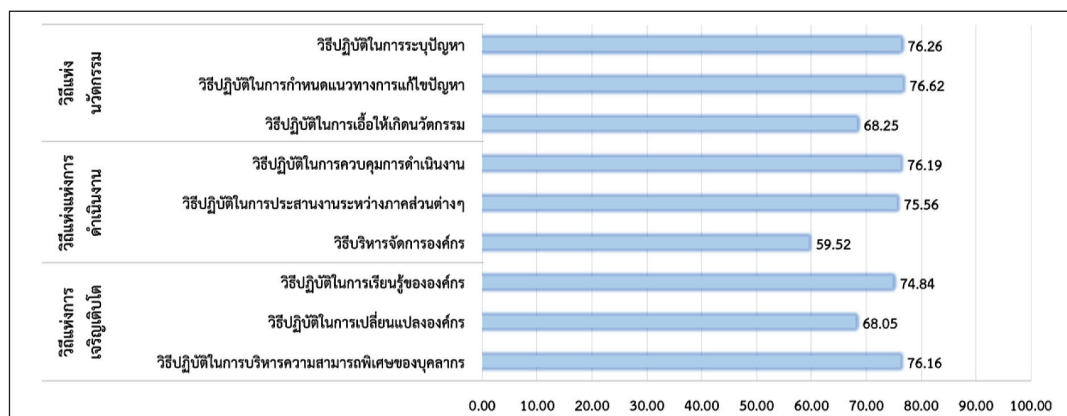
แผนภาพที่ 91 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการ กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 76.62 (2) วิธีปฏิบัติในการระบупัญญา คะแนน ร้อยละ 76.26 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 76.19 (4) วิธีปฏิบัติ ในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 76.16 (5) วิธีปฏิบัติในการ ประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 75.56 (6) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร

คะแนนร้อยละ 74.84 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 68.25 (8) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 68.05 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 59.52

แผนภาพที่ 92 : วิธีปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54

**ตารางที่ 91 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.06 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.89 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสิทธิภาพ และความชำนาญพิเศษ | 3.08 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.01 |

**ตารางที่ 92 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.31 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.25 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.06 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.54 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.01 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.54 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทองมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 93 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง
อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|--|--|--|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.01) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมี ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.54) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

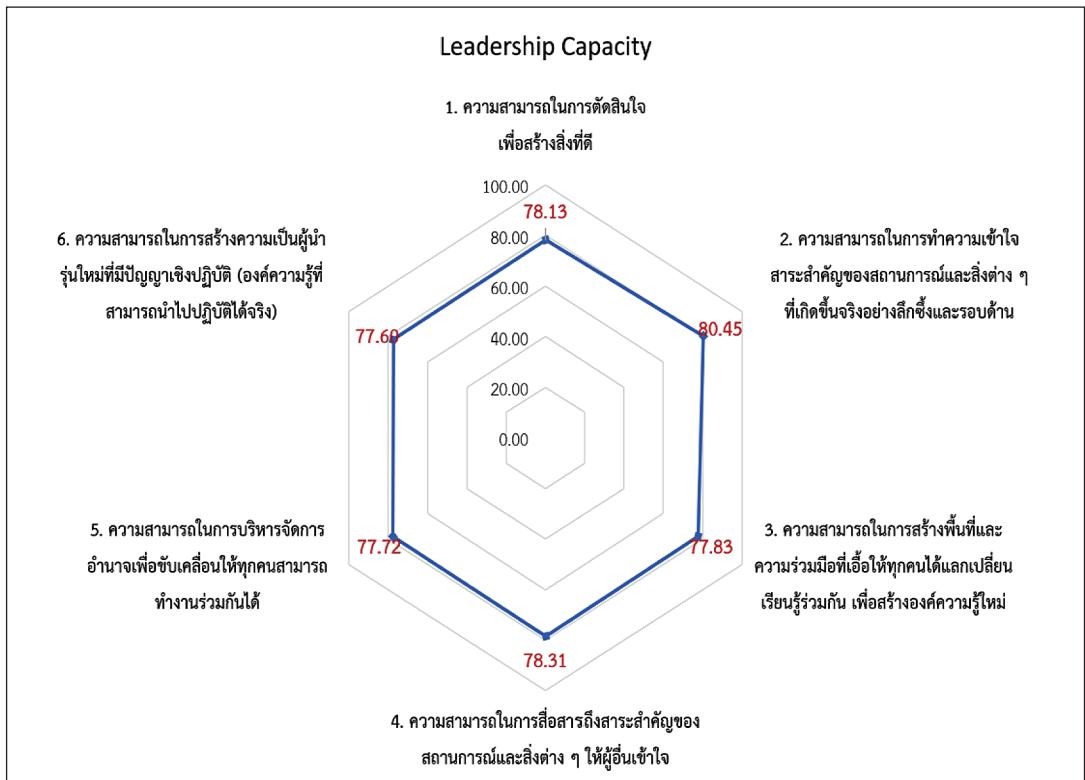
"สมรรถนะองค์กร" ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

ภาคผนวก

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.45 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 77.60

แผนภาพที่ 93 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์กรบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี



องค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาย

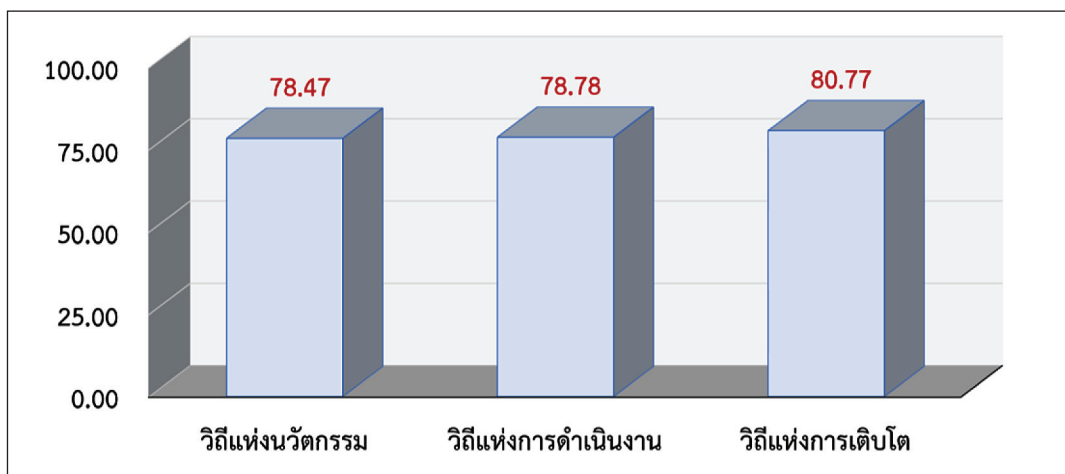
อำเภออุทง จังหวัดสุพรรณบุรี

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาย อำเภออุทง จังหวัดสุพรรณบุรี จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย กฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 51 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

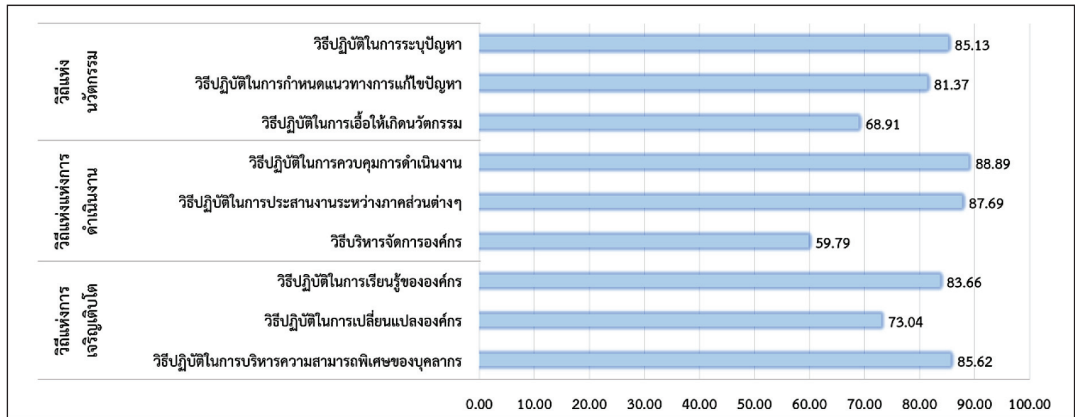
วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 80.77 รองลงมา คือ วิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 78.78 และ วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 78.47

แผนภาพที่ 94 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาย อำเภออุทง จังหวัดสุพรรณบุรี



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 88.89 (2) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 87.69 (3) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 85.62 (4) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 85.13 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 83.66 (6) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 81.37 (7) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 73.04 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 68.91 และ (9) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 59.79

แผนภาพที่ 95 : วิธีปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.63

ตารางที่ 94 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.23 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.48 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.29 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 95 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลปลื้มผลาไชย

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.30 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.15 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.43 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.63 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.63 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลปลื้มผลาไชยมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 96 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย
อำเภออุ้มถ้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|---|--|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.63) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

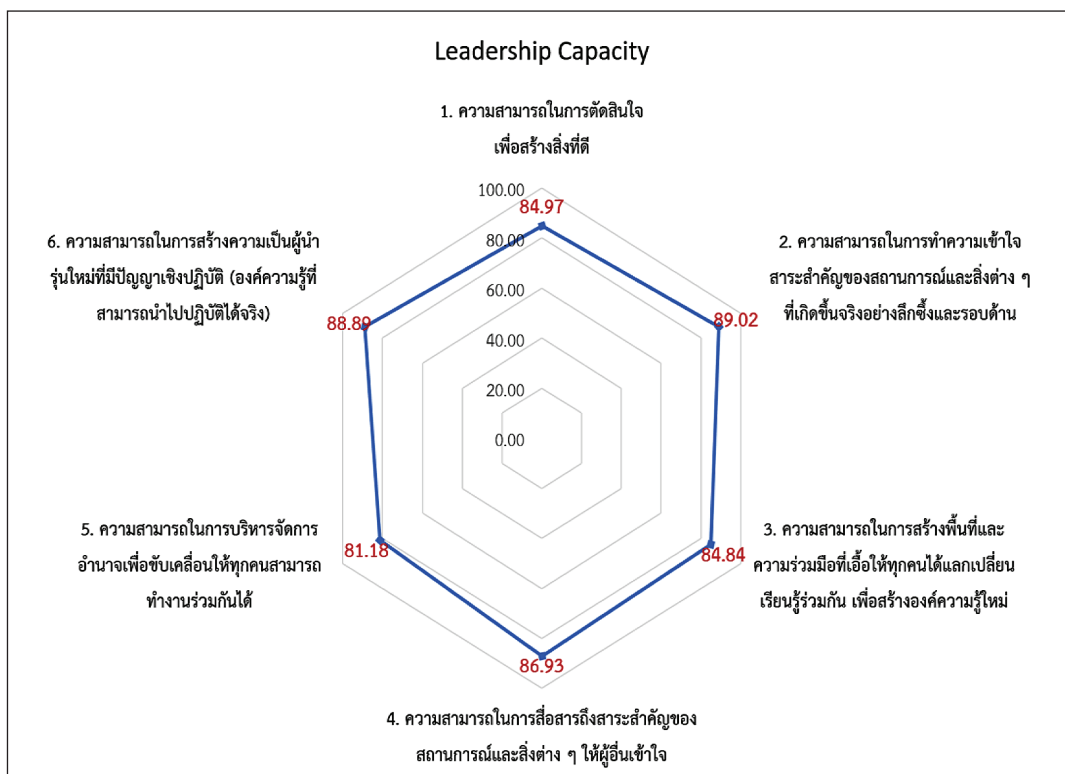
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 89.02 ขณะที่ด้านความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 81.18

แผนภาพที่ 96 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดสุพรรณบุรี



องค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ

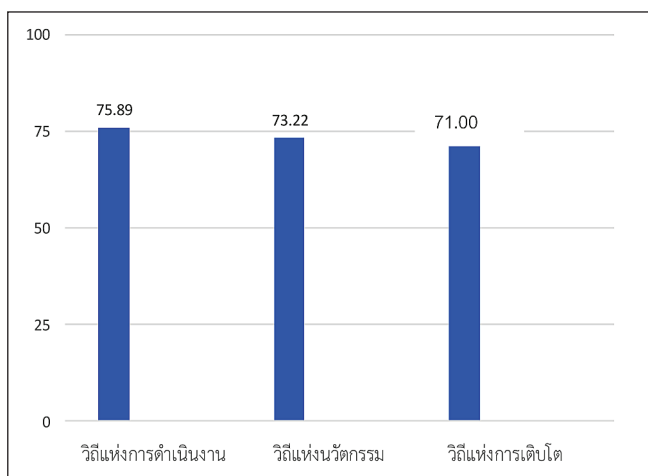
อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่นจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย กฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 19 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งการดำเนินงาน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 75.89 รองลงมา วิธีแห่งนวัตกรรม คือ คิดเป็นร้อยละ 73.22 และวิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 71.00

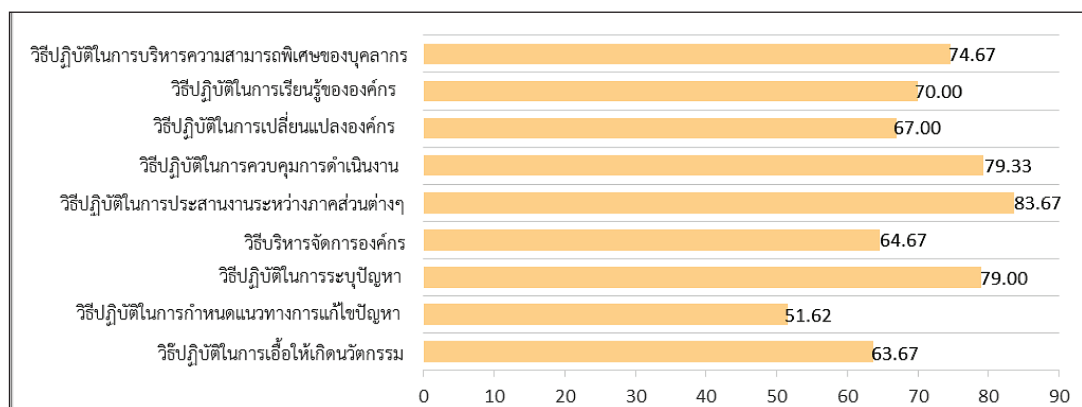
แผนภาพที่ 97 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 83.67 (2) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 79.33 (3) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 79.00 (4) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 74.67 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 70.00 (6) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนน

ร้อยละ 67.00 (7) วิธีบริหารจัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 64.67 (8) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 63.67 และ (9) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 51.62

แผนภาพที่ 98 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.05 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.71

**ตารางที่ 97 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสพการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.24 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.16 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับชั้นและการควบคุม | 2.75 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.05 |

**ตารางที่ 98 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ**

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-------------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.31 |
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.53 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 2.31 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.71 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ย 3.05 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.71 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดมาก แต่ยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรทหาร

ตารางที่ 99 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|----------------|---|---|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง | สูง (3.05) |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการแบบเฉพาะเจาะจง และบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไปและมีต้นทุนในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงานมากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปานกลาง (2.71) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัวและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจหรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงเสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็นที่อ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดมากเกินไป มีการดำเนินงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนโดยรวมทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

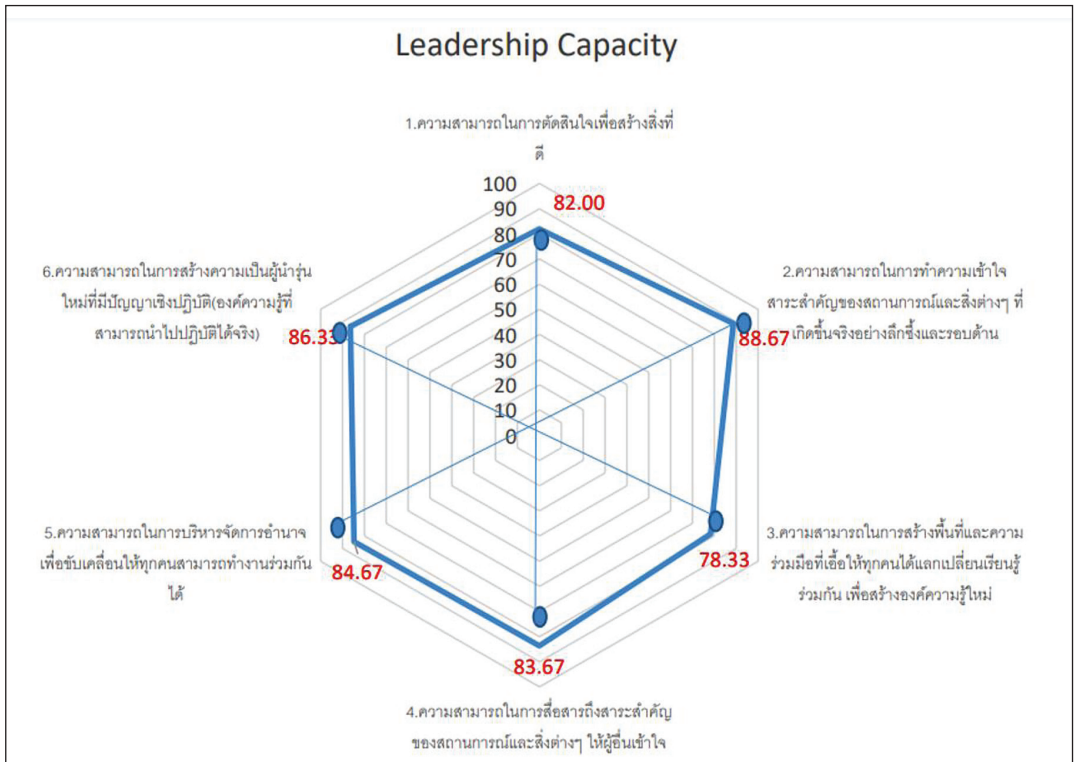
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน มีคะแนนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 88.67 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 78.33 สำหรับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ มีคะแนนคิดเป็นร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 99 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองมะเขือ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น



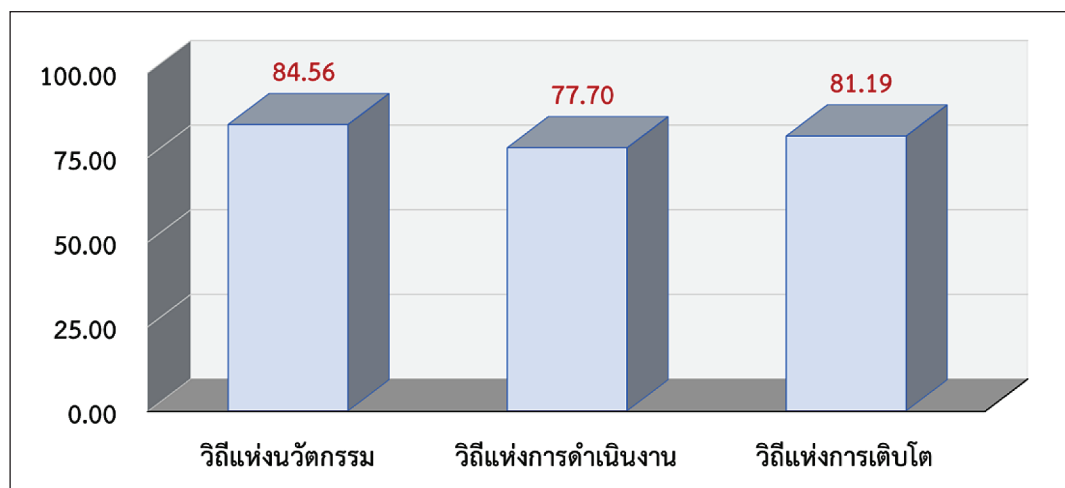
องค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่

ผลการสำรวจสมรรถนะองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนาย กฯ ปลัด ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ รวม 24 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติขององค์กร

วิธีปฏิบัติขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) วิธีแห่งนวัตกรรม (Ways of Innovation) (2) วิธีแห่งการดำเนินงาน (Ways of Operation) และ (3) วิธีแห่งการเติบโต (Ways of Growth) ผลการศึกษา พบว่า วิธีแห่งนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 84.56 รองลงมา คือ วิธีแห่งการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 81.19 และวิธีแห่งการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 77.70

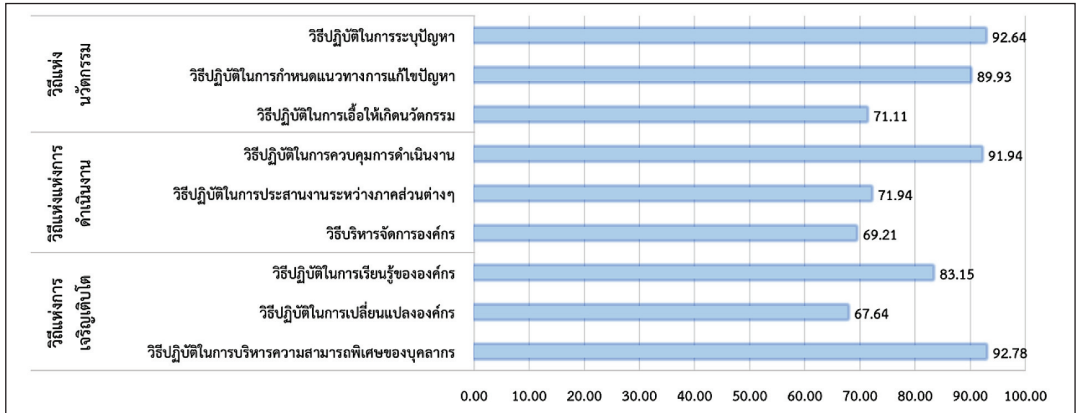
แผนภาพที่ 100 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่



จากองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ยังสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยได้อีก 9 ประการ โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุดได้ ดังนี้ (1) วิธีปฏิบัติในการบริหารความสามารถพิเศษของบุคลากร คะแนนร้อยละ 92.78 (2) วิธีปฏิบัติในการระบุปัญหา คะแนนร้อยละ 92.64 (3) วิธีปฏิบัติในการควบคุมการดำเนินงาน คะแนนร้อยละ 91.94 (4) วิธีปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา คะแนนร้อยละ 89.93 (5) วิธีปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร คะแนนร้อยละ 83.15 (6) วิธีปฏิบัติในการประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คะแนนร้อยละ 71.94 (7) วิธีปฏิบัติในการเอื้อให้เกิดนวัตกรรม คะแนนร้อยละ 71.11 (8) วิธีบริหาร

จัดการองค์กร คะแนนร้อยละ 69.21 และ (9) วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คะแนนร้อยละ 67.64

แผนภาพที่ 101 : วิธีปฏิบัติขององค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ จำแนกรายองค์ประกอบย่อย



2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 กลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) และกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Communalization) ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยวัฒนธรรม 3 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.48

ตารางที่ 100 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน | ค่าเฉลี่ย |
|---|-----------|
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพิธีการและมาตรฐาน | 3.34 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับลำดับขั้นและการควบคุม | 1.96 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ | 3.70 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.00 |

ตารางที่ 101 : คะแนนวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง

| กลุ่มวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย |
|--|-----------|
| วัฒนธรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร | 2.20 |
| วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระและสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น | 1.85 |
| วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของ | 3.39 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 2.48 |

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 3.00 และวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ย 2.48 ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนางมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตเสมอ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 102 : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอมือง
จังหวัดกระบี่

| | | กลุ่มวัฒนธรรมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Functionalization) | | |
|--|-----------------------|---|--|---|
| | | ต่ำ | ปานกลาง (3.00) | สูง |
| วัฒนธรรมองค์กรกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Communalization) | สูง | ธุรกิจครอบครัว (Family Business) องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ดำเนินงานหรือให้บริการ แบบเฉพาะเจาะจง และ บริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม | องค์กรราชการ (Matured Bureaucracy) (Implementing Body) องค์กรมีความยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไปและมีต้นทุน ในการดำเนินงานสูง | องค์กรราชการแบบเข้มข้น (Overgrown Bureaucracy) โครงสร้างองค์กรแบ่งส่วนงาน มากเกินไป ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และมีกฎระเบียบเข้มงวด |
| | ปาน กลาง (2.48) | ธุรกิจร่วมทุน (Venture business) องค์กรมีความคล่องตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่มีความเสี่ยงสูง อาจเป็น องค์กรที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือชั่วคราว | องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ("Kaizen" Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมถึงมีการทำงานที่เป็นระบบ และมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง เสมอ | องค์กรทหาร (Military Organization) องค์กรมีกฎระเบียบ เข้มงวดมากเกินไป แต่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน |
| | ต่ำ | สมาคม (Association) องค์กรมีความยืดหยุ่น แต่มีความเสี่ยงสูง | องค์กรเก่าแก่/ดั้งเดิม (Traditional Factory) องค์กรมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน แต่การทำงานเป็น ทีมอ่อนแอ | ร้านค้าขนาดใหญ่ (Megastore) องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวด มากเกินไป มีการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มคนโดยรวม ทั่วไป ไม่เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ |

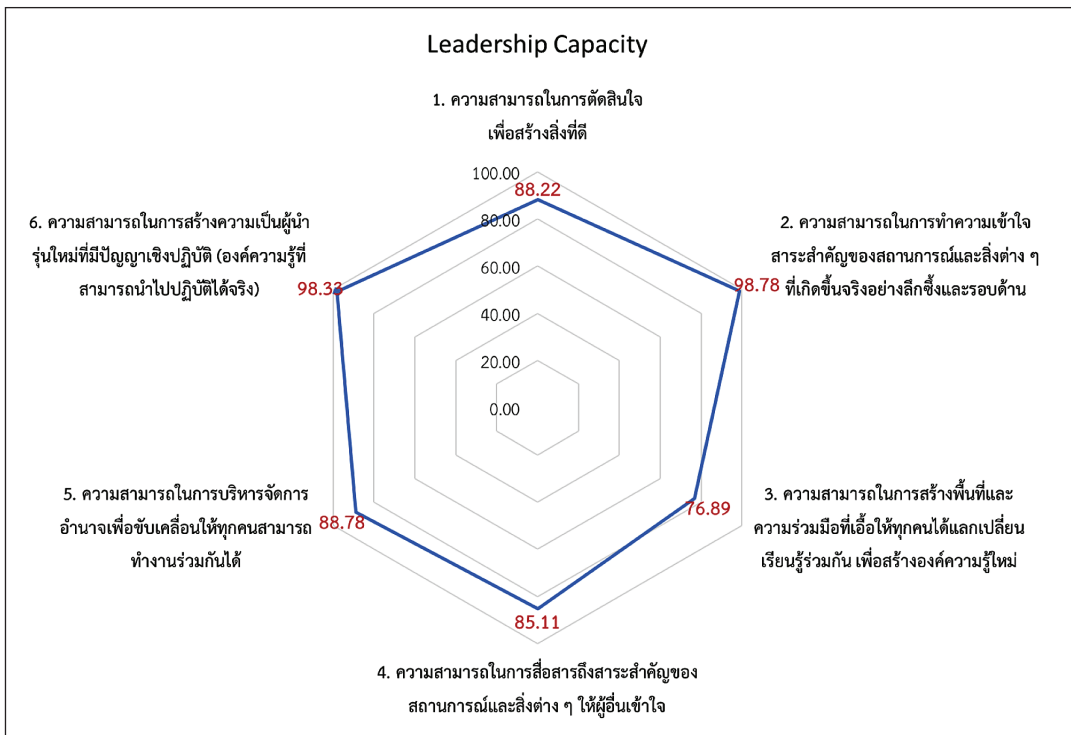
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดี (Ability to Judge Goodness) (2) ความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ (Ability to Grasp the Essence) (3) ความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Ability to Create Share Context) (4) ความสามารถในการสื่อสารสาระสำคัญ (Ability to Communicate the Essence) (5) ความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ (Ability to Exercise Political Power) (6) ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มี

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (องค์ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง) (Ability to Foster Practical Wisdom in Others)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการทำความเข้าใจสาระสำคัญ มีคะแนนสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.78 ขณะที่ด้านความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือ มีคะแนนต่ำสุด คิดเป็นร้อยละ 76.89

แผนภาพที่ 102 : คะแนนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลอ่าวนาง อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่





สถาบันพระปกเกล้า

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา
อาคารรัฐประศาสนภักดี ชั้น 5 (โซนทิศใต้)
เลขที่ 120 หมู่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ
แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210
โทรศัพท์ 02-141-9567-70 โทรสาร 02-143-8175
www.kpi.ac.th



บันทึกเรื่องเด่นๆ "สมรรถนะองค์กร" ๓

ISBN : 978-616-476-166-7



9 786164 761667

ราคา 180 บาท