

การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง



นนทกร ยอดคำปัน

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT 4.0 IN LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS:
A CASE STUDY OF TONTHONGCHAI SUBDISTRICT MUNICIPALITY, LAMPANG PROVINCE



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Public Administration Degree
in Public Policy
May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ของ นนทกร ยอดคำปัน

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัตรทิพย์ ชัยฉกรรจ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ เลิศสมพร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรณภา ทองแดง)

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรา พงษ์นิล)

เรื่อง:	การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	นนทกร ยอดคำปັນ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: ร.ป.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ เลิศสมพร
คำสำคัญ:	การนำนโยบายไปปฏิบัติ, ระบบราชการ 4.0

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนเสนอแนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 21 คน เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรค จำแนกได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง การบังคับบัญชาที่ใช้ระบบบนลงล่าง (Top-Down) และโครงสร้างของหน่วยงานรวมถึงโครงสร้างของสภาเทศบาลมีโครงสร้างขนาดเล็กกว่าพื้นที่ให้บริการ 2) ด้านบุคลากร บุคลากรจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับภารกิจที่หลากหลาย บุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานในภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับสายงาน 3) ด้านงบประมาณ ได้รับผลกระทบจากการปรับลดภาษีที่ดินการจดทะเบียนที่ดินของเทศบาลตำบลธงชัยไม่สามารถเก็บภาษีได้อย่างครอบคลุมในพื้นที่และงบประมาณอุดหนุนที่ได้รับยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการต่าง ๆ 4) ด้านสถานที่ มีพื้นที่การปฏิบัติงานน้อย และสถานที่การจัดเก็บเอกสารและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ 5) ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ด้านเครื่องมือเครื่องใช้ของเทศบาลขาดเครื่องวัดระยะเลเซอร์ และเครื่องทำลายเอกสาร ด้านยานพาหนะของเทศบาลมักมีการชำรุดบ่อยครั้งและมีอายุการใช้งานมาก ด้านของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันมีความล่าช้าของสัญญาณบ่อยครั้ง ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการติดต่อกับบุคคลภายนอกมีเพียงการติดต่อประสานงานผ่านโทรศัพท์มือถือซึ่งอาจทำให้การเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง ควรปรับเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาให้เป็นองค์กรแนวราบ ควรให้มีขยายและจัดตั้งโครงสร้างองค์กรเพิ่ม ควรมีการกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเทศบาลจะสามารถจัดแผนการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และควรมีช่องทางที่หลากหลายในการเข้าร่วมในการทำประชาคมหมู่บ้าน 2) ด้านบุคลากร ควรเพิ่มการจ้างงานบุคลากรโดยใช้การจ้างงานตามภารกิจและเฉพาะด้านมาทำงานให้ตรงสายงาน และควรเพิ่มช่องทางที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านงบประมาณ ควรส่งเสริมให้มีมาตรการสร้างแรงจูงใจแก่ประชาชน โดยจัดให้มีส่วนลดหย่อนภาษีในกรณีต่าง ๆ และควรเพิ่มการของบประมาณอุดหนุน 4) ด้านสถานที่ ควรมีการจัดแยกส่วนงานต่าง ๆ ให้เป็นสัดส่วนมากยิ่งขึ้น และควรจัดหาสถานที่ในการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ให้มากขึ้น 5) ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ควรนำเครื่องมือเครื่องใช้และยานพาหนะใหม่มาทดแทน ควรมีการปรับเปลี่ยนแพ็คเกจอินเทอร์เน็ตให้มีความเร็วสูงขึ้น และควรนำระบบ VDO Conference เข้ามาใช้ในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และระบบ E-Saraban เข้ามาใช้ในส่วนของการขนส่ง

Title: THE IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT 4.0 IN LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS:
A CASE STUDY OF TONTHONGCHAI SUBDISTRICT MUNICIPALITY, LAMPANG PROVINCE

Author: Nontakorn Yodkhampun, Independent Study: M.P.A. (Public Policy), University of Phayao,
2022

Advisor: Associate Professor Dr. VEERA LERTSOMPORN

Keywords: Policy Implementation, Government 4.0

ABSTRACT

The study's objective was to study problems and obstacles and suggest effective and efficient approaches to The Implementation of Government 4.0 in Local Government Organizations: A Case Study of Tonthongchai Subdistrict Municipality, Lampang Province, which is qualitative research. By conducting in-depth interviews with 21 key informants. This research tool is used in a semi-structured interview. The findings indicated that: Problems and obstacles can be classified into 5 aspects: 1) Structure, The Commanding still uses a top-down system, and the structure of the agency, including the structure of the municipal council have smaller than the service area. 2) Personnel, A small number of personnel does not correspond to a variety of tasks. Some of the personnel were working on missions that were inconsistent with their line of work. 3) Budget, The land tax reduction affected the budget, and the land tax collection of Thongchai Subdistrict Municipality could not be collected comprehensively in the area. And the subsidy budget received is not enough to carry out various projects. 4) Location, there is little operational space and there is not enough storage space and equipment. 5) Materials, equipment, and tools, the municipal instrument side does not have a laser rangefinder and shredder. Municipal vehicles are subject to frequent breakdowns and have a long service life. The Internet network and application aspects have frequent signal delays, as a result, there is a lack of continuity in operations, and only contact with outsiders is through mobile phones, which can lead to misunderstandings. The effective approaches include: 1) Structure, the command system should be changed to a horizontal organization. There should have been more expanded and established organizational structures. The received information should be filtered, and the municipality will be able to quickly organize a development plan. And there should be a variety of ways to participate in the village community. 2) Personnel, personnel should be increased by using mission-based and specific employees to work in the line of work and adding a variety of channels to develop personnel. 3) Budget, Incentive measures should be encouraged. Tax deductions are provided in various cases and the request for subsidies should be increased. 4) Location, the venue should be divided into more proportional functions and more places to store materials and equipment should be provided. 5) Materials, equipment, and tools: should be replaced with new tools, appliances, and vehicles. Internet packages should be adjusted to be faster and VDO Conference system should be used for contact with outsiders and the E-Saraban system should be used in the technical division.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ เลิศสมพร ที่ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้การติดตาม แก้ไขงานวิจัยให้มีความถูกต้องสมบูรณ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา ทุกท่านที่มีส่วนในการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มากกว่านั้น คือผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายนอกคณะและภายในคณะที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย การแนะนำต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ขอขอบคุณคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยเฉพาะอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาสาขาวิชานี้

สุดท้ายนี้ ต้องขอขอบพระคุณนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลต้นธงชัย ประธานสภาเทศบาลตำบลต้นธงชัยสมาชิกสภาเทศบาลตำบลต้นธงชัย ปลัดเทศบาลตำบลต้นธงชัย และบุคลากรเทศบาลตำบลต้นธงชัย ที่ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษา รวมถึงเป็นผู้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงครอบครัวที่เป็นกำลังใจในการศึกษาจนประสบความสำเร็จ สำหรับคุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอยกประโยชน์แต่บุพการี บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาตราบนานเท่านานนี้

นนทกร ยอดคำปัน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่จะได้รับการจากการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการนํานโยบายไปปฏิบัติ.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0	21
แนวคิด E-Office สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์	22
แนวคิดการขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐ.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	26
แนวคิดเกี่ยวกับการยกฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	32
ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง	35

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	39
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	50
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ตอนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง.....	53
ตอนที่ 2 แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง.....	60
บทที่ 5 บทสรุป.....	66
สรุปผลการวิจัย	66
อภิปรายผลการวิจัย	69
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	77
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	84
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์.....	85
ประวัติผู้วิจัย	88

สารบัญตาราง

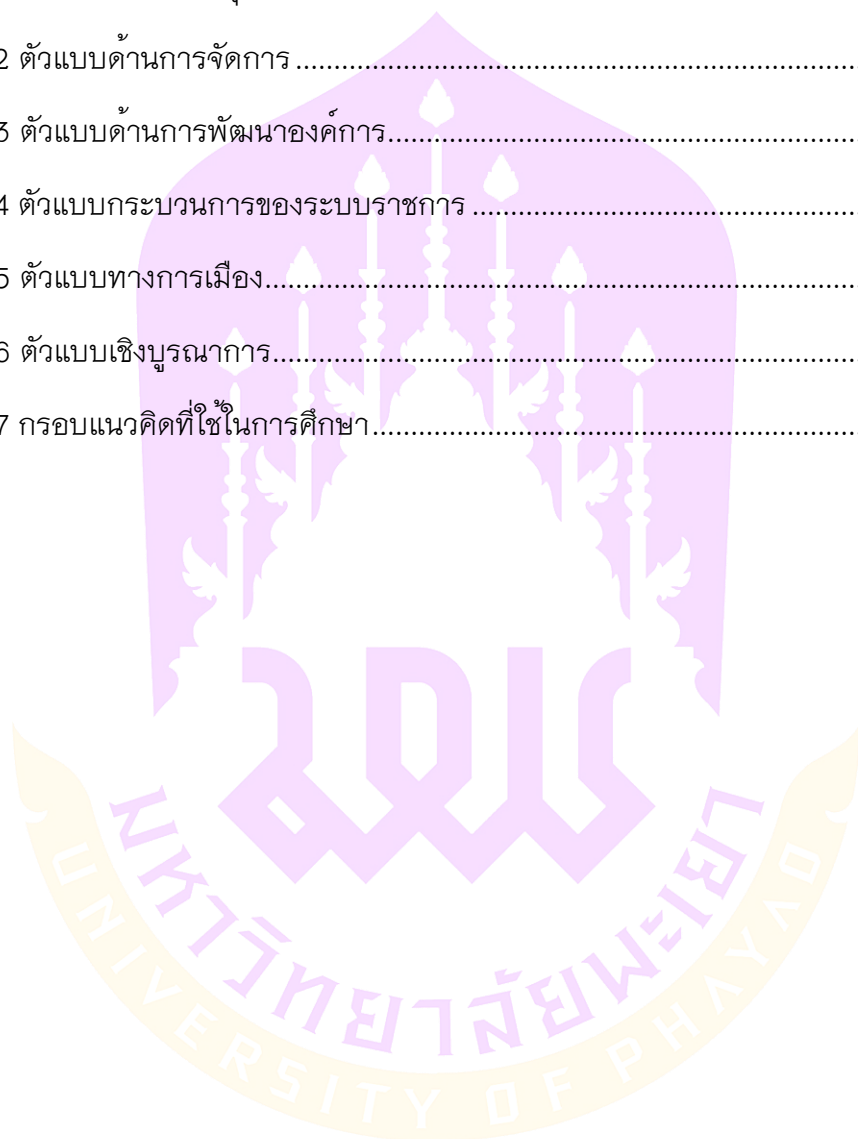
หน้า

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ในช่วงเวลาของไทยแลนด์ 4.0 กับการปฏิรูประบบราชการไทย 1.0-4.0	2
---	---



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพ 1 ตัวแบบยึดหลักเหตุผล.....	14
ภาพ 2 ตัวแบบด้านการจัดการ.....	15
ภาพ 3 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร.....	16
ภาพ 4 ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ.....	17
ภาพ 5 ตัวแบบทางการเมือง.....	18
ภาพ 6 ตัวแบบเชิงบูรณาการ.....	19
ภาพ 7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา.....	48



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุครัฐบาลโดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีการประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 ขึ้นเพื่อเป็นต้นแบบเศรษฐกิจในการนำประเทศไทยสู่การหลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ ได้แก่ ประเทศรายได้ปานกลาง การกระจายรายได้และความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง และการพัฒนาประเทศขาดความไม่สมดุล ซึ่งนโยบายประเทศไทย 4.0 จะสามารถพัฒนาให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ได้กำหนดไว้ โดยนโยบายประเทศไทย 4.0 ได้ครอบคลุมการพัฒนา 4 มิติด้วยกัน คือ 1) ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจเป็น “เน้นการสร้าง มูลค่า ในระบบเศรษฐกิจ” ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 2) ความเป็นอยู่ที่ดีและมีสุขทางสังคม “การเป็นสังคมที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (Inclusive Society) โดยการพัฒนาศักยภาพของคนในสังคม 3) การเพิ่มคุณค่ามนุษย์ด้วยการพัฒนาคนให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” และ 4) การรักษาสิ่งแวดล้อมเป็น “สังคมที่น่าอยู่” มี “ระบบเศรษฐกิจที่สามารถปรับสภาพ ตามภูมิอากาศ” (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2559)

เมื่อประเทศไทยได้มีนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ระบบราชการก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ส่งเสริมนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (ตารางความสัมพันธ์ในช่วงเวลาของไทยแลนด์ 4.0 กับการปฏิรูประบบราชการไทย 1.0-4.0) จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการ และข้าราชการ ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของประเทศ จากการศึกษาของ ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไว้ใน Facebook ว่า “ระบบราชการเป็นเสาหลักของประเทศ และจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 แต่หากเราปล่อยให้ระบบราชการอ่อนแอลงเรื่อย ๆ ทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และไม่เอื้ออำนวยให้คนดีและคนเก่งอยู่ในระบบได้ในที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อประชาชนและกลายเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศได้” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ในช่วงเวลาของไทแลนด์ 4.0 กับการปฏิรูประบบราชการไทย
1.0-4.0

ไทแลนด์ 1.0-4.0	ลักษณะของแต่ละยุค	ระบบราชการ ไทย 1.0-4.0	ลักษณะของแต่ละยุค
ไทแลนด์ 1.0	เน้นการเกษตร และ ส่งออกสินค้าเกษตรเป็น หลัก	ระบบราชการ ไทย 1.0	การปฏิรูประบบราชการ สมัยรัชกาลที่ 5 และ รัชกาลที่ 7
ไทแลนด์ 2.0	เน้นอุตสาหกรรมเบา อุต สาหกรรมพื้นฐานของ ประเทศ และการใช้ แรงงานคนเป็นหลัก	ระบบราชการ ไทย 2.0	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับ ที่ 1 (พ.ศ. 2504)
ไทแลนด์ 3.0	เน้นอุตสาหกรรมหนักการ ส่งเสริม การส่งออก การ ลงทุนและ การนำเข้า เทคโนโลยีจาก ต่างประเทศ	ระบบราชการ ไทย 3.0	การปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2555)
ไทแลนด์ 4.0	เน้นนวัตกรรม ความคิด สร้างสรรค์	ระบบราชการ ไทย 4.0	การปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทแลนด์ 4.0 (พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป)

ที่มา: ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ อังอิงใน สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน, 2560

การปฏิรูประบบราชการไทย (Revolution of Thai Government) แบ่งเป็น 4 ยุค ในยุค
ที่ 1 คือ ระบบราชการ 1.0 เริ่มขึ้นในช่วงรัชกาลที่ 5 ช่วงนี้เป็นการจัดโครงสร้างการบริหาร
ราชการแผ่นดินตามแนวทางนานาอารยประเทศ และจัดวางรากฐานประเทศ ต่อมาในรัชกาลที่
7 ช่วงนี้ได้จัดระบบข้าราชการพลเรือนแบบใหม่ที่เน้นระบบคุณธรรม (Merit System) ยุคที่ 2
คือ ระบบราชการ 2.0 เริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จนถึงรัฐบาลพล
เอกชาติชาย ที่เน้นระบบราชการมีความเข้มแข็งและเป็นผู้นำการพัฒนาประเทศ การบริหาร
ราชการเป็นไปตามแนวทางของ Max Weber ว่าด้วยความชอบธรรมทางการเมืองที่มาจาก
เหตุผล และกฎหมาย (Legal-Rational Legitimacy) ยุคที่ 3 คือ ระบบราชการ 3.0 ยุคนี้เริ่มมี

การใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ในยุคนี้ได้เกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง และได้เกิดกระแส Democratization และ NPM ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่อง Good Governance โดยการปฏิรูประบบราชการปี 2555 ที่มุ่งเน้นทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เปิดกว้างเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และสุดท้ายยุคที่ 4 คือ ระบบราชการ 4.0 ในยุคนี้เป็นยุคที่ประเทศไทยมุ่งสู่ไทยแลนด์ 4.0 เนื่องจากมีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทำให้ภาครัฐต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-Based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงระบบราชการสู่ยุคระบบราชการ 4.0 (ปริญญา บุญดีสกุลโชค, 2559 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

ระบบและวิธีการทำงานของระบบราชการ 4.0 คือ การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ระบบราชการจะต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้ (Credible & Trusted Government) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ 1) ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) ประกอบด้วย ความโปร่งใส ความเชื่อมโยงการทำงานราชการส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีเอกภาพ และการถ่ายโอนภารกิจ 2) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการ (Citizen-Centric and Service-Oriented Government) ประกอบด้วย ทำงานในเชิงรุก คือ ทำงานที่ไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางหน่วยงานราชการ ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลากหลายช่องทางไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเองผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดียหรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ 3) ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) ประกอบด้วย มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานที่ทันสมัย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ซึ่งตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้มีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะให้เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดให้รัฐบาลเป็นผู้จัดสรรเงินอุดหนุนและเงินจากการจัดสรรภาษีและ

อากร เพื่อให้การดำเนินการด้านบริการสาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2542)

เทศบาลตำบลต้นธงชัย มีพันธกิจ 8 ประการ ดังนี้ พันธกิจของเทศบาลตำบลต้นธงชัย 1) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 2) การพัฒนาอาชีพและการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน 3) การส่งเสริมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส 4) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมการกีฬาและการสาธารณสุข การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาล 5) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 6) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ให้ได้มาตรฐานและเพียงพอกับความต้องการของประชาชน 7) การส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น 8) การพัฒนาศักยภาพการให้บริการประชาชน (เทศบาลตำบลต้นธงชัย, 2564)

เมื่อนำระบบราชการ 4.0 มาปฏิบัติในเทศบาลตำบลต้นธงชัย ยังไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพได้ เนื่องจากระบบราชการ 4.0 เป็นเรื่องใหม่ที่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวของบุคคล และองค์การ จากการสังเกตของผู้วิจัยและการสัมภาษณ์ประชาชนในพื้นที่เบื้องต้นในการปฏิบัติงานของเทศบาล โดยใช้ระบบราชการ 4.0 เป็นตัวกำหนดขอบเขตโดยใช้ทั้ง 3 ด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน จากการสังเกตของผู้วิจัยความเชื่อมโยงการทำงานราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นให้มีเอกภาพ ความร่วมมือกับส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของเทศบาลตำบลต้นธงชัยยังคงเป็นการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้การร่วมมือกับส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคของหน่วยงานไม่ได้เป็นการเชื่อมโยงกันให้เป็นเอกภาพ ส่วนของการถ่ายโอนภารกิจสู่หน่วยงานอื่น ๆ ของเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีความล่าช้า เช่น การรับโอนและการโอนงานให้ผู้ประมุขงานมีความล่าช้าและระยะเวลาดำเนินงานใช้เวลานานทำให้เกิดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุต่อประชาชนในบริเวณพื้นที่ก่อสร้างและผู้สัญจรในเขตก่อสร้าง

ด้านที่ 2 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการ จากการสังเกตการณ์ทำงานของเทศบาลตำบลต้นธงชัย หน่วยงานยังคงยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอยู่ในระดับหนึ่ง โดยยังมีเรื่องที่เป็นอุปสรรคปัญหา ได้แก่ การให้บริการในเชิงรุก การเรียกใช้บริการได้ตลอดเวลา และการติดต่อรับบริการ ในเรื่องการให้บริการเชิงรุกหน่วยงานยังขาดการสำรวจและบำรุงรักษาที่สม่ำเสมอของโครงสร้างพื้นฐานตามประชาชนต้องการ เช่น ฝาท่อระบายน้ำ

และไฟฟ้าสาธารณะที่ชำรุดในชุมชน เป็นต้น ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดอุบัติเหตุได้ ส่วนในเรื่องของการเรียกใช้บริการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ หน่วยงานมีเพียงเรื่องของการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเท่านั้นที่เห็นได้ชัด และส่วนของการติดต่อรับบริการ ในช่องทางออนไลน์ของเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีช่องทางการติดต่อที่ไม่หลากหลายเท่าที่ควร ซึ่งเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีเว็บไซต์และสื่อเพชบุ๊กเป็นสื่อกลางระหว่างประชาชนแต่สามารถติดต่อได้ล่าช้า ส่งผลให้การติดต่อผ่านระบบออนไลน์ไม่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร (ประชาชนในพื้นที่เทศบาลตำบลต้นธงชัย, ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2565)

ด้านที่ 3 ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย จากการศึกษาเอกสารเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีแผนจัดการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย แต่เนื้อหาไม่ครอบคลุมแผนพัฒนาท้องถิ่น และมีแค่บางโครงการที่ได้รับการประเมินความเสี่ยงตามที่ปรากฏในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (เทศบาลตำบลต้นธงชัย, 2564) และจากการสังเกตการณ์ปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานที่ทันสมัย บุคลากรบางท่านของเทศบาลตำบลต้นธงชัยยังใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้ไม่ชำนาญ ซึ่งจากปัญหาด้านต่าง ๆ ข้างต้นของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง การขยายตัวของชุมชนและประชาชนในพื้นที่ซึ่งมีกว่า 20,000 คน และผู้วิจัยมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study)

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งหวังที่จะศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติ โดยผลการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดนโยบายภายในองค์กรส่วนราชการอื่น ๆ หน่วยงานเอกชน หรือองค์กรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการศึกษาระหว่าง เดือน มิถุนายน 2565 ถึงเดือน พฤษภาคม 2566

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานให้กับเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน และพนักงานเทศบาล พนักงานจ้างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 21 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน 2) สมาชิกสภาท้องถิ่น จำนวน 2 คน 3) พนักงานเทศบาล จำนวน 14 คน 4) พนักงานจ้าง จำนวน 4 คน ดังนี้

2.1 ผู้บริหารท้องถิ่น

2.1.1 นายกเทศมนตรีตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน

2.2 สมาชิกสภาท้องถิ่น

2.2.1 ประธานสภาเทศบาลตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน

2.2.2 สมาชิกสภาเทศบาลตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน

2.3 พนักงานเทศบาล

2.3.1 พนักงานเทศบาล ประเภทบริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน

2.3.2 พนักงานเทศบาล ประเภทอำนวยการท้องถิ่น จำนวน 7 คน

2.3.3 พนักงานเทศบาล ประเภทวิชาการ จำนวน 3 คน

2.3.4 พนักงานเทศบาล ประเภททั่วไป จำนวน 3 คน

2.4 พนักงานจ้าง

2.4.1 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 3 คน

2.4.2 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 1 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่เทศบาลตำบลต้นธงชัย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเนื้อหาว่าด้วยเรื่องการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง เพื่อนำเสนอแนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

นิยามศัพท์เฉพาะ

การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในเทศบาลตำบลต้นธงชัย หมายถึง การนำแนวคิดระบบราชการ 4.0 ซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยเทศบาลตำบลต้นธงชัยได้นำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกันของเทศบาลตำบลต้นธงชัย หมายถึง เทศบาลตำบลต้นธงชัยต้องมีการเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้ และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ รวมถึงเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับหน่วยงาน และถ่ายโอนภารกิจของหน่วยงานไม่ควรดำเนินการเอง โดยแบ่งออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลางส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการของเทศบาลตำบลต้นธงชัย หมายถึง เทศบาลตำบลต้นธงชัยที่ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยมีการตั้งคำถามเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร โดยมุ่งเน้น แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอความช่วยเหลือจากทางหน่วยงาน หรือรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางหน่วยงานได้ตลอดเวลา

ตามความต้องการของตน โดยผ่านการติดต่อได้หลากหลายช่องทางทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยของเทศบาลตำบลต้นธงชัย หมายถึง เทศบาลตำบลต้นธงชัยที่ได้ทำงานโดยมีการเตรียมการอันไว้วางหน้า โดยหน่วยงานมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่หรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการรับมือกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาอย่างยืดหยุ่น ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะการทำงานสูง และหน่วยงานที่ได้ปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่จากการทำงานที่นำเทคโนโลยีมาใช้ รวมทั้งทำให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการกับบทบาทของตน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง
2. ทำให้ทราบถึงแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัยจังหวัดลำปาง
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น สามารถนำผลการศึกษาไปปรับปรุงประยุกต์ใช้ในการนำนโยบายระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรของตนเอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0
3. แนวคิด E-Office สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์
4. แนวคิดการขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการ

และบุคลากรภาครัฐ

5. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. แนวคิดเกี่ยวกับการยกฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
7. ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง
8. งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความหมายของนโยบาย สาธารณะ กระบวนการนโยบายสาธารณะ ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายของนโยบายสาธารณะ

ชาร์คาสกี (Sharkansky, 1970) ได้ให้ความหมายว่า นโยบายสาธารณะ คือ กิจกรรมที่รัฐบาลกระทำโดยครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของรัฐบาล

แอนเดอร์สัน (2513, อ้างอิงใน มยุรี อนุমানราชชน, 2556, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางดำเนินการของรัฐที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เกี่ยวกับข้อกับเรื่องใด ๆ

กุลชน ธนาพงศธร (2557) ได้กล่าวว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ที่รัฐบาลของประเทศนั้น ได้กำหนดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า เพื่อแนวทางขึ้นให้มีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

พัฒนัธนธร ตันติเวชยานนท์ (2558) ได้กล่าวว่า นโยบายสาธารณะ คือ นโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นโดยรัฐบาล โดยจะเป็นองค์กรหรือตัวบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในระบบการเมืองนั้น ๆ ทั้งนี้นโยบายสาธารณะจะรวมถึงสิ่งที่รัฐบาลจะกระทำหรือไม่กระทำการตัดสินใจของรัฐบาล ในกิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ของรัฐบาล รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงอันเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของรัฐบาล

สัญญา เคนาภูมิ (2559) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางการที่เลือกตัดสินใจของรัฐ ด้วยการวางแผน การจัดทำโครงการ วิธีการบริหาร กระบวนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงาน เพื่อขึ้นให้การนำไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางการกระทำเพื่อนำไปกระทำการบางอย่าง โดยหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานภายใต้กำกับของรัฐบาลนั้น ๆ กำหนดขึ้นมา เพื่อแก้ไขปัญหาของสังคมและส่วนรวมให้เกิดผลสำเร็จ

จากความหมายของนโยบายสาธารณะ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วจะเห็นได้ว่า นโยบายสาธารณะมีความสำคัญกับทั้งต่อตัวผู้กำหนดนโยบาย และต่อประชาชนส่วนรวม เนื่องจากผู้กำหนดนโยบายเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อนโยบายที่ตนเป็นผู้กำหนด ในขณะที่ประชาชนเป็นผู้ที่ได้รับผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น กระบวนการของนโยบายสาธารณะจึงต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้นโยบายที่กำหนดมานั้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการของนโยบาย หรือขั้นตอนของนโยบาย หรือที่เรียกว่า วงจรชีวิตของนโยบาย มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกออกเป็นขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ดังหัวข้อต่อไปนี้

2. กระบวนการนโยบายสาธารณะ

มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะที่ได้ให้ความหมายและอธิบายกระบวนการนโยบายสาธารณะไว้อย่างหลากหลาย และสามารถอธิบายกระบวนการนโยบายสาธารณะ ได้ดังนี้

โทมัส ดาย (1984, อ้างอิงใน สัญญา เคนาภูมิ, 2559) จำแนกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การก่อตัวของนโยบายสาธารณะ การกำหนดนโยบายสาธารณะ การนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ประเมินผลนโยบายสาธารณะ และการต่อเนื่อง การทดแทน หรือการยุตินโยบายสาธารณะ

วิลเลียมส์ ดัน (1994, อ้างอิงใน สัญญา เคนนาภูมิ, 2559) จำแนกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดปัญหา การทำนายทางเลือกและการชั่งน้ำหนักทางเลือกแต่ละทางเลือก การเลือกทางเลือกที่จะกำหนดเป็นนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินผลนโยบายและการปรับเปลี่ยนนโยบาย

ศุภชัย ยาวประภาช (2557) จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย ซึ่งการกำหนดนโยบาย หมายถึงการระบุประเด็นปัญหา การพัฒนาทางเลือก และการเสนอทางเลือก

สัญญา เคนนาภูมิ (2559) กล่าวว่า กระบวนการนโยบายสาธารณะ ควรแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การก่อตัวของนโยบาย การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย

จากข้อความข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจำแนกกระบวนการของนโยบาย ออกเป็นขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน คือ การก่อตัวของปัญหา การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย ซึ่งในการจำแนกขั้นตอนของกระบวนการนั้น นักวิชาการได้กำหนดให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการนโยบายสาธารณะ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนโยบายสาธารณะ จะเห็นได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนโยบายที่ต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย ซึ่งถือว่ามีผลสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากนโยบายที่กำหนดไว้นั้น ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างดีเพียงใด แต่ถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ก็ส่งผลให้นโยบายนั้นล้มเหลวได้และความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อประเทศในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณในการดำเนินการทั้งยังสิ้นเปลืองระยะเวลาในการดำเนินนโยบายที่ผ่านมา ตลอดจนบุคคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานและดำเนินนโยบายดังกล่าว ทั้งนี้แนวคิดที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมีนักวิชาการหลากหลายท่านได้นำเสนอไว้ ดังนี้

3. ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปการให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ศึกษาไว้ดังนี้

วอลเตอร์ วิลเลียมส์ (Williams, 1971) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาว่า องค์การจะสามารถใช้บุคคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ ในการ

ประสานหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

เพรสมัน และไวน์เดฟสกี (Pressman and Wildavsky, 1973) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดนโยบายขึ้นก่อนแล้วจึงนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ออกมา

วรเดช จันทรศร (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของ การศึกษาว่า องค์การสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมดปฏิบัติงานให้สำเร็จตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้สนใจเกี่ยวกับความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

มยุรี อนุমানราชธน (2556) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งนโยบายอาจเป็นกฎหมาย คำสั่งของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรี ให้เป็นแนวทาง แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศุภชัย ยาวประภาส (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราวแล้วเลือนหายไป แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

พัฒนัชนธร ดันติเวชยานนท์ (2558) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการเป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย โดยต้องอาศัยองค์การที่รับผิดชอบทำความเข้าใจหรือศึกษาว่า ทำอย่างไรองค์การหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ จะสามารถนำและผลักดันให้ทรัพยากรการบริหารปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จได้ และสามารถประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

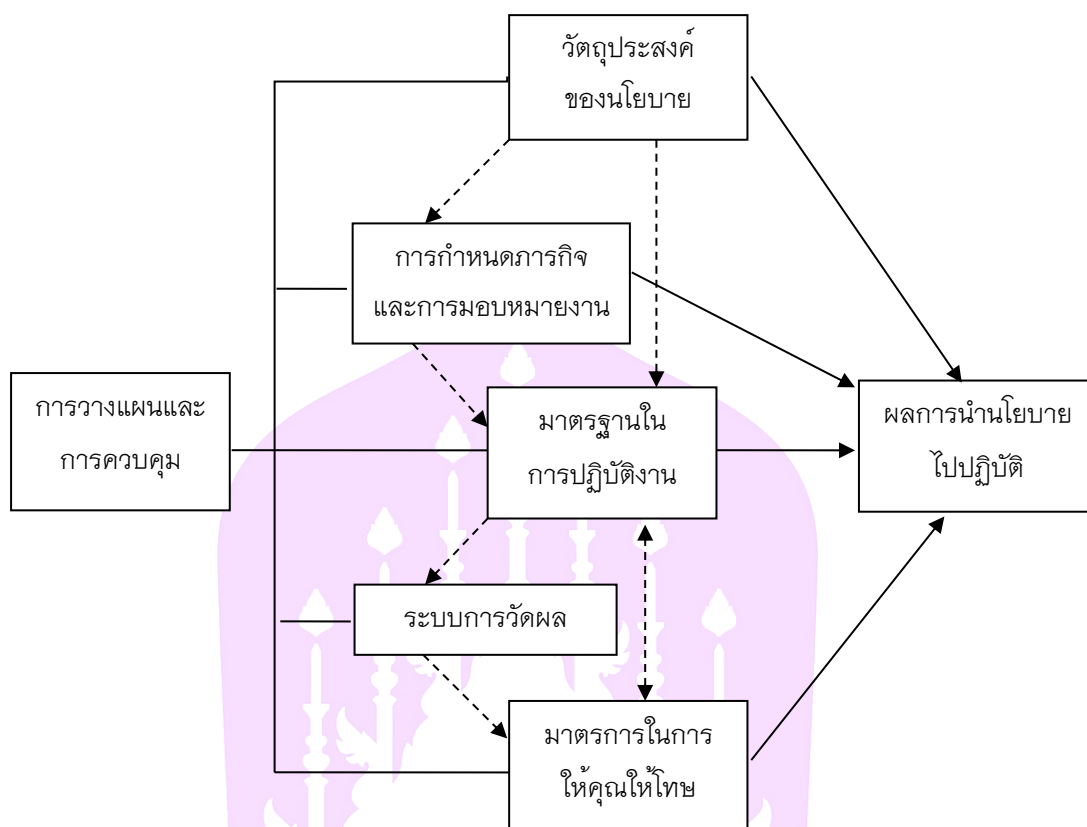
จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย เป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์การที่รับผิดชอบ นำนโยบายไปปฏิบัติว่าจะสามารถกระตุ้นและผลักดันให้การดำเนินนโยบายนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

4. ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2551, หน้า 129-143) ได้พัฒนาตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติรวม 6 ตัวแบบ ได้แก่

4.1 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล

ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผลเป็นตัวแบบนี้มีแนวคิดที่ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ นโยบายจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่และภารกิจชัดเจน มีการมอบหมายงานและกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยย่อยต่าง ๆ ขององค์การ มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมาตรฐานการให้คุณให้โทษ เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าอะไรคือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถกำหนดภารกิจและมอบหมายงานหรือความรับผิดชอบเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายได้ ในขณะที่การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ระบบการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แน่ชัดจะส่งผลให้การใช้มาตรฐานการให้คุณให้โทษมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น



ภาพ 1 ตัวแบบยึดหลักเหตุผล

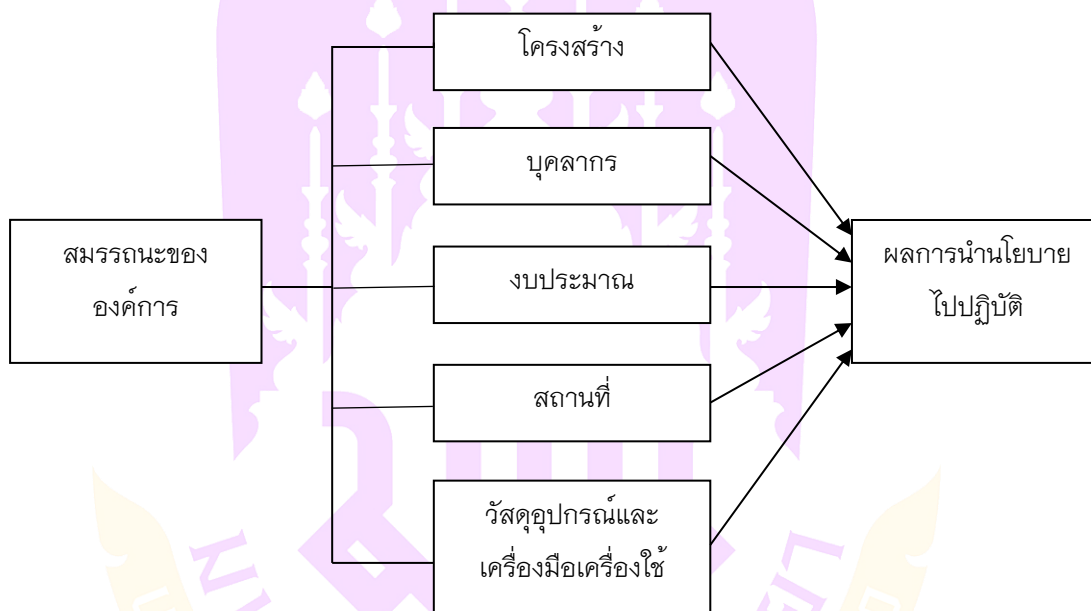
ที่มา: วรเดช จันทรรคร, 2551, หน้า 131

4.2 ตัวแบบด้านการจัดการ

ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีองค์การที่เน้นสมรรถนะขององค์การ เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้มากน้อยเพียงใดในลักษณะนี้ นโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ คือ โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์การจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้ง ทางด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ มีความพร้อมทั้งด้านสถานที่ งบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตัวแบบนี้จึงเป็นความพยายามที่จะศึกษาหาแนวทางเพื่อแก้ไขอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการปรับปรุงแก้ไขที่ตัวองค์การเอง เช่น การขาด

เงินทุน การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความล่าช้าในการสรรหาบุคลากร ความล่าช้าในการจัดตั้งระบบงานต่าง ๆ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าตัวแบบนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะขององค์กรเป็นหลัก โดยถือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าขีดความสามารถที่มีจะปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานมากเพียงใด ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีสมรรถนะขององค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สถานที่ งบประมาณ และความพร้อมทางด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้



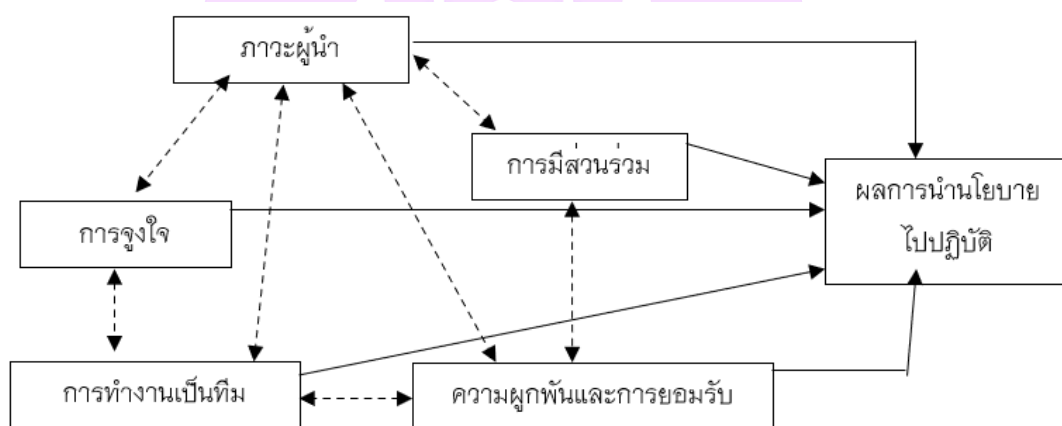
ภาพ 2 ตัวแบบด้านการจัดการ

ที่มา: วรเดช จันทรรคร, 2551, หน้า 134

4.3 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร

ตัวแบบนี้เน้นศึกษาปัญหาของการนำนโยบายปฏิบัติ โดยการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อสนองตอบความต้องการทางจิตวิทยาและทางสังคมของมนุษย์ จึงเป็นเรื่องของการนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization development Model) มาประยุกต์โดยตรง ตัวแบบนี้เน้นที่การมีส่วนร่วม (Participation) ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยมี

ความเชื่อว่า “การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จ จึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้การควบคุมหรือใช้อำนาจทั้งรูปนัยของผู้บังคับบัญชา” เพราะการแบ่งแยกกว่าการกำหนดนโยบายเป็นเรื่องที่ควรมาจากระดับสูง และการติดตามตามนโยบายเป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ในระดับล่างเป็นเรื่องที่ขัดกับสภาพความเป็นจริง กล่าวคือการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเรานั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติเองโดยตรง



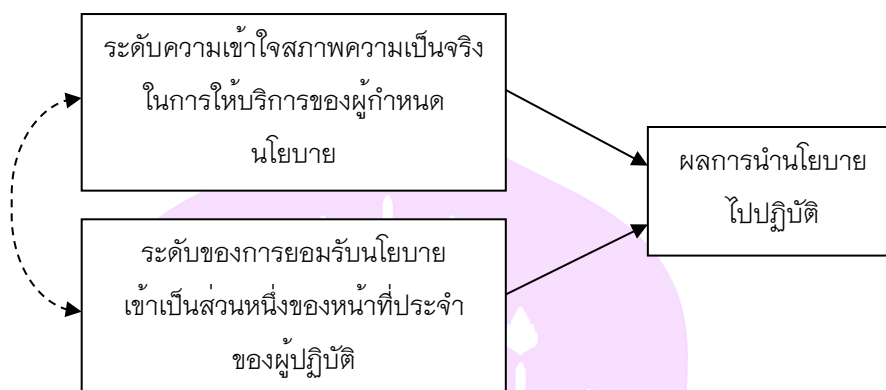
ภาพ 3 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ

ที่มา: วรเดช จันทรร, 2551, หน้า 136

4.4 ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ

ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการเป็นตัวแบบที่มีแนวคิดที่ว่า อำนาจขององค์การมีอยู่กระจัดกระจายในองค์การ สมาชิกขององค์การทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณญาณ โดยเฉพาะข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อและการให้บริการประชาชน ซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่อาจควบคุมได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจสภาพความเป็นจริงในการให้บริการของผู้กำหนดนโยบายและระดับของการยอมรับนโยบายเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในวิถี

ชีวิตประจำวันของข้าราชการ โดยที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับมักจะทำให้นโยบายนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

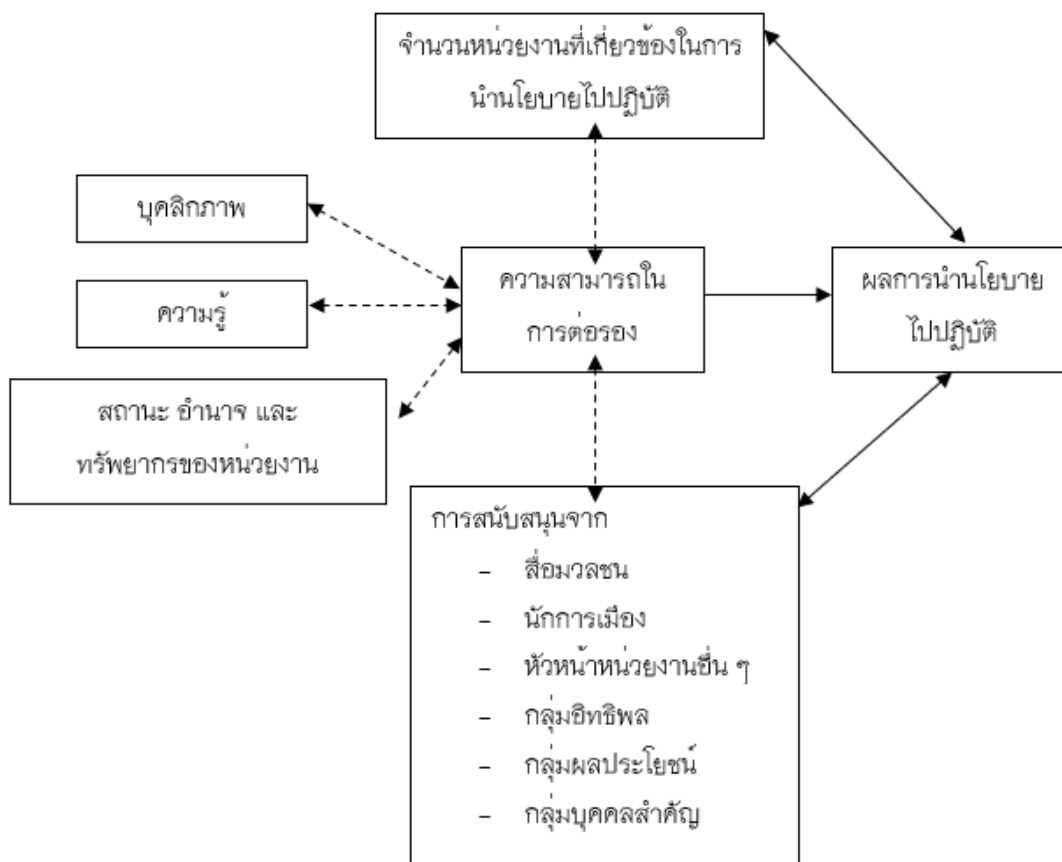


ภาพ 4 ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ

ที่มา: วรเดช จันทรร, 2551, หน้า 138

4.5 ตัวแบบทางการเมือง

ตัวแบบทางการเมืองเป็นแบบที่เชื่อว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้เกิดจากความสามารถของบุคคล หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนองค์การ กลุ่ม หรือสถาบันและความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์การ โดยเห็นว่าการสร้างการยอมรับ และการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก แต่ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในองค์การและในระบบสังคมทั่วไป การหวังจะให้ทุกฝ่ายเห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายจึงเป็นสิ่งที่ยาก เพราะนโยบายคือการเมือง ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเจรจาต่อรอง สถานะ อำนาจและทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ และบุคคลสำคัญต่าง ๆ รวมถึงบุคลิกภาพ และความรู้ความสามารถของผู้เล่นแต่ละคนเป็นสำคัญ

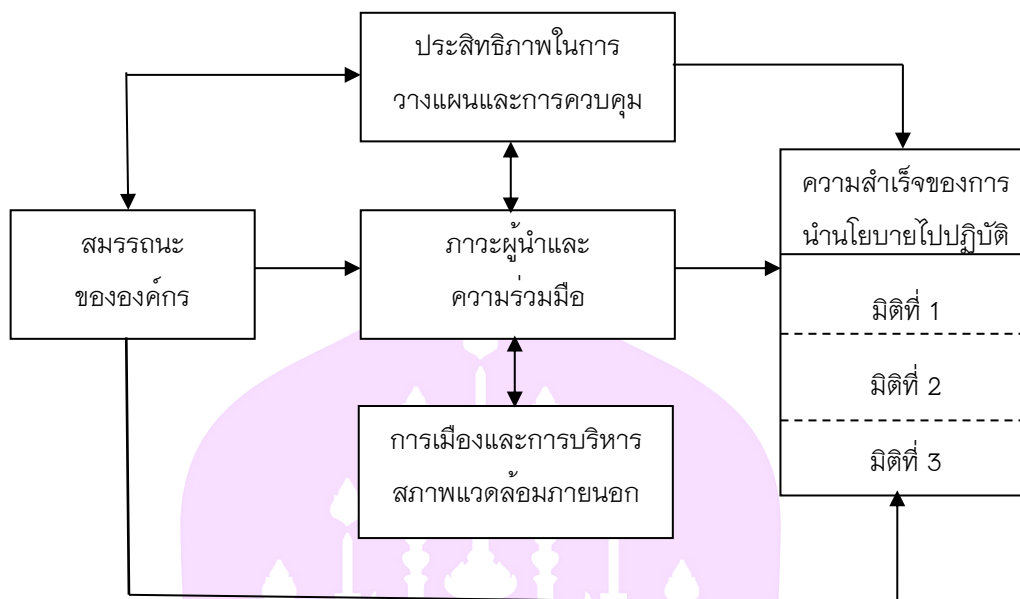


ภาพ 5 ตัวแบบทางการเมือง

ที่มา: วรเดช จันทรศร, 2551, หน้า 138

4.6 ตัวแบบเชิงบูรณาการ

ตัวแบบเชิงบูรณาการเป็นตัวแบบที่ปรับปรุงแนวคิดมาจากทั้ง 5 ตัวแบบมาไว้ด้วยกัน โดยมีตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมุ่งแสวงหาผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ การวิเคราะห์ตัวแบบประกอบด้วยการศึกษาออกเป็น 3 มิติ และตัวแปรอิสระ 4 ปัจจัย ซึ่งแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 มิติ คือ มิติที่หนึ่ง เป็นการวัดจากผลผลิต และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้น มิติที่สอง เป็นการวัดจากผลกระทบของนโยบาย และมิติที่สาม เป็นการวัดจากผลของนโยบายที่ส่งผลประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม ตัวแปรอิสระที่นำมาพิจารณามีทั้งหมด 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ สมรรถนะขององค์การ ประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม ภาวะผู้นำและความร่วมมือ รวมไปถึงการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก



ภาพ 6 ตัวแบบเชิงบูรณาการ

ที่มา: วรเดช จันทรรคร, 2551, หน้า 144

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สำหรับปัจจัยหรือตัวแปรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถอธิบายได้ดังนี้

แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น (1975, อ้างใน วรเดช จันทรรคร, 2551, หน้า 121-126)

ได้เสนอตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยตัวแบบนี้แสดงในเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร ดังนี้

5.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินว่านโยบายมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายจึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายและข้อกำหนดให้ชัดเจน สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ดังนั้น หากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจและให้การยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจทำให้นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่น เนื่องจากหากมาตรฐานและวัตถุประสงค์คลุมเครือหรือขัดแย้งกันเอง การวัดสมรรถนะของนโยบายอาจทำได้ยาก

5.2 ทรัพยากรของนโยบาย หมายถึงถึง งบประมาณ และแรงสนับสนุนอื่น ๆ ที่ช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงิน

และทรัพยากรอื่น ๆ จะสร้างให้เกิดความต้องการในการทำให้นโยบายเกิดความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ

5.3 การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไป

ปฏิบัติ การสื่อสารระหว่างองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากนโยบายต้องอาศัยการสื่อสารของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปยังหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น การสื่อสารที่สร้างให้เกิดความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องมีความชัดเจน เทียบตรง และสม่ำเสมอในระหว่างกระบวนการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารระหว่างองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมเสริมแรง 2 ลักษณะ คือ การให้คำแนะนำด้านเทคนิคและความช่วยเหลือโดยหน่วยงานระดับบน เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานระดับล่างดำเนินการตามที่ต้องการ และหน่วยงานระดับบนอาจพิจารณาให้การสนับสนุนได้หลายรูปแบบ ซึ่งอาจเป็นผลด้านลบและบวกต่อหน่วยงานระดับล่างได้

5.4 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

คือ 1) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการ และ 2) ลักษณะโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การ ลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ปริมาณและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ระดับการควบคุมที่เป็นลำดับชั้นในการตัดสินใจการดำเนินงาน ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน เช่น แรงสนับสนุนจากผู้บริหารหรือนักการเมือง ความสามารถในการยื่นหยัดของหน่วยงาน ระดับของการสื่อสารแบบเปิด เช่น การมีเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นอิสระ การเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้กำหนดนโยบาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

5.5 เส้นไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

5.6 ความร่วมมือหรือการตอบสนองของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วม และความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ถือเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลต่อผลลัพธ์ของนโยบายมากที่สุดปัจจัยหนึ่ง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) การรับรู้และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อนโยบาย 2) การตอบสนองต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติ และ 3) ระดับการยอมรับในตัวนโยบายของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้โยบายนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จหากผู้ปฏิบัติไม่ยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายตั้งแต่ต้น ซึ่งสาเหตุอาจมาจากนโยบายมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ขัดต่อค่านิยมในตัวผู้ปฏิบัติ หรือขัดแย้งต่อผลประโยชน์หรือความสนใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้โดยการให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายตั้งแต่เริ่มต้น

แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) โดยการเป็นฟังของประชาชนได้อย่างแท้จริงได้ ระบบราชการจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ให้สามารถเป็นมีความเชื่อถือยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560; ทศพรศิริสัมพันธ์, 2560) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 มี 3 ประการ ดังนี้

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ รวมถึงจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และถ่ายโอนภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเอง โดยให้ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในรูปแบบของเครือข่าย มากกว่าการบังคับบัญชาในแบบบนลงล่าง ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐให้เป็นเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

ต้องทำงานในรูปแบบเชิงรุกและมองไปยังอนาคตข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานโดยมีการเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า โดยหน่วยงานมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่หรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการรับมือกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น

และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาอย่างยืดหยุ่น ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะการทำงานสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการกับบทบาทของตน

แนวคิด E-Office สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์

(สถาบันส่งเสริมการสนธิวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562)

E-Office หรือสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (Office Automation) หรือสำนักงานอัตโนมัติ คือ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ร่วมกับระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการในสำนักงานหรือองค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการเอกสารเข้า-ออก จุดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การจัดเก็บเอกสาร แก้ไขเอกสาร งานเอกสารทางด้านบัญชี และการใช้ประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย โดยอำนวยความสะดวกในเรื่องการลดขั้นตอน ลดระยะเวลา ลดการใช้ทรัพยากรกระดาษ (Paperless) และอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ การรับ-ส่งข้อมูลข่าวสาร มีการจัดเก็บเอกสารในลักษณะไฟล์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีความสะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูลได้ง่าย แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะไม่อยู่ในสำนักงานก็สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

นอกจากนี้ ยังช่วยลดพื้นที่จัดเก็บเอกสาร จะเห็นได้ว่าคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็นมีบทบาทสำคัญในการทำงานในองค์กรต่างเป็นอย่างมาก ทุกหน่วยงานจะต้องมีไว้ให้พนักงานใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน แม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐเองก็รณรงค์และสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานที่มีการติดต่อให้บริการกับประชาชน เช่น การใช้ฐานข้อมูลจากบัตรประชาชน (Smart Card) เชื่อมต่อกับข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐอื่น ซึ่งลดภาระการใช้สำเนาบัตรประชาชน (Zero Copy) เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อหน่วยงานราชการ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเพิ่มความเร็วในการเข้าถึงข้อมูล หรือที่เรียกว่า One Stop Service ติดต่องานหลายอย่างเสร็จสิ้นในที่เดียว หรือแม้กระทั่งในปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังครอบคลุมไปถึงวงการด้านการเงินการธนาคาร ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคารที่ถูกลดบทบาทลงไป เพราะมีแอปพลิเคชันและเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยสามารถตอบสนองการใช้งานในการเบิก ถอน โอนเงิน หรือธุรกรรมอื่น ๆ เพียงแค่ปลายนิ้ว โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปติดต่อยังเคาน์เตอร์ธนาคาร

หลักการทำงานของ E-Office คือ การใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนการใช้กระดาษ โดยสร้าง ส่งและลงนามแบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด ไม่ต้องพิมพ์กระดาษออกมาแล้วเสนอลงนาม ตามวิธีการทำงานแบบเดิมซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคอย่างมาก ที่สำคัญเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ ทรัพยากรและสถานที่จัดเก็บ เนื่องจากการพิมพ์เอกสารออกมาเป็นกระดาษ 1 แผ่น มีค่าใช้จ่ายหลายอย่างเช่น หมึก เครื่องพิมพ์ พื้นที่จัดเก็บ ในความทันสมัยและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า E-Office สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ร่วมกับระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการในสำนักงานหรือองค์กร เพื่อความสะดวกในการรับ-ส่ง เอกสารและเป็นการลดการใช้กระดาษในสำนักงานและสามารถนำมาปรับใช้เข้ากับแนวคิดระบบราชการ 4.0 เพื่อการเป็นภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะที่สูงและทันสมัยได้จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับการทำงาน

แนวคิดการขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

(คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566)

1. มาตรฐานหลักสูตรทักษะดิจิทัล TDGA สำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ แบ่งเป็น 5 มิติ ดังนี้

1.1 มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็นประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

1.1.1 กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) ประกอบด้วย 7 หน่วยสมรรถนะ คือ

- 1) การเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล
- 2) การใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน
- 3) การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน
- 4) การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน
- 5) การผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ (Open Public Data)
- 6) การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- 7) การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

1.2 มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

1.2.1 กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) ประกอบด้วย 6 หน่วยสมรรถนะ คือ

- 1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- 2) การกำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (Principles) ด้านดิจิทัล
- 3) การประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานร่วมกันสำหรับพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Inter-Operability Framework)
- 4) การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement SLA)
- 5) การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)
- 6) การจัดทำเพิ่มเติม ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานร่วมระหว่างหน่วยงานของรัฐ

1.3 มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่

1.3.1 กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) ประกอบด้วย 7 หน่วยสมรรถนะ

- 1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล
- 2) การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
- 3) การกำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
- 4) การบริการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 5) การพัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องการให้บริการแบบดิจิทัล
- 6) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Processing) เพื่อตีความและหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
- 7) การพัฒนาซอฟต์แวร์ตามแนวทางพลวัตปรับตัวต่อเนื่อง

1.3.2 กลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการ ด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set) ประกอบด้วย 7 หน่วยสมรรถนะ

- 1) การกำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และเทคนิคการออกแบบกระบวนการ
- 2) การวางกลยุทธ์การให้บริการสมาร์ตดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติงานด้วยดิจิทัล
- 3) การออกแบบนวัตกรรมบริการ
- 4) การสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการดิจิทัล
- 5) การสร้างนวัตกรรมบริการแทนที่ใช้งานได้ และสำเร็จได้ (Minimum Viable Service) ในระยะเวลาสั้นและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
- 6) การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง
- 7) การบริหารจัดการประสิทธิภาพการบริการและการทำงานดิจิทัล

1.4 มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่

1.4.1 กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) ประกอบด้วย 6 หน่วยสมรรถนะ

- 1) การกำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน
- 2) การออกแบบองค์กรดิจิทัลฯ (Digital Organization Design)
- 3) การจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล
- 4) การริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล (Project Initiation and Planning)
- 5) การดำเนินโครงการและควบคุมโครงการดิจิทัล
- 6) การทบทวนโครงการและปิดโครงการ

1.4.2 กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set) ประกอบด้วย 3 หน่วยสมรรถนะ

- 1) สร้างผู้นำการพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) สำหรับพัฒนาองค์กรดิจิทัล

2) สร้างผู้นำการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน (Across Boundaries)

3) สร้างความเป็นเลิศในกระบวนการงาน เข้าใจองค์กรดิจิทัล และสื่อสารต่อยอดการเปลี่ยนแปลง

1.5 มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

1.5.1 กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set) ประกอบด้วย 3 หน่วยสมรรถนะ

1) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation)

2) การบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

3) การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความหมาย ความสัมพันธ์และองค์ประกอบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนักวิชาการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายของประสิทธิภาพ

จอห์น ดี. มิลเลต (John, 1954) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษย์และให้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ยูวูซ กุลาตี (2548) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ได้ (Output) เพื่อนำมาสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) จัดการกับทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

อนันท์ งามสะอาด (2551) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงาน ที่มีลักษณะดังนี้ 1) ประหยัด (Economy) ได้แก่ ต้นทุน (Cost) เวลา (Time) และทรัพยากร (Resources) 2) เสร็จตามกำหนดเวลา (Speed) 3) คุณภาพ (Quality) จากการพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) มีการจัดสรรอย่างดีมีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) และมีผลผลิต (Output) ดังนั้น การมีประสิทธิภาพจึง

ต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานวาระภัยครัวเรือนมีคุณภาพของงานซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง เป็นกระบวนการวัดผลของการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินงานนั้นสำเร็จตามกำหนดการอย่างมีคุณภาพและประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน

1.1 หลักการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ Edgar L, Morphet (อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 14) ได้เสนอหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. การมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร
2. การมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพเดียวกัน
3. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้เฉพาะเจาะจง
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม
8. มีความมั่นคงในเสถียรภาพการดำเนินงาน
9. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กร
10. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจและปลอดภัย
11. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ
12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

สำหรับรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น Richard Beckhard (อ้างอิงใน อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์, 2535, หน้า 23) ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

1. ทั้งระบบ ทุกระบบ ทุกคนทำงานโดยมีเป้าหมายตามแผน
2. รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์
3. การตัดสินใจอยู่ที่ผู้รู้ข้อมูลที่ดีที่สุด มิใช่ตามลำดับขั้นรับผิดชอบ
4. วัดผู้บังคับบัญชาด้วยผลงานของหน่วยงาน ความเจริญงอกงามของผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานที่มีความสามารถ
5. การสื่อสารที่ดีเยี่ยม พูดยังรู้เรื่อง เปิดเผย
6. ความร่วมมือระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มดีเยี่ยม

7. มีความขัดแย้งทางความคิดสูง แต่ปัญหาระหว่างบุคคลน้อย
8. มีค่านิยมในการให้ความช่วยเหลือกัน
9. คนในองค์การพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ในการทำให้องค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น พะยอม แก้วกำเนิด (2532, หน้า 2) ได้เสนอกลยุทธ์การทำงานให้ประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ควรศึกษาหรือวิเคราะห์นโยบายเพื่อเป็นหลักหรือแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ
2. ควรมีแผนงานที่ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย
3. ควรเลือกแนวทางปฏิบัติ เทคนิควิธี โดยมุ่งวัตถุประสงค์ของงาน ใช้ทรัพยากรให้ประหยัดที่สุด
4. การติดตามควบคุม นิเทศการปฏิบัติงาน
5. ควรให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมและให้เข้ารับการอบรมตามภารกิจของงาน
6. ควรปฏิบัติงานประสานแนวคิดช่วยเหลือให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
7. ควรมีการประเมินผล
8. ควรมีการพัฒนางาน
9. ควรมีการเผยแพร่ผลงาน รายงานและประชาสัมพันธ์

1.2 องค์การที่มีประสิทธิภาพ

Becker and D. Neuhauser (1975, p. 94) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็น ปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ บรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรที่มีความซับซ้อนต่ำ หรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของ องค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูงขึ้นหรือมีความไม่แน่นอน
2. มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวลำพัง

Becker and Neuhauser ยังเชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติและ ทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้นโครงสร้างของงานระเบียบปฏิบัติงาน ผลการ ปฏิบัติงานจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

ในปี 1978 Katz and Kahn (1978, p. 226) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีระบบเปิดได้ ทำการศึกษาในเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพคือส่วนประกอบที่สำคัญใน การปฏิบัติงานโดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ส่วนประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้า เปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้นจะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความ เป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กรหมายถึง บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายของ องค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรมประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรด้วย นอกจากนี้ Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. ได้ ศึกษาวิจัยและนำเสนอใน หนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา. (2553, หน้า 27-29) โดย ใช้ชื่อหนังสือว่า "ต้นตัมหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์ จากบริษัทชั้นนำของโลก โดยได้กำหนดคุณลักษณะ 8 ประการของเชิงการบริหารของบริษัท อเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง ด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้ กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือ

บริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและ ความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มี ความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มีที่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดัน ร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุม กว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า Economy of scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนาจหรือส่วนกลางมีจำกัด (Simple form and lean staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนาจและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย มุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจการนอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความ

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) บริษัทดีเด่น ได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้านักคุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้ พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมากควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

2. ความหมายของประสิทธิผล

กิบสัน และคณะ (Gibson, 1988, p. 812 อ้างอิงใน รัฐพล ศิริกัตัญญ, 2551) ได้นิยามความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของ การกระทำใด ๆ หรือพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลบางอย่างให้เกิดขึ้นการกระทำ หรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การทำงานที่ได้ผลโดยบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ก็ชี้ให้เห็นว่าการทำงานมีประสิทธิผลสูง

อนันท์ งามสะอาด (2551) กล่าวว่าประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ในวัตถุประสงค์ (Objective) ตามที่กำหนดไว้ หรือเป้าประสงค์ (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ได้แก่ 1) เป้าหมายเชิงปริมาณ ที่กำหนดชนิด ประเภทและจำนวนของผลผลิตท้ายสุดต้องการที่ได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง 2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น 3) มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ และที่สำคัญต้องมี ตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผล คือการเครื่องมือหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ความมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการกระทำ อย่างใดอย่างหนึ่งที่ว่าประสบความสำเร็จ หรือตรงตามวัตถุประสงค์ของงานมากน้อยเพียงใด

2.1 ความสำคัญของประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 อ้างอิงใน ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง, 2558) ได้กล่าวว่า ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ นับเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดองค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผล องค์การจะล่มสลายไปในที่สุดดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

2.1.1 ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการ หรือไม่

2.1.2 ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผนกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรการใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2.1.3 ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตาม แผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และความ คาดหวังขององค์การแสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถ ปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรง และ ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผล นั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ประสิทธิภาพขององค์การ คือ มีความสำคัญต่อองค์การหรือ หน่วยงาน มาก เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์การจะ อยู่รอดต่อไป หรือไม่

จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการทำงานโดยจะแบ่งได้ ออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถ ดำเนินกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ และ 2) ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ลักษณะรวมขององค์การที่ได้วางแผนและทำได้ตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการยกฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่สำคัญ ในเรื่องการยกฐานะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ให้หลักการและเหตุผลในการจัดตั้งและ เปลี่ยนแปลงท้องถิ่นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยวิธีการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้ท้องถิ่นนั้น ๆ มีอำนาจหน้าที่ตลอดจนรายได้ที่จะ นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และปรับปรุงการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน ได้เพิ่มขึ้น และเป็นหน้าที่ของราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่จะส่งเสริมความเข้าใจและ สร้างแรงจูงใจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีโอกาสปรับปรุงโครงสร้าง โดยวิธีการ จัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และสังคม(สถาบันพระปกเกล้า, ม.ป.ป.)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ได้มีอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะและ การพัฒนาท้องถิ่นในขอบเขตที่กว้างขวางและมีอิสระในการบริหารงานมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทรัพยากรในการบริหารเพิ่มขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการทำให้เกิดความตระหนักรู้ว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองโดยประชาชน

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยกฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมของไทยที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อการจัดตั้งและพัฒนารูปแบบ โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย ดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, ม.ป.ป.)

1.1 ประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น ท้องถิ่นแต่ละที่มีประวัติศาสตร์ความเป็นมาของตัวเอง แต่ภายใต้แนวคิดความเป็นรัฐสมัยใหม่ การรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และการเกิดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรัฐ ทำให้รัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานของท้องถิ่น

1.2 ด้านสังคม การพิจารณาถึงจำนวนประชากร ลักษณะประชากร สภาพพื้นที่ และชุมชน จะสะท้อนถึงรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่จำแนกแจกแจงตามสภาพของสังคม ประกอบด้วย ประการที่หนึ่ง สังคมเมือง มีความสลับซับซ้อนค่อนข้างมาก มีประชากรหนาแน่น มีอาชีพที่หลากหลาย และมีโครงสร้างพื้นฐานเศรษฐกิจดี ประการที่สอง สังคมชนบทส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ประการที่ 3 สังคมกึ่งเมืองกึ่งชนบทเป็นสังคมที่ได้รับอิทธิพลจากสังคมเมือง จนมีสภาพบางส่วนเป็นเมือง และยังมีบางส่วนที่เป็นสังคมชนบท และประการสุดท้าย สังคมที่มีลักษณะพิเศษในด้านความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้นการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงต้องให้ความสำคัญกับลักษณะของพื้นที่

1.3 ด้านเศรษฐกิจ ท้องถิ่นที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจย่อมมีรายได้มากในการพัฒนาและการให้บริการสาธารณะในท้องถิ่น ซึ่งพิจารณาจากรายได้หรือภาษีที่จัดเก็บในพื้นที่ และเป็นปัจจัยสำคัญในการแสดงบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาที่สอดคล้องกับพื้นที่ ดังนั้นความเจริญทางเศรษฐกิจในพื้นที่จึงต้องสอดคล้องกับรูปแบบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเมื่อมีการยกฐานะ

1.4 ด้านกายภาพ การกำหนดขนาดของพื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องรับผิดชอบ มีหลายประเด็นต้องพิจารณา เช่น การเสนอให้แบ่งเขตโดยมีจำนวนประชากรใกล้เคียงกัน ความสะดวกในการบริหารที่มีพื้นที่ไม่ใหญ่โตเกินไป การคำนึงถึงเขตในความรับผิดชอบที่ไม่ใหญ่เกินไป จนอาจทำให้ประชาชนขาดความผูกพันกับท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและเหมาะสม

1.5 ด้านการเมือง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดตั้งและยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่น กล่าวคือ ในแง่ของการกระจายอำนาจ หากรัฐกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองท้องถิ่นน้อย และยังคงควบคุมท้องถิ่นอยู่มาก ก็จะเป็นการปกครองท้องถิ่นโดยรัฐ (Local-State Government) มากกว่าการปกครองตนเองโดยประชาชน (Local-Self Government) การสร้างความเข้าใจทางการเมืองแก่ประชาชน และการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปกครองตนเองในระดับท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่รัฐต้องดำเนินการ

2. หลักเกณฑ์ในการจัดตั้ง/เปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล โดยมาตรา 42 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546) บัญญัติว่า “ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยเทศบาลอาจจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาลได้ โดยทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย” และมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546) บัญญัติว่า “เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาล ให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมืองหรือเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัตินี้” ตามพระราชบัญญัติทั้งสองฉบับดังกล่าว มีบทบัญญัติบางมาตราที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยจึงพิจารณาเห็นว่าการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว สอดคล้องกับบทบัญญัติของกฎหมายและเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น จึงมีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, ม.ป.ป.)

2.1 กรณีจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล โดยที่มาตรา 42 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 และมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 การพิจารณาจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล จึงมีองค์ประกอบเพียงสภาพของท้องถิ่นอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลเท่านั้น ในทางปฏิบัติจึงควรพิจารณาจากสภาพของความเป็นชุมชน จำนวนรายได้ว่าเหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะกับประชาชนตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลหรือไม่เพียงใด โดยจะต้องแสดงเหตุผลและความเห็นขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอและจังหวัด ประกอบการพิจารณาของกระทรวงมหาดไทย

2.2 กรณีเปลี่ยนแปลงฐานะเทศบาลตำบลเป็นเทศบาลเมือง และเปลี่ยนแปลงฐานะเทศบาลเมืองเป็นเทศบาลนคร ให้จังหวัดพิจารณาหลักเกณฑ์ตามมาตรา 10 และมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 โดยที่ต้องแสดงเหตุผลและความเห็นของเทศบาล อำเภอและจังหวัดประกอบการพิจารณาของกระทรวงมหาดไทยให้ชัดเจนเช่นเดียวกับกรณีตามข้อ 2.1

ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ข้อมูลเชิงพื้นฐานในพื้นที่เทศบาลตำบลต้นธงชัย (เทศบาลตำบลต้นธงชัย, 2564) แบ่งออกเป็น 11 หัวข้อ ดังนี้

1. ที่ตั้ง

1) อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตตำบลทุ่งฝาย อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

ทิศใต้ติดต่อกับเขตเทศบาลนครลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตตำบลพิชัย อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตตำบลบ้านเอื้อม อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

2) ที่ตั้งสำนักงาน

สำนักงานเทศบาลตำบลต้นธงชัย (ปัจจุบันเป็นเทศบาลขนาดกลาง ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2554) ตั้งอยู่เลขที่ 120 หมู่ที่ 4 ตำบลต้นธงชัย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

2. ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบกว้าง มีความลาดเอียงจากทิศเหนือลงมาทางทิศใต้โดยส่วนบนของตำบล คือ หมู่ที่ 9,10 และ 7 มีบางส่วนอยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติแม่ทราย และมีแหล่งน้ำธรรมชาติสำคัญ คือ แม่น้ำวัง ไหลผ่าน ทางทิศตะวันออกของตำบล

3. ลักษณะของแหล่งน้ำ

คลอง ลำธาร ห้วย จำนวน 10 แห่ง

คลองซาววา หมู่ที่ 1, 8, 12, 13

ลำห้วยแม่ทรายคำ ไหลผ่าน หมู่ที่ 6, 7, 5

ห้วยทราย หมู่ที่ 4

ห้วยฮี หมู่ที่ 7

ห้วยโป่ง หมู่ที่ 7

ห้วยบวก หมู่ที่ 7
 ห้วยขี้หมู หมู่ที่ 5
 ห้วยร่องเห็ด หมู่ที่ 10
 ห้วยอวก หมู่ที่ 3
 แม่น้ำาวัง หมู่ที่ 8, 1, 2, 11

หนอง บึง จำนวน 12 แห่ง

หนองปง หมู่ที่ 6
 หนองหอย หมู่ที่ 6
 หนองซ้อง หมู่ที่ 1
 หนองกลางแพะ หมู่ที่ 3
 หนองกุง หมู่ที่ 5
 อ่างเก็บน้ำแม่เกียง หมู่ที่ 9
 อ่างจำบอน หมู่ที่ 9
 อ่างหนองหลวง หมู่ที่ 10
 สระน้ำประจำหมู่บ้านหมู่ที่ 4 (1)
 สระน้ำประจำหมู่บ้านหมู่ที่ 4 (2)
 สระทอง หมู่ที่ 8
 หนองร่องลุ่ม หมู่ที่ 8

4. การเมืองการปกครอง

4.1 เขตการปกครอง

ตำบลต้นธงชัย มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 40 ตารางกิโลเมตร (25,000 ไร่) อยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอ เมืองลำปาง ประมาณ 3 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากตัวเมืองจังหวัดลำปางประมาณ 2-30 กิโลเมตร หมู่บ้านในเขตเทศบาลตำบลต้นธงชัย ตำบลต้นธงชัย ประกอบด้วย หมู่ที่ 1 บ้านต้นธงชัย หมู่ที่ 2 บ้านวังหม้อ หมู่ที่ 3 บ้านพระเจ้าทันใจ หมู่ที่ 4 บ้านห้วยทราย หมู่ที่ 5 บ้านศรีดอนชัย หมู่ที่ 6 บ้านแม่ทรายคำ หมู่ที่ 7 บ้านห้วยฮี หมู่ที่ 8 บ้านนาป้อใต้ หมู่ที่ 9 บ้านใหม่จำบอน หมู่ที่ 10 บ้านจำบอนเก่า หมู่ที่ 11 บ้านวังหม้อพัฒนา หมู่ที่ 12 บ้านวังหม้อเจดีย์ขาว หมู่ที่ 13 บ้านหนองละครพัฒนา

4.2 การเลือกตั้ง

ตำบลต้นธงชัยแบ่งเขตการเลือกตั้งเป็น 2 เขตเลือกตั้ง ดังนี้
 เขตเลือกตั้งที่ 1 ประกอบด้วย หมู่ที่ 2 บางส่วน, หมู่ที่ 3, หมู่ที่ 4, หมู่ที่ 11, หมู่ที่ 12 และหมู่ที่ 13

เขตเลือกตั้งที่ 2 ประกอบไปด้วย หมู่ที่ 1, หมู่ที่ 2 บางส่วน, หมู่ที่ 5, หมู่ที่ 6, หมู่ที่ 7, หมู่ที่ 4, หมู่ที่ 9 และหมู่ที่ 10

5. ประชากร

จำนวนหลังคาเรือนทั้งหมดในเขตพื้นที่รับผิดชอบ 8,061 หลังคาเรือน มีประชากรทั้งหมด 16,993 คน แบ่งเป็น ชาย 8,120 คน หญิง 8,873 คน

6. การศึกษา

6.1 โรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลเมืองลำปาง และ โรงเรียนธงชัยวิทยา

6.2 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนธงชัยวิทยา

6.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 2 แห่ง

7. สาธารณสุข

มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้นธงชัยและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลใหม่จำบอน ,คลินิกเอกชน จำนวน 2 แห่ง และร้านขายยา จำนวน 3 แห่ง

8. ศาสนา

วัด จำนวน 13 แห่ง

สำนักสงฆ์ จำนวน 1 แห่ง

สำนักปฏิบัติธรรม 1 แห่ง

มัสยิด จำนวน 1 แห่ง

9. การท่องเที่ยว

จำนวนแหล่งท่องเที่ยว 6 แห่ง ได้แก่ วัดพระเจดีย์ขาวหลัง หมู่ที่ 12, วัดพระธาตุหมื่นศรี หมู่ที่ 11, สำนักปฏิบัติธรรม (หลวงพ่อกษม เขมโก) หมู่ที่ 11, อ่างเก็บน้ำแม่เกียง หมู่ที่ 9, วัดกู่คำ หมู่ที่ 3 และวัดพระเจ้าทันใจ หมู่ที่ 3

10. ทรัพยากรธรรมชาติ

พื้นที่ของตำบลต้นธงชัยส่วนใหญ่เป็นสังคมเกษตรกรรม มีพื้นที่เหมาะสำหรับการเพาะปลูก ที่อยู่อาศัย ร้านค้า สถานประกอบการ เนื่องจากตำบลต้นธงชัยเป็นสังคมกึ่งเมืองกึ่งชนบท

11. ข้อมูลอัตรากำลัง

เทศบาลตำบลต้นธงชัย มีบุคลากรจำนวน 77 อัตรา ดังนี้

1. ฝ่ายการเมือง มีจำนวน บุคลากรทั้งสิ้น 17 คน คือ

นายกเทศมนตรีตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน

รองนายกเทศมนตรีตำบลต้นธงชัย จำนวน 2 คน

เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน

ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน

สมาชิกสภาเทศบาลตำบลต้นธงชัย จำนวน 12 คน

2. ฝ่ายประจำ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 60 คน

สำนักปลัดเทศบาล มีบุคลากร จำนวน 40 คน

กองคลัง มีบุคลากร จำนวน 12 คน

กองช่าง มีบุคลากร จำนวน 8 คน

12. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

เทศบาลตำบลต้นธงชัยได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ถือเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และในการจัดทำแผนต่างๆของเทศบาล ทั้งแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต แผนพัฒนาบุคลากรและแผนกลยุทธ์ แผนการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริต รวมไปถึงแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลต้นธงชัย โดยเทศบาลได้มีโครงการต่าง ๆ เพื่อปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ผ่านแผนงานต่าง ๆ และได้นำแนวคิดระบบราชการ 4.0 เข้ามาประยุกต์ใช้กับการเกษตรในพื้นที่ เช่น โครงการฝึกอบรมการผลิตสารชีวภัณฑ์ทดแทนการใช้สารเคมีในพื้นที่การเกษตร และการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตรสู่เกษตรกรโดยใช้แอปพลิเคชัน FARMBOOK สำหรับการขึ้นทะเบียนเกษตรกร ในฤดูการปลูก ปี 2565 เทศบาลตำบลต้นธงชัย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้วยพื้นที่ตำบลต้นธงชัย ประชาชนกรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก เช่น การเพาะปลูกพืชไร่ พืชสวน นาข้าว และพืชผักสวนครัว ทุกกิจกรรมล้วนมีการใช้สารเคมีในการป้องกัน และกำจัดโรคและแมลงศัตรูพืช ทั้งปริมาณและอัตราที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อ

เปรียบเทียบกับอดีต เคยมีงานวิจัยจา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าการวิวัฒนาการของแมลงศัตรูพืชในประเทศไทยมีอัตราการวิวัฒนาการที่สูงขึ้น สาเหตุก็เนื่องมาจากพฤติกรรมการใช้สารเคมีของเกษตรกร ก่อให้เกิดการดื้อยาของแมลงศัตรูพืชที่ทำให้เกษตรกรใช้สารเคมีในปริมาณอัตราส่วนที่เข้มข้นขึ้น ส่งผลต่อสุขภาพอนามัยของตัวเกษตรกรและก่อให้เกิดปัญหาสารพิษตกค้างต่อสิ่งแวดล้อมและมนุษย์เป็นเหตุทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น

การผลิตพืชในยุคปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการผลิตพืชปลอดภัย (Food Safety) เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริโภคตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพ และความปลอดภัยจากการบริโภคผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพิ่มขึ้น แต่ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของการผลิตพืช คือ การเกิดการระบาดของโรคแมลงศัตรูพืช ที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการผลิตพืชปลอดภัย เกษตรกรในฐานะผู้ผลิตสินค้า ยังขาดความรู้ความชำนาญในการผลิตที่มีการควบคุม และต้องปฏิบัติตามมาตรฐานระบบการผลิต จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเกษตรกรให้สามารถผลิตสินค้าที่ปลอดภัย โดยส่งเสริมเกษตรกรลด ละ เลิกการใช้สารเคมี เพื่อสอดคล้องนโยบายของรัฐบาล และเป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตรสู่เกษตรกร และการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการใช้แอปพลิเคชัน FARMBOOK

เทศบาลตำบลต้นธงชัย จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญในการผลิตสินค้าทางการเกษตรที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการผลิตสารชีวภัณฑ์ทดแทนการใช้สารเคมีในพื้นที่การเกษตร เพื่อให้เกษตรกรรู้จักป้องกันกำจัดศัตรูพืชโดยชีววิธีช่วยลดต้นทุนการผลิตลดการใช้สารเคมี และเพื่อเป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตรสู่เกษตรกรและผู้สนใจนำไปใช้ประโยชน์และการใช้แอปพลิเคชัน FARMBOOK

และเทศบาลตำบลต้นธงชัยที่ได้ร่วมกับสำนักเกษตรอำเภอเมืองลำปางที่เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคจัดทำโครงการและใช้บุคลากรร่วมกันในการดำเนินโครงการ มีการลงพื้นที่ในแต่ละชุมชนเพื่อให้ความรู้จากการฝึกอบรม และมีการถ่ายทอดวิธีการใช้แอปพลิเคชัน FARMBOOK ให้แก่ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการด้วย

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

วิชชุตา ธนพูนไพศาล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง โดยศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้วิธีวิจัย

เอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนามเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการและคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มาอย่างต่อเนื่อง

2. สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร ขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดการนำองค์การอย่างจริงจัง และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ

ภูมิพัฒน์ ครองยุติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติ กรณีศึกษากรมศลการกร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติ กรณีศึกษาของกรมศลการกร โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยการใชข้อมูลจากการวิจัยเอกสารเป็นแนวทางเพื่อวิเคราะห์ประเด็นกระบวนการนำนโยบายมาปฏิบัติ ปัญหา อุปสรรค มาต่อยอด พบว่า กระบวนการนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 กรมศลการกรการเน้นพัฒนากระบวนการจัดการพิธิการเกี่ยวกับการศลการกร โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ระบบดิจิทัลสารสนเทศ เชื่อมโยงบริการเกี่ยวกับพิธิการศลการกรให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน ภาคเอกชนและภาคประชาชน เป็นรูปแบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการจากหลายภาคส่วน ปัญหาและอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกิดจาก 1) บุคลากรและโครงสร้างบุคลากร มีวัฒนธรรมองค์การของกรมศลการกรที่มีการย้ายตำแหน่งงานเป็นประจำ 2) ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ 3) วัฒนธรรมองค์การรูปแบบเดิม 4) ปัญหาในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 5) อุปสรรคเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงาน 6) ปัญหาเกี่ยวกับการกระจายตัวของเครื่องมือและอุปกรณ์ และ 7) งบประมาณ สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหา ได้แก่ 1) ควรมีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ 2) รับฟังความคิดเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางร่วมมือร่วมใจแก้ไข้ปัญหา 3) สร้างความเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ 4) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมงานหลักในการพัฒนาเทคโนโลยี 5) รับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาสังคมเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ 6) รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อแก้้ปัญหาอุปกรณ์เครื่องมือ และ 7) ควรมีการประเมินผลงานการนำนโยบายมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อใช้เป็นเปรียบเทียบประสิทธิภาพนโยบาย

กัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทาง ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นข้าราชการและบุคลากรของสำนักปลัด โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักปลัด เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 10 หลักการ และสอดคล้องกับแนวคิดระบบราชการ 4.0 ส่วนปัญหาและอุปสรรค คือ 1) บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และหลักของระบบราชการ 4.0 2) บุคลากรยังยึดติดกับวัฒนธรรมแบบเก่า ไม่เปิดรับกระบวนการทำงานแบบใหม่ ๆ ทั้งนี้มีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ 1) ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้กับบุคลากรพร้อมทั้งปรับทัศนคติในการทำงาน 2) ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อนำปัญหาที่ได้รับมาปรับปรุงให้ดีขึ้น 3) ต้องมีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ โดยการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในระเบียบกรอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็นไปในแนวเดียวกันทั้งระบบ 2) ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และต่อยอดการศึกษาวิจัยในปัจจุบัน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในบริบทระบบราชการ 4.0 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไป

นรินทิรา พิวด (2562) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานภายใต้ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษา เทศบาลตำบลดอนฉิมพลี จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนงานศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะภายใต้ระบบราชการ 4.0 ในเขตเทศบาล ตำบลดอนฉิมพลี จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการบริหารงานแบ่งออกเป็น 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐาน 2) การพัฒนาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 3) การพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม 4) การพัฒนาความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีมีประสิทธิภาพ สำหรับปัจจัยแวดล้อมของหน่วยงาน มีจุดแข็งหลักอยู่ที่ลักษณะทางภูมิศาสตร์ จุดอ่อนหลัก คือ บุคลากร

โอกาส หลัก คือ แนวคิดระบบราชการ 4.0 อุปสรรคหลัก คือ การประสานงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ได้แก่ 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ 2) การสร้างความร่วมมือเป็นไปได้อย่างยาก 3) ไม่มีอิสระในการบริหารงาน 4) ไม่มีการสร้างการรับรู้สู่ประชาชน 5) คณะผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ ซึ่งแนวทางการแก้ไขและข้อเสนอแนะโดยสรุป คือ ต้องมีการปลูกฝังจิตสำนึกให้และเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร ปฏิบัติงานโดยยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และต้องมีส่งเสริมการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรมให้ได้

อิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และธนวิทย์ บุตรอุดม (2564, หน้า 37) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จกับระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี และศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาลนครอุดรธานี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 294 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านผู้รับบริการ ด้านความเป็นดิจิทัล ด้านนวัตกรรม ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านผลลัพธ์ ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านผู้นำ ด้านความเป็นดิจิทัล ด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยทั้ง 7 รวมกันพยากรณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ได้ร้อยละ 65.00 ($Adj. R^2 = 0.650$) โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ ควรส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม จัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เร่งจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อให้เทศบาลมีทิศทางที่ชัดเจน ควรบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติและใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน รับฟังความคิดเห็นของประชาชน จัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานและบริการ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การวิเคราะห์การทำงาน ควรวางแผนการพัฒนากุศลกร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร มีการเพิ่มเติมความรู้ในการใช้เทคโนโลยี

ประภากรินทร์ อาจเดช (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระบบข้าราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ โดยศึกษากระบวนการ

บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 และแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคดีอาญา กรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากข้อมูลเอกสารและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการศึกษา พบว่า

1. สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ได้นำหลักธรรมาภิบาลในระบบราชการ 4.0 มาใช้บริหารจัดการงาน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความ รับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า รวมไปถึงมิติในเชิงของหลักการและวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ครอบคลุมทั้งในส่วนของหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ยกกระตือรือร้นพัฒนาดิจิทัลของ สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ ผู้การให้บริการข้อมูลและบริการ ความยุติธรรมในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักดังกล่าว คือ ปัญหาด้านบุคลากร ขาดความรู้ ความเข้าใจ ปัญหาด้านทัศนคติของบุคลากรที่ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีและขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ปัญหาด้านระบบดิจิทัลต่าง ๆ ปัญหาการจัดการข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายข้อมูลต่าง ๆ

มานิช หัตถยามาตย์, สมศักดิ์ บุญปู่ และสิน งามประโคน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบ้านสร้างสังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันคุณลักษณะครูยุคดิจิทัล 2) เพื่อพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล 3) เพื่อเสนอการพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบ้านสร้าง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามอาศัยประชากรทั้งหมด 500 คน ใช้สถิติ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 10 รูป/คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันคุณลักษณะครูยุคดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบ้านสร้าง ประกอบด้วยคุณลักษณะครูยุคดิจิทัลใน 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ครูต้องเป็นผู้แนะนำช่วยเหลือ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้โดยอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อ มาตรฐานที่ 2 ครูต้อง พัฒนาและออกแบบการเรียนรู้ที่ชัดเจนและมาตรฐานที่ 3 ครูต้องส่งเสริม ต้นแบบการเป็น

พลเมืองทางดิจิทัลโดยมีขั้นตอนวิธีการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศมี 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์การ การวางแผน การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การปฏิบัติการ การควบคุม กำกับติดตาม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยโครงการพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบ้านสร้าง กรณีศึกษาโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาครูในการใช้เทคโนโลยี โครงการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างขวัญกำลังใจและยกย่องเชิดชูเกียรติ 3) ผลการพัฒนาคูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบ้านสร้าง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยคุณลักษณะครูยุคดิจิทัลใน 3 มาตรฐาน ขั้นตอนวิธีการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ 6 ขั้นตอน แนวทางปฏิบัติตามโครงการพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล 3 โครงการ สรุปเป็นรูปแบบ BANSANG Model

ชไมพร กิต (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานีเป็นการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.980 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี ทั้ง 6 แห่งตามที่กำหนดไว้ จำนวน 395 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ทั้งสองปัจจัย คือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ และหลักสี่ปรัศธรรม 7 ส่งผลร่วมกันต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานีที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งหลักสี่ปรัศธรรม และด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่สามารถรวมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานีได้ร้อยละ 69.20 และ 26.20 โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β_2 และ β_1) เท่ากับ 0.832 และ 0.512 ตามลำดับ

ณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

บุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน

ผลการศึกษาพบว่า กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยมีการใช้เทคโนโลยีที่นำเข้ามามีส่วนร่วมการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน มีการสนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องชาวนงานและส่งเสริมการสร้างกิจกรรมให้บุคลากรมีความคิดปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน มีการปลูกฝังค่านิยมบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ทำให้คุณภาพผลงานมีความถูกต้องตามมาตรฐานและรวดเร็ว และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถทำงานได้ปริมาณมากขึ้นด้วยเวลาที่น้อยลง ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรค พบว่า 1) ไม่มีงบประมาณในการบริหารมากเพียงพอ 2) ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลและบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีหลากหลายช่วงวัย 3) วัสดุอุปกรณ์ที่ค่อนข้างมีอายุการใช้งานมายาวนาน 4) การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ผลการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการที่เหมาะสม พบว่า 1) การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ 2) ทักษะบุคลากรด้วยการฝึกอบรม 3) จัดทำแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ประจำปี 4. กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พระมหาสนอง ปจฺโจปการี (จ่านิล) (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ คณะผู้บริหาร สมาชิกเทศบาล และพนักงานเทศบาลของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม โดยมีผู้ให้ข้อมูล 73 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าเฉลี่ย (\bar{X})

พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานมี 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านค่านิยมร่วมในองค์กร

แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน พบว่า ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ควรมีการกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจนขึ้น ด้าน

โครงสร้างองค์การ บุคลากรควรทำหน้าที่ให้ตรงกับสายงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี ด้านระบบการปฏิบัติงาน ควรวางแผนระบบงานตามแผนดำเนินงานประจำปี ด้านรูปแบบการบริหารงาน ควรจัดวางรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ด้านบุคลากร ควรให้โอกาสบุคลากรฝึกอบรมตามสมควรและตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบ ด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ ควรจัดการฝึกอบรม โดยกำหนดอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร ควรกำหนดค่านิยมร่วมกันให้ชัดเจนขึ้น

อำนาจ สังข์ช่วย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาอุปสรรคและผลกระทบต่อการจัดเก็บภาษีตาม พ.ร.บ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานจัดเก็บภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง 2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและผลกระทบจากการดำเนินงานจัดเก็บภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานจัดเก็บภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ตาม พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่นเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประชากรกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 20 คน คัดเลือกโดยวิธีเจาะจงตามสถานการณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการศึกษา พบว่า 1) การดำเนินงานจัดเก็บภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีการจัดประชุม อบรมประชาชนผู้ที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่ผู้นำชุมชน เพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ใหม่ มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายข่าว โดยจัดส่งหนังสือถึงเจ้าของบ้าน และจัดเก็บภาษีตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด 2) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานจัดเก็บภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พบว่า รัฐประกาศใช้ พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 รวดเร็วเกินไป ส่งผลให้หน่วยงานส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติตั้งตัวไม่ทัน ประชาชนยังไม่เข้าใจในระบบการเสียภาษี หน่วยงานส่วนท้องถิ่น มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอไม่สอดคล้องกับปริมาณภารกิจในหน้าที่ หน่วยงานส่วนท้องถิ่นได้รับฐานข้อมูลจำนวนที่ดินกับรายละเอียดของผู้ถือกรรมสิทธิ์ที่ดินคลาดเคลื่อน 3) ผลกระทบต่อการดำเนินการจัดเก็บภาษีรายได้จากประชาชนผู้เสียภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พบว่า ผลกระทบต่อรัฐ คือ การประกาศใช้ พ.ร.บ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 รวดเร็วเกินไป หน่วยงานส่วนท้องถิ่นตั้งตัวไม่ทัน ประชาชนยังไม่เข้าใจในรายละเอียดของการเสีย ภาษีอย่างทั่วถึง ท้องถิ่นมีฐานข้อมูลบัญชีทรัพย์สินไม่ตรงตามที่ประชาชนครอบครองจริง ผลกระทบต่อประชาชนในภาพรวม พบว่า ประชาชนขาดความรู้ ไม่เข้าใจในกฎหมาย การเสียภาษีระบบใหม่ จึงขาด

ความร่วมมือ ขาดการมีส่วนร่วมต่อการมาเสียภาษี 4) แนวทางพัฒนาการดำเนินงานจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พบว่า ควรจัดตั้งเก็บภาษี ด้านการประชาสัมพันธ์จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในระบบการเสียภาษีให้กับประชาชนทุกครัวเรือน ควรส่งเสริมให้ประชาชนหรือผู้นำชุมชน เข้ามาจับบทบาท มีส่วนร่วม ในการประชาสัมพันธ์ ควรเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ให้เพียงพอ รัฐควรจัดให้มีการยื่นแบบเสียภาษีระบบออนไลน์ รัฐควรส่งเสริมให้มีมาตรการ สร้างแรงจูงใจ ให้สิ่งตอบแทนแก่ผู้มาเสียภาษีตามกำหนด หรือจัดให้มีส่วนลดหย่อนภาษี เป็นต้น

พระมหาเดชนันท์ สิทธาภิภู (ผากา) (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาล ตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร โดยจำแนกตามสถานภาพทั่วไป และ 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร โดยทำการศึกษาริวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชนที่มารับบริการเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 370 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

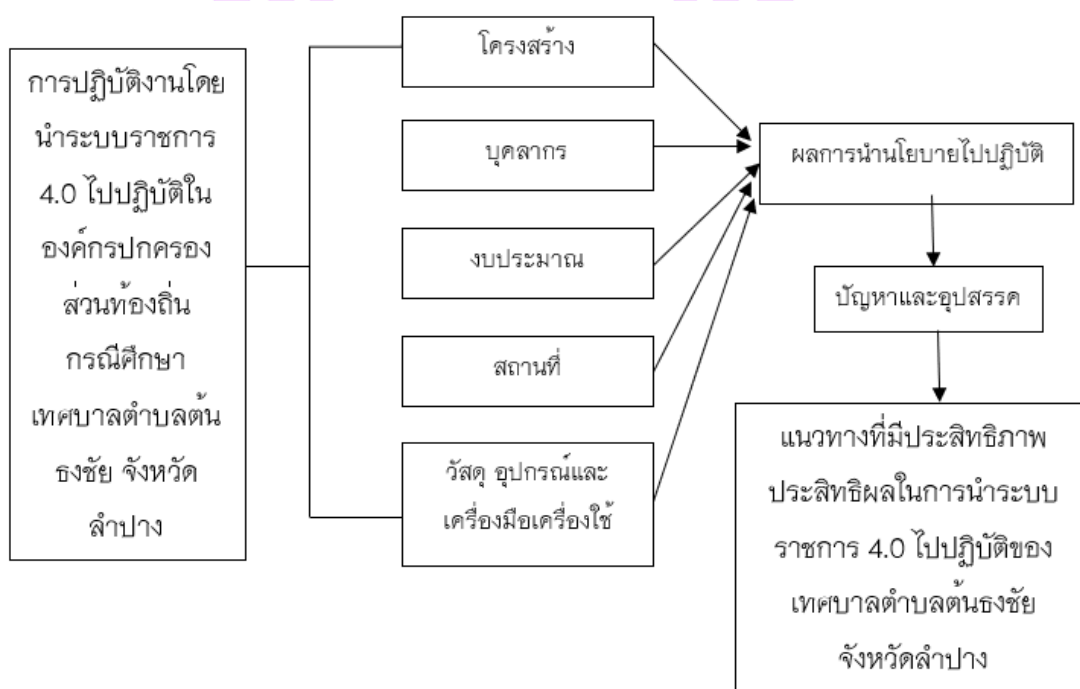
ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.53$) เมื่อพิจารณารายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับ คือ ด้านอาคารสถานที่ ($\bar{X}=3.58$) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ($\bar{X}=3.51$) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ($\bar{X}=3.49$) อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร พบว่า ประชาชนที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นในด้านประสิทธิผลการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร แตกต่างกันขณะที่เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน ปัญหาอุปสรรคต่อการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหารด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ คือ เจ้าหน้าที่ขาดการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ ความรักในงานให้บริการน้อย เอกสารอธิบายขั้นตอนการให้บริการยังไม่เพียงพอ ด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่แนะนำขั้นตอนการให้บริการ

ข้อเสนอแนะต่อการให้บริการ ของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหารด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความรักในงานให้บริการ

ด้านอาคารสถานที่ ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและพื้นที่โดยรวมของหน่วยงานให้เหมาะสม และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจัดเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมในขั้นตอนการให้บริการและประชาสัมพันธ์ให้เพียงพอ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับ เรื่อง การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมแล้ว จึงนำแนวคิดทฤษฎีและตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) ของ วรเดช จันทรรศ (2551) โดยศึกษาถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย โครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ สถานที่ และวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อเสนอแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



ภาพ 7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรค ปัญหา และแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีหัวข้อสำคัญ ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ
5. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เทศบาลตำบลต้นธงชัย มีบุคลากรจำนวน 77 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานให้กับเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน และพนักงานเทศบาล พนักงานจ้างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 21 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน 2) สมาชิกสภาท้องถิ่น จำนวน 2 คน 3) พนักงานเทศบาล จำนวน 14 คน 4) พนักงานจ้าง จำนวน 4 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำมาตอบโจทย์งานวิจัย ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารท้องถิ่น
 - 1.1.1 นายกเทศมนตรีตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน
- 1.2 สมาชิกสภาท้องถิ่น
 - 1.2.1 ประธานสภาเทศบาลตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน
 - 1.2.2 สมาชิกสภาเทศบาลตำบลต้นธงชัย จำนวน 1 คน
- 1.3 พนักงานเทศบาล
 - 1.3.1 พนักงานเทศบาล ประเภทบริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน
 - 1.3.2 พนักงานเทศบาล ประเภทอำนวยการท้องถิ่น จำนวน 7 คน

1.3.3 พนักงานเทศบาล ประเภทวิชาการ	จำนวน 3 คน
1.3.4 พนักงานเทศบาล ประเภททั่วไป	จำนวน 3 คน
1.4 พนักงานจ้าง	
1.4.1 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน 3 คน
1.4.2 พนักงานจ้างทั่วไป	จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดประเด็นคำถาม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อให้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหา และแนวทางการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความความคิดเห็นด้านปัญหา และอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยยึดหลักการนำนโยบายตัวแบบด้านการจัดการ 5 ด้าน ของ วรเดช จันทรร (2551) ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ และด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยยึดหลักการนำนโยบายตัวแบบด้านการจัดการ 5 ด้าน ของ วรเดช จันทรร (2551) ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ และด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์ในการเลือก จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย อาจารย์คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา 2 ท่าน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ เทศบาลเมืองพิชัย อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 1 ท่าน

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เก็บข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจงจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมด้วยเครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก ปากกา ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ต่อคณะจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำส่งจากคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลโดยการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
3. ผู้วิจัยนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
4. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยใช้ประเด็นคำถามตามที่กำหนดไว้ ผู้สัมภาษณ์จะเริ่มจากการแนะนำตนเอง แนะนำวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และหลีกเลี่ยงคำถามที่ไม่เหมาะสมหรือคำถามที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยผู้สัมภาษณ์จะเริ่มสนทนาจากคำถามที่กำหนดไว้ พร้อมบันทึกคำตอบทั้งหมดลงในแบบสัมภาษณ์ จากนั้นจะสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดที่จะนำไปสู่ประเด็นการศึกษา และให้อิสระกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในการตอบคำถามมากที่สุด
5. รวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) (อลงกต แพนสนิท, 2557) โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นปัญหาสำคัญและอธิบายความเชื่อมโยงภายใต้วิธีการที่สำคัญ ได้แก่

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำเข้าข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ เช่น ข้อมูลหมวดงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลหมวดการสัมภาษณ์ เป็นต้น
2. การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น
3. การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูล

ต่าง ๆ ที่รวบรวมได้โดยทำควบคู่การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนผู้วิจัยจะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยงานวิจัยนี้ เป็นรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมเป็นจำนวน 21 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยผู้วิจัยได้นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านการจัดการ (Management Model) ของ ศ. ดร.วรเดช จันทรศร ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 5 ด้าน จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 21 คน พบว่า

1. ด้านโครงสร้างของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

1.1 ในด้านการนำระบบราชการ 4.0 มาปฏิบัติในองค์กร เป็นระบบที่ส่วนกลางได้ประกาศใช้ ซึ่งในบางพื้นที่ไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้ทันทีแต่ท้องถิ่น แต่เทศบาลตำบลต้นธงชัย ยังสามารถนำมาปรับใช้ได้บางส่วน โดยมีการรับฟังประชาคมในเรื่องต่าง ๆ จากประชาชนจากการลงพื้นที่ เพื่อรับฟังปัญหาเพื่อนำมาทำเป็นแผนของเทศบาล ซึ่งสามารถรับรู้ปัญหาที่ประชาชนในพื้นที่ต้องการแก้ไขได้บางส่วน แต่ไม่ได้ครอบคลุมถึงความต้องการของประชาชนทั้งหมดในชุมชนนั้น ๆ

1.2 การบังคับบัญชาเทศบาลตำบลธงชัยยังใช้ระบบบนลงล่าง (Top-Down) ในการสั่งการ โดยในด้านโครงสร้างขององค์การของเทศบาลตำบลต้นธงชัยทั้งยังมีการใช้โครงสร้างเดิมก่อนยกฐานะเทศบาลตำบลในปัจจุบัน ที่ประกอบด้วย 1) สำนักปลัด 2) กองช่าง 3) กองคลัง ซึ่งการแบ่งโครงสร้างในรูปแบบนี้ทำให้การบริหารงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพลดน้อยลงและมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการกับประชาชนในพื้นที่อย่างครอบคลุมทุกพื้นที่

1.3 โครงสร้างของหน่วยงานเช่น สำนักปลัดเทศบาล ต้องรับภารกิจดูแลหลาย ด้าน ซึ่งทำให้การบริการในด้านนั้น ๆ ล่าช้าได้ โครงสร้างของสภาเทศบาล ยังคงมีขนาดเล็ก เมื่อเทียบกับสัดส่วนของพื้นที่และประชากร ซึ่งปัจจุบันมีเพียง 12 คน ในการกำกับดูแลในเขตพื้นที่ของแต่ละท่าน

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านโครงสร้าง ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าโครงสร้างของเทศบาลตำบลต้นธงชัยที่ประกอบด้วย สำนักปลัด กองช่าง และกองคลัง ยังคงมีไม่เพียงพอต่อการให้บริการโดยใช้ระบบราชการ 4.0 ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางได้มากเพียงพอ เนื่องจากประชาชนในพื้นที่ที่มีประมาณกว่า 20,000 คน”

“ดิฉันมองว่าโครงสร้างของสภาซึ่งปัจจุบันมีอยู่ 12 ท่าน ยังมีไม่เพียงพอต่อการเข้าถึงประชาชน เนื่องจากเทศบาลตำบลธงชัยมีพื้นที่ที่กว้างทำให้จำนวนของสมาชิกสภาในบางเขตมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึงมากนักในบางพื้นที่”

“ดิฉันมองว่าระบบราชการ 4.0 เป็นระบบที่ส่วนกลางได้ประกาศใช้ซึ่งในบางพื้นที่ไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้ทันทีแต่ท้องถิ่น แต่เทศบาลตำบลธงชัยต้นธงชัย ยังพอสามารถนำมาปรับใช้ได้บ้างเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่อยู่ใกล้กับตัวเมืองและไม่ได้เป็นพื้นที่ชายขอบมากนัก ทำให้ในด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนประชาชนมีความเข้าใจบ้าง การรับประชาคมจากประชาชนต้องลงพื้นที่ในตอนกลางคืนเพื่อรับฟังปัญหาเพื่อนำมาทำเป็นแผนของเทศบาล แต่ศักยภาพของเทศบาลตำบลต้นธงชัยไม่ได้เพียงพอมากนักต่อการให้บริการอย่างครอบคลุมทั้งหมดโดยเฉพาะในด้านสาธารณูปโภค ซึ่งเทศบาลจะจำกัดเป็นการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือลำดับแรกๆเท่านั้น หรือเทศบาลจะขอรับสนับสนุนจากโครงการบริหารส่วนจังหวัด”

“ดิฉันมองว่าเทศบาลตำบลธงชัย ณ เวลานี้ยังคงใช้ระบบบนลงล่างในการสั่งการ เทศบาลตำบลต้นธงชัยยังใช้โครงสร้างเดิมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 แต่เป็นเทศบาลตำบลที่โตขึ้น โดยโครงสร้างของหน่วยงานที่ประกอบด้วย สำนักปลัด กองช่าง กองคลัง ยังไม่เพียงพอต่อการให้บริการกับประชาชนในพื้นที่”

“ดิฉันมองว่าการแบ่งโครงสร้างขององค์กรปัจจุบันที่มีเพียงแค่ 3 กอง คือ สำนักปลัด กองช่าง กองคลัง ทำให้การบริหารงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพน้อยลงเนื่องจากหน่วยงานมีภารกิจงานที่หลากหลาย และบางภารกิจที่บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ไม่ตรงกับตำแหน่งงานทำให้ประสิทธิผลของงานในด้านนั้นๆ มีคุณภาพลดลง”

2. ด้านบุคลากรของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

2.1 ในด้านความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรของเทศบาลตำบลต้นธงชัยความรู้ทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่น่าพึงพอใจ แต่การเรียนรู้การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรมีข้อจำกัดในด้านช่วงวัยต่าง ๆ ซึ่งต้องได้รับการอบรมการฝึกสอนอยู่ตลอดเวลา

2.2 ในด้านจำนวนบุคลากรและความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านจำนวนบุคลากรปัจจุบันเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีบุคลากรจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับภารกิจที่หลากหลายทำให้คุณภาพของงานลดลง เช่น ในส่วนของภารกิจด้านสาธารณสุข และภารกิจด้านพัฒนาชุมชนที่มีภารกิจปริมาณมาก แต่บุคลากรผู้รับผิดชอบมีน้อย การลงพื้นที่ในการจัดเก็บภาษีมีบุคลากรประมาณ 3-4 คนเท่านั้น ซึ่งพื้นที่ของเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีพื้นที่กว่า 70,000 แปลง ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร เมื่อมีการโอนย้ายตำแหน่งงานด้านต่างๆของเทศบาลตำบลต้นธงชัย ทำให้ผู้ที่มาสานต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องเกิดการปรับตัวให้เข้ากับภารกิจใช้เวลานานหรือความสามารถของบุคลากรกับภารกิจไม่สอดคล้องกับสายงานทำให้คุณภาพของงานลดลง

2.3 บุคลากรบางท่านมีอุปสรรคในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำในสำนักงานและบุคลากรที่มีการลงพื้นที่บ่อยครั้ง

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านบุคลากรของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าเมื่อมีประชาชนในพื้นที่ที่มีประมาณ 20,000 คน ซึ่งมีจำนวนมากขึ้นกว่าหลายปีที่ผ่านมา ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลต้นธงชัย ยังไม่เพียงพอมากนัก”

“ดิฉันมองว่าปัจจุบัน เทศบาลตำบลต้นธงชัยยังมีบุคลากรในสภาเทศบาลไม่เพียงพอครอบคลุมทั้งพื้นที่ ซึ่งบางเขตอาจจะได้รับการดูแลไม่ทั่วถึง”

“ผมมองว่าความรู้ทางด้านเทคโนโลยีของบุคลากรมีไม่เท่ากันซึ่งต้องได้รับการอบรมการฝึกสอนอยู่ตลอดเวลาและเมื่อมีการย้ายตัวแทนต้องมีความสามารถด้วย”

“ดิฉันมองว่าการเรียนรู้การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรมีข้อจำกัดในด้านช่วงวัยต่าง ๆ โดยแก้ไขปัญหาโดยการรับสมัครบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรเดิมขาดทักษะในด้านเทคโนโลยี เช่น การเชื่อมต่อข้อมูลเข้ากับแผนที่ภาษี”

“ดิฉันมองว่ามีบุคลากรของเทศบาลตำบลต้นธงชัยไม่เพียงพอซึ่งในการลงพื้นที่ออกสำรวจต้องการบุคลากรจำนวนมากในการตรวจสอบ ซึ่งในการจัดเก็บภาษีมีบุคลากรประมาณ 3-4 คน ซึ่งพื้นที่ของเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีพื้นที่กว่า 70,000 แปลง ในพื้นที่กว่า 25,000 ไร่ และมีปัญหาในส่วนของพนักงานจ้างตามภารกิจ ซึ่งบางครั้งบุคลากรได้งานใหม่ทำให้ต้องย้ายไปทำงานที่อื่น ซึ่งงานจัดเก็บภาษีเป็นงานที่ต้องทำแบบต่อเนื่องไม่สามารถสานต่อได้โดยง่ายไม่เหมือนกับงานบัญชี หรือถ้าหากใช้บุคลากรเพียงคนเดียวในการทำงานในหลาย ๆ ด้านจะทำให้งานไม่ได้คุณภาพมากนัก”

“ดิฉันมองว่าบุคลากรมีจำนวนน้อยแต่ภารกิจที่หลากหลายทำให้คุณภาพของงานลดลงมีอุปสรรคในการติดต่อประสานงานซึ่งบุคลากรบางท่านทำงานในสำนักงานและบุคลากรบางท่านมีการลงพื้นที่อยู่บ่อยครั้ง เช่น เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเมื่อปฏิบัติหน้าที่เสร็จเจ้าหน้าที่ต้องทำการลงข้อมูลเพื่อเบิกจ่ายทำให้เกิดการล่าช้าเนื่องจาก ลงข้อมูลช้าทำให้การเบิกจ่ายช้าไปด้วย รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ด้านพัฒนาชุมชนที่มีภารกิจปริมาณมาก”

3. ด้านงบประมาณของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

3.1 เทศบาลตำบลต้นธงชัยในส่วนของงบประมาณที่ใช้ภายในพื้นที่สำนักงานมีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ใช้อย่างเพียงพอทำให้ภายในสำนักงานไม่พบปัญหามากนัก แต่งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาในเขตการปกครองของเทศบาลตำบลต้นธงชัยยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการต่าง ๆ อย่างครอบคลุมในแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างเต็มที่ เนื่องจากเป็นพื้นที่บริเวณกว้างใหญ่และกำลังพัฒนาเป็นชุมชนเมือง จำเป็นต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ จากส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคมาพัฒนาปรับปรุงพื้นที่ให้พัฒนายิ่งขึ้น ซึ่งในบางครั้งได้รับงบประมาณอุดหนุนที่น้อยกว่าความต้องการ

3.2 เทศบาลตำบลต้นธงชัยได้รับผลกระทบจากปรับลดภาษีที่ดิน และไม่สามารถจัดเก็บภาษีที่ดินได้อย่างครอบคลุม ทำให้รายได้ของเทศบาลตำบลต้นธงชัยลดลงส่งผลให้แผนและโครงการด้านต่าง ๆ เกิดการชะลอตัวหรือปรับลดลง

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านงบประมาณเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่างบประมาณของเทศบาลตำบลธงชัยยังไม่เพียงพอเนื่องจากเป็นพื้นที่ใหญ่และกำลังพัฒนาเป็นชุมชนเมือง จำเป็นต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ”

“ดิฉันมองว่างบประมาณน้อย ซึ่งมีการแบ่งปันส่วนอยู่มาก เงินรายได้ปัจจุบันที่มีประมาณ 100 ล้านบาท ยังมีไม่เพียงพอซึ่งแบ่งไปในแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอยู่น้อย ซึ่งมี

เพียง 19-20 ล้านบาท ซึ่งต้องการงบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลาง งบประมาณเจ้าหน้าที่ งบประมาณผู้สูงอายุ งบประมาณการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานมีน้อยทั้งถนนและน้ำที่ใช้ในการอุปโภคบริโภค”

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีงบประมาณที่คำนวณได้เพื่อเพิ่มโครงสร้างขององค์กรในการจ้างงาน ซึ่งกฎหมายกำหนดให้ค่าตอบแทนบุคลากรไม่เกิน 30 ถึง 40 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ทำให้เกิดข้อจำกัดเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน ทั้งเรื่องของการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในปี 2565 มีการชะลอตัวลงทำให้รายได้ของเทศบาลลดลง และการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางน้อยลงทำให้เกิดการจัดสรรรายได้มากขึ้น การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินการเบิกจ่ายงบประมาณการก่อสร้างในทุก ๆ ด้าน ทำให้เจ้าหน้าที่ได้เริ่มทำแผนการบริหารความเสี่ยงเมื่อปลายปีที่ผ่านมา”

4. ด้านสถานที่ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

4.1 เทศบาลตำบลต้นธงชัยแต่เดิมมีฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภายหลังได้ยกระดับมาเป็นเทศบาลตำบล เมื่อเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีการขยายตัวขึ้นและรองรับภารกิจที่ถ่างโอนมามาก จึงทำให้เทศบาลตำบลต้นธงชัยมีบุคลากรเพิ่มขึ้นตามโครงสร้างขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้พื้นที่ในการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเกิดความแออัดไม่สะดวกต่อการให้บริการประชาชนได้อย่างเต็มที่ และเทศบาลตำบลต้นธงชัยได้นำโรงเรียนนาบ่อใต้เดิมมาปรับเปลี่ยนสถานที่เป็นที่จัดเก็บเอกสารและห้องเก็บวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งเป็นอาคารที่แยกตัวกับสำนักงานทำให้ขณะให้บริการประชาชนเมื่อต้องการใช้อาคารที่เก็บไว้ทำให้การค้นหาเอกสารเป็นไปได้ยากและใช้เวลานาน รวมทั้งการลงพื้นที่ปฏิบัติงานภายนอกสำนักงานบางในหลาย ๆ พื้นที่ที่มีอุปสรรคในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านสถานที่ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าสถานที่การทำงานและการให้บริการประชาชนมีพื้นที่ให้ไม่เพียงพอต่อการบริการประชาชนมากนัก”

“ผมมองว่ามีความพร้อมให้บริการในส่วนของการบริการด้านภาษี แต่ยังขาดพื้นที่ในการจัดเก็บครุภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งยังมีไม่เพียงพอ”

“ดิฉันมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยยังมีพื้นที่จัดให้บริการประชาชนยังคับแคบในการให้บริการประชาชน และการขยายสถานที่เพิ่มเติมของเทศบาลทำได้ยากมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรพื้นที่พื้นที่ให้บริการ”

“ผมมองว่าเมื่อส่วนกลางมอบภารกิจให้แก่ส่วนท้องถิ่นทำให้พื้นที่การบริการมากขึ้นตามไปด้วยทำให้เทศบาลตำบลต้นธงชัยยังขาดแคลนพื้นที่การให้บริการที่ต้องจัดหาเพื่อการรองรับการบริการ ซึ่งพื้นที่ปัจจุบันมีไม่เพียงพอ”

“ดิฉันมองว่าศาลาแต่ละหมู่บ้านมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตใช้เมื่อออกให้บริการนอกพื้นที่เช่นหมู่บ้านจำบอนอาจจะไม่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตของหมู่บ้านทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถเป็นไปได้โดยสะดวก”

“ดิฉันมองว่าส่วนของการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลที่มีการแยกตัวออกมาจากตัวสำนักงานเนื่องจากมีประชาชนเข้ามาใช้บริการอยู่เสมอ และสถานที่ให้บริการอยู่ด้านหลังสำนักงานยากต่อการมองเห็นของประชาชน”

“ดิฉันมองว่าพื้นที่ของสำนักงานเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีความคับแคบเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากร เมื่อเกิดการให้บริการประชาชน อาจเกิดความไม่สะดวกในการสัญจรไปมาได้ทั้งบุคลากรและประชาชน และพื้นที่การเก็บเอกสารมีการจัดเก็บอยู่สถานที่ให้บริการจึงทำให้เกิดการเสียเวลาในการค้นหาเอกสาร อยู่สถานที่ให้บริการจึงทำให้เกิดการเสียเวลาในการค้นหาเอกสาร”

“ดิฉันมองว่าในการจัดเก็บเอกสารของส่วนกองคลังยังมีไม่เพียงพอ และสถานที่จัดเก็บเอกสารกับสถานที่ให้บริการอยู่ห่างกันพอสมควรทำให้เกิดการล่าช้า และไม่สะดวกในการให้บริการได้อย่างทันท่วงที”

5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

5.1 ในด้านของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชัน โดยส่วนบุคลากรบางส่วนพบปัญหาในด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีบ่อยครั้งที่เกิดสัญญาณล่าช้าจากความเร็วของสัญญาณรวมไปถึงสัญญาณขัดข้อง ซึ่งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บางท่านต้องใช้อินเทอร์เน็ตในการทำงาน ส่วนของแอปพลิเคชันที่เทศบาลตำบลต้นธงชัยนำมาใช้ในองค์การ เช่น 1) E-Saraban เป็นแอปพลิเคชันที่ใช้ในการรับส่ง หนังสือ จัดเก็บเอกสาร เพื่อส่งต่อ สั่งการและลงนามในเอกสารหรือส่งเข้าระบบหนังสือเวียน ที่มีการลงนาม รับทราบ ผ่านระบบด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในปัจจุบันมีเพียงแค่สำนักปลัดที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 2) E-lods เป็นโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติงานด้านการคลังของเทศบาลตำบลต้นธงชัย ในงานที่เกี่ยวข้องกับการรับ-จ่าย ที่เกิดขึ้นจริงประจำวัน ซึ่งโปรแกรม E-lods มักเกิดการขัดข้องมาจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่เป็นผู้จัดการดูแล 3) แผนที่ภาษี Ltax3000 เป็นโปรแกรมที่ใช้ใน

การปฏิบัติงานด้านแผนที่ภาษีและ ทะเบียนทรัพย์สินและการจัดเก็บรายได้ ซึ่งโปรแกรมมี ปัญหาจากกรมจากการไม่พัฒนาโปรแกรมแบบต่อเนื่องและเปลี่ยนแพลตฟอร์มบ่อยทำให้การ โอนย้ายข้อมูลของเทศบาลเป็นไปได้ยากในการโอนย้ายข้อมูล โดยข้อมูลของแผนที่ภาษีแต่ละ เทศบาลมีการจัดเก็บที่แตกต่างกัน

5.2 ในปัจจุบันด้านยานพาหนะบางประเภทมีอายุการใช้งานมาอย่างยาวนาน เช่น รถดับเพลิงรถ และรถขยะ มีการชำรุดบ่อยครั้งทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่มากและ ทำให้การบริการประชาชนเป็นไปได้ยาก

5.3 การติดต่อสื่อสารภายนอก ยังคงมีอุปสรรคในการติดต่อกับผู้รับเหมาหรือผู้ ประมูลงานในส่วนของกองช่างที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนงานและรับโอนงาน ซึ่งมีเพียงการใช้ โทรศัพท์มือถือในการติดต่อประสานงานด้วยวาจาเพียงเท่านั้น

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านสถานที่ ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัย ยังต้องการเทคโนโลยีหรือแอปพลิเคชันเพื่อเข้า มาใช้ในการทำงานอีกมาก เช่น รถดับเพลิงรถ รถขยะ เป็นต้น ซึ่งเทศบาลเองยังต้องการ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการประชาชน เพื่อให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น”

“ดิฉันมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัย ยังขาดรถดับเพลิง เป็นผลเนื่องจาก งบประมาณไม่เพียงพอโดย เมื่อประชาชนมีความต้องใช้เทศบาลแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยการ ยืมเทศบาลต่าง ๆ โดยรอบหรือการแปรสภาพรถขนส่งน้ำเพื่อทดแทนรถดับเพลิงในปัจจุบัน ซึ่ง ทำให้เกิดการประสานงานอย่างกระชั้นชิดแก่เทศบาลต่าง ๆ และการประชุมต่าง ๆ ของสภายัง ขาดการใช้เทคโนโลยีเข้ามาในการประชุม ขาดการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ เข้ามาใช้”

“ผมมองว่าวัสดุอุปกรณ์บางอย่างในเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีระยะเวลาการเข้ามา อย่างยาวนาน รถดับเพลิงซึ่งได้แปรสภาพมาจากรถขนส่งน้ำ ทำให้การใช้ความเร็วในการ บริการประชาชนเป็นไปได้ยาก หรือรถขยะที่มีการชำรุดบ่อยครั้งทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการ บำรุงรักษาเยอะ ทำให้ต้องการจัดหาเพิ่มมากขึ้น”

“ดิฉันมองว่าระบบแผนที่ภาษี Ltax3000 มีปัญหาจากกรมซึ่งไม่พัฒนาแบบต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแพลตฟอร์มบ่อยทำให้การโอนย้ายข้อมูลเป็นไปได้ยาก ซึ่งแต่ละเทศบาลใช้ โปรแกรมไม่เหมือนกัน”

“ดิฉันมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีปัญหาในด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในด้าน ความเสถียรและความเร็ว ซึ่งในบางครั้งมักเกิดปัญหาระหว่างปฏิบัติงาน แอปพลิเคชันจาก

กรมไม่มีความเสถียรเมื่อถึงในช่วงเวลาการปิดงบประมาณ มักเกิดการล่าช้าจากระบบของโปรแกรมนั้น ๆ”

“ผมมองว่าวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานของเทศบาลตำบลต้นธงชัยสามารถที่จะขออนุมัติงบประมาณเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา ในส่วนของกองช่างใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการปฏิบัติงานไม่ได้ใช้ระบบแลน (Lan) เมื่อใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการปฏิบัติงานระบบของผู้ให้บริการอาจมีการขัดข้องในบางครั้งทำให้งานไม่เสร็จตามกำหนดการ”

“ดิฉันมองว่าในด้านวัสดุอุปกรณ์ของเทศบาลตำบลต้นธงชัยสำนักปลัดได้ใช้ E-Saraban และในส่วนของกองช่างยังไม่ได้มีการนำมาปรับใช้ เพื่อลดการใช้กระดาษ และเพื่อความสะดวกในการจัดส่งเอกสารในรูปแบบออนไลน์จากเดิมต้องใช้เวลาในการเดินส่งเอกสารระหว่างอาคาร”

ตอนที่ 2 แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ได้ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

1.1 เทศบาลตำบลต้นธงชัยควรปรับเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาให้เป็นองค์กรแนวราบ เพื่อลดการควบคุมแบบลำดับชั้น

1.2 ควรมีการขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) เพื่อจัดตั้งกองต่าง ๆ เมื่อคำนวณปริมาณงานเหมาะสมแก่การจัดตั้ง เช่น กองสาธารณสุข กองสวัสดิการ และกองการการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดการจ้างงานเข้ามาทำงานในพื้นที่และรองรับภารกิจของเทศบาลที่มีมากขึ้นเมื่อสามารถรับภารกิจที่มีมากขึ้นได้ภาระงานที่ทำจะมีความมากขึ้น ในส่วนของสภาเทศบาลควรขอยกฐานะองค์กรเป็นเทศบาลเมือง เพื่อขยายโครงสร้างของสภาเทศบาลขึ้นเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม

1.3 เทศบาลควรมีช่องทางอื่น ๆ มากขึ้นในการให้ประชาชนเข้าร่วมการทำประชาคมหมู่บ้าน

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านโครงสร้างของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นตื้นธงชัยควรมีการเพิ่มกองสาธารณสุข กองสวัสดิการ และกองการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดการจ้างงานแก่ผู้ที่จบใหม่เข้ามาทำงานในพื้นที่เพื่อพัฒนาพื้นที่ชุมชนของเทศบาลตำบลต้นตื้นธงชัยให้ทันโลก”

“ดิฉันมองว่าด้านโครงสร้างบุคลากรของสภาเทศบาลปัจจุบันยังต้องการเพิ่มบุคลากรของสภาให้มากขึ้น เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการดูแลและให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่ในทุก ๆ เขต ควรปรับเพิ่มบุคลากรของสภาเทศบาลในเขตนั้น ๆ เพิ่มขึ้น”

“ดิฉันมองว่าด้านโครงสร้างของเทศบาล ต้องการให้เกิดองค์การที่มีคุณภาพเริ่มจากเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและทำงานในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มการลงพื้นที่ในชุมชนของเทศบาลมากยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกต่อประชาชน”

“ผมมองว่าต้องการเพิ่มกองสาธารณสุขกองการศึกษาและกองสวัสดิการซึ่งปัจจุบันมีจำกัดด้วยพื้นที่เรื่องเหล่านี้ปัจจุบันอยู่ภายใต้หัวหน้าสำนักปลัดในการจัดการ ปัจจุบันยังคงมีปัญหาจากรายได้ซึ่งต้องคำนวณเพื่อเพิ่มโครงสร้างขององค์กรในการจ้างงาน”

“ดิฉันมองว่าควรปรับเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาให้เป็นองค์กรแนวราบ ควรเพิ่มเติมการกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากช่องทางด้านต่าง ๆ เช่น การกรองข้อมูลเรื่องงบประมาณ ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งในหลาย ๆ ครั้งจำนวนงบประมาณที่ได้ไม่ตรงกับที่ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ทำให้การทำแผนต่าง ๆ เกิดการผิดพลาดได้ และควรมีการจัดทำประชาคมในรูปแบบอื่น ๆ นอกจากการทำประชาคมหมู่บ้านในเวลาหลังเลิกงานเท่านั้น เพื่อหาจุดที่ชุมชนนั้น ๆ ต้องการเพิ่มเติม”

“ดิฉันมองว่าโครงสร้างของเทศบาลตำบลต้นตื้นธงชัยควรมีการแบ่งแยกหน่วยงานย่อยให้ชัดเจนและตรงกับความรู้ความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร อย่างเช่น การแยกงานสาธารณสุขออกจากงานของสำนักปลัด”

2. ด้านบุคลากรของเทศบาลตำบลต้นตื้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

2.1 จากปัญหาเทศบาลตำบลต้นตื้นธงชัยได้รับมอบภารกิจมาจากหน่วยงานภาคส่วนต่าง ๆ ทำให้ภารกิจของหน่วยงานมีมากขึ้น ส่งผลต่อภาระงานที่บุคลากรได้รับมากขึ้นในหลาย ๆ ภาคส่วนของหน่วยงาน หน่วยงานอาจจะได้เพิ่มบุคลากรโดยการจ้างพนักงานตามภารกิจ หรือควรขอพิจารณาจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดเพิ่มการจ้างงานบุคลากรเฉพาะด้านมาทำงาน เช่น นักวิชาการสาธารณสุข นักวิชาการสิ่งแวดล้อม และในอีก

หลาย ๆ ด้าน รวมไปถึงการสัมภาษณ์บุคลากรที่ย้ายเข้ามาในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อรับบุคลากรให้ตรงสายงาน

2.2 เพื่อแก้ปัญหาในการเข้ารับการอบรมของบุคลากร จึงต้องการให้หน่วยงานที่จัดการอบรมเพิ่มช่องทางในการเข้ารับการอบรมรูปแบบออนไลน์แก่ผู้ที่ไม่สะดวกในการเดินทางและมีการอัดวิดีโอเพื่อการเรียนรู้ในภายหลัง เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากร

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านบุคลากรของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยควรมีการจ้างพนักงานตามภารกิจมาเพื่อเพิ่มบุคลากรองค์การเพื่อมาช่วยภารกิจในด้านต่าง ๆ”

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยนั้นยังคงต้องการบุคลากรเฉพาะด้านมาทำงาน เช่น นักวิชาการสาธารณสุข นักวิชาการสิ่งแวดล้อม พยาบาลวิชาชีพ เป็นต้น”

“ดิฉันมองว่าด้านโครงสร้างบุคลากรของสภาเทศบาลปัจจุบันยังต้องการเพิ่มบุคลากรของสภาให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการดูแลและให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่ในทุกๆเขต ควรปรับเพิ่มบุคลากรของสภาเทศบาลในเขตนั้น ๆ เพิ่มขึ้น”

“ดิฉันมองว่าบุคลากรในเทศบาลตำบลต้นธงชัยบางท่านที่ต้องเข้าได้รับการอบรมอาจมีปัญหาในการเข้าร่วมในบางครั้ง ซึ่งดิฉันต้องการให้หน่วยงานที่จัดการอบรมเพิ่มช่องทางในการเข้ารับการอบรมรูปแบบออนไลน์บ้างแก่ผู้ที่ไม่สะดวกในการเดินทางและมีการอัดวิดีโอเพื่อการเรียนรู้ในภายหลัง”

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยในส่วนของกองช่างยังขาดบุคลากรเพียงพอซึ่งขาดอีกหลายตำแหน่ง เช่น นักผังเมือง ผู้ช่วยเขียนแบบ นายช่างไฟฟ้า เป็นต้น”

“ดิฉันมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยควรเพิ่มบุคลากรให้มีเพียงพอและตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรต่อภารกิจนั้น ๆ การเพิ่มบุคลากรในส่วนของงานเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนเพื่อให้เพียงพอกับภารกิจที่ได้รับ”

3. ด้านงบประมาณของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

3.1 ในด้านงบประมาณของเทศบาลตำบลต้นธงชัย เทศบาลต้องการที่จะของบประมาณอุดหนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือส่วนกลางให้ได้มากขึ้นเพื่อชดเชยรายได้ที่ลดลง และเก็บภาษีที่ดินซึ่งเป็นรายได้ของเทศบาลควรเพิ่มเก็บอัตราการเก็บให้ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้นในพื้นที่

3.2 เทศบาลควรส่งเสริมให้มีมาตรการสร้างแรงจูงใจแก่ประชาชน โดยจัดให้มีส่วนลดหย่อนภาษีในกรณีต่าง ๆ เมื่อจ่ายภาษีที่ดิน

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านงบประมาณของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยต้องการของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาชุมชนโดยการของงบประมาณเพิ่มจากหน่วยงานส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคมาพัฒนาปรับปรุงพื้นที่ให้พัฒนายิ่งขึ้น”

“ผมมองว่าบริหารจัดการงบประมาณของเทศบาลตำบลต้นธงชัยในส่วนของงบประมาณที่มีอยู่ ควรให้มีการจัดการความคุ้มค่ายิ่งขึ้นและการขอรับงบประมาณจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีงบประมาณมาก เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น”

“ดิฉันมองว่าการเก็บภาษีที่ดินของเทศบาลตำบลต้นธงชัย ซึ่งเป็นรายได้ของเทศบาลควรเพิ่มเก็บอัตราการเก็บให้ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้นในพื้นที่ โดยการเพิ่มการลงพื้นที่ให้บ่อยครั้งมากขึ้น”

4. ด้านสถานที่ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

4.1 ปัจจุบันเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีสถานที่การทำงานที่น้อยลงและมีการใช้พื้นที่ร่วมกันในหลายฝ่าย จึงควรมีการจัดแยกส่วนงานต่างๆ ให้เป็นสัดส่วนมากยิ่งขึ้น และควรเพิ่มการสร้างอาคารสำนักงานที่สามารถรองรับบุคลากรและประชาชนที่เข้ารับบริการได้มาก เพื่อที่จะสามารถบริการงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2 จากปัญหาสถานที่ของเทศบาลตำบลต้นธงชัยที่ใช้ในการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ของเทศบาลควรจัดหาสถานที่ในการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ให้มากขึ้น เพื่อที่จะบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้มีอายุการใช้งานได้อย่างคุ้มค่า

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านสถานที่ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยยังขาดพื้นที่ในการจัดเก็บครุภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งยังมีไม่เพียงพอ”

“ดิฉันมองว่าเทศบาลตำบลต้นธงชัยนั้นต้องการใช้พื้นที่ของโรงเรียนนำป้อเดิมมาใช้ในการสร้างอาคาร เพื่อใช้เป็นสำนักงานแห่งใหม่เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างสะดวกมากขึ้น”

“ดิฉันมองว่าหากเทศบาลตำบลต้นธงชัยสามารถก่อสร้างอาคารที่มีแบบแปลนอาคารที่มีความสูง 4 ชั้น ขึ้นมาในเทศบาลก็คาดว่าจะเพียงพอต่อการขยายสถานที่การทำงานและเพิ่มกองการอื่น ๆ ขึ้นได้”

“ดิฉันมองว่าอยากให้ฝ่ายการจัดเก็บภาษี ควรย้ายสถานที่ในการให้บริการเข้ามาข้างหน้าเพื่อให้ประชาชนสามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน เนื่องจากในส่วนนี้มีประชาชนเข้ามาใช้บริการบ่อยครั้ง

“ดิฉันมองว่าเทศบาลควรก่อสร้างเพิ่มอาคารสำนักงานที่ทันสมัยสามารถรองรับบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และประชาชนที่เข้ารับบริการได้อย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

ผู้วิจัยประมวลสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

5.1 ยานพาหนะของเทศบาลตำบลต้นธงชัย ควรมีการซื้อยานพาหนะมาทดแทนยานพาหนะปัจจุบันที่ใช้มาเป็นระยะเวลาานาน ทั้งในส่วนของรถดับเพลิงที่แปรสภาพมาจากรถบรรทุกน้ำในการอุปโภคบริโภค รถขยะที่มีอายุการใช้งานมาก และจัดซื้อรถแรงดันน้ำเพื่อแก้ไขปัญหาที่ระบายน้ำอุดตันหลาย ๆ พื้นที่

5.2 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ภายในและภายนอก ส่วนของวัสดุอุปกรณ์ภายในควรมีการนำเครื่องทำลายเอกสารมาใช้แทนการเผาทำลาย เพื่อทำลายเอกสารเดิมที่มีอายุเกิน 10 ปี และสามารถนำมาขายเพื่อรีไซเคิล (Recycle) ได้ ส่วนของวัสดุ อุปกรณ์ภายนอก ควรจัดซื้อเครื่องวัดระยะเลเซอร์มาทดแทนการใช้สายวัดในการจัดเก็บภาษีป้าย ซึ่งจะทำให้ได้รับความแม่นยำและรวดเร็วต่อการบริการประชาชนยิ่งขึ้น

5.3 โปรแกรม แอปพลิเคชัน และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ควรมีการปรับปรุงบำรุงแก้ไขอยู่อย่างสม่ำเสมอและใช้งานโปรแกรมเดียวกันทั้งหมดในงานแต่ละด้าน เพื่อให้โปรแกรมมีความเสถียรในการใช้งานในทุกรูปแบบของโปรแกรม และแอปพลิเคชัน ซึ่งในส่วนนี้ของกองช่างของเทศบาลตำบลต้นธงชัย ควรนำระบบ E-Saraban เข้ามาใช้เพื่อความสะดวกในการจัดส่งเอกสารในรูปแบบออนไลน์จากเดิมต้องใช้เวลาในการเดินส่งเอกสารระหว่างอาคาร ในด้านแอปพลิเคชันในการติดต่อสื่อสารเทศบาลตำบลต้นธงชัยควรเพิ่มช่องทางการติดต่อเพื่อเป็นตัวเลือกที่หลายแก่ประชาชน ส่วนของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ควรมีการปรับเปลี่ยนแพ็คเกจให้มีความเร็วที่มากขึ้นเพื่อให้สะดวกต่อการทำงาน

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ดังนี้

“ผมมองว่าจะซื้อรถดับเพลิงเพื่อให้บริการประชาชนให้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้นซึ่งปัจจุบันรถต่าง ๆ ในการให้บริการประชาชนมีอายุการใช้งานมาก”

“ดิฉันมองว่าวัสดุอุปกรณ์ซ่อมเครื่องใช้ ซื้อรถดับเพลิงและรถแรงดันน้ำเพื่อแก้ไขปัญหาที่ระบายน้ำอุดตัน ซึ่งเทศบาลตำบลต้นธงชัย กำลังขอความร่วมมือจากเทศบาลนครเมืองลำปางในการใช้รถแรงดันน้ำ”

“ดิฉันมองว่าเริ่มมีการทำลายเอกสารเดิมที่มีอายุมาก โดยการใช้เครื่องทำลายเอกสารมาใช้แทนการเผาทำลาย เพื่อทำลายเอกสารเดิมที่มีอายุเกิน 10 ปี และสามารถนำมาขายเพื่อรีไซเคิล”

“ดิฉันมองว่าต้องการให้ระบบแผนที่ภาษี Ltax300 ใช้ในรูปแบบเดียวกันทั้งประเทศ เพื่อไม่ให้เกิดการคีย์ข้อมูลซ้ำเพื่อเปลี่ยนแพลตฟอร์ม”

“ดิฉันมองว่าเทศบาลควรเปลี่ยนการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้ให้บริการให้มีความรวดเร็วมากกว่าปัจจุบัน เนื่องจากแพ็คเกจเดิมมีความเร็วที่น้อยมีทั้งยังมีการใช้ทั่วทั้งสำนักงานจึงเกิดความล่าช้าและเพื่อให้สะดวกต่อการทำงาน”

“ดิฉันมองว่าตัวเทศบาลตำบลต้นธงชัยเองควรมีแอปพลิเคชันเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ประสานงานด้วยการเข้าถึงมวลชนได้อย่างรวดเร็ว เช่น Line Official เป็นต้น”

“ดิฉันมองว่าด้านวัสดุอุปกรณ์ ต้องการห้องจัดเก็บเอกสารที่ไม่สามารถทำลายได้เพิ่มขึ้น ในด้านแอปพลิเคชัน กองช่างต้องการนำระบบ E-Saraban เข้ามาใช้เพื่อความสะดวกในการจัดส่งเอกสารในรูปแบบออนไลน์จากเดิมต้องใช้เวลาในการเดินส่งเอกสารระหว่างอาคาร”

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษา “การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง” ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติ ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรเทศบาลตำบลต้นธงชัย จำนวน 21 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยจะสรุปผลการวิจัยอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะการวิจัยดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยเป็นลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอ ผลการวิจัย ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

1.1 ด้านโครงสร้าง

ด้านโครงสร้าง พบว่า การนำระบบราชการ 4.0 มาปฏิบัติในองค์กรยังไม่สามารถใช้ได้ในทันทีบางเรื่อง การรับฟังประชาคมไม่ได้ครอบคลุมถึงความต้องการของประชาชนทั้งหมดในพื้นที่ซึ่งมีกว่า 20,000 คน การบังคับบัญชาเทศบาลตำบลธงชัยยังใช้ระบบบนลงล่าง (Top-Down) และโครงสร้างของหน่วยงานรวมไปถึงโครงสร้างของสภาเทศบาลที่มีโครงสร้างขนาดเล็กกว่าพื้นที่ให้บริการ เช่น สำนักปลัดเทศบาล รับภารกิจดูแลด้านงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ด้านงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และด้านงานสวัสดิการและสังคม ในส่วนของสมาชิกสภาเทศบาลมีพื้นที่ในเขตดูแลกว้างกว่าโครงสร้างที่มีอยู่จะดูแลได้อย่างครอบคลุม ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในเขตเทศบาลยังคงมีส่วนที่รับผิดชอบภารกิจได้อย่างไม่เต็มที่และทั่วถึงเท่าที่ควร

1.2 ด้านบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลต้นธงชัย มีบุคลากรจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับภารกิจที่หลากหลายทำให้คุณภาพของงานลดลง เช่น ในส่วนของภารกิจด้านสาธารณสุข และภารกิจด้านพัฒนาชุมชนที่มีภารกิจปริมาณมาก แต่บุคลากรผู้รับผิดชอบมีน้อย บางส่วนของบุคลากรที่โอนย้ายเข้ามาเทศบาลมักได้ปฏิบัติงานในภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับสายงาน รวมไปถึงบุคลากรบางท่านมีข้อจำกัดในการเรียนรู้ในด้าน ช่วงวัยต่าง ๆ

1.3 ด้านงบประมาณ

ปัญหาและอุปสรรคด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณของเทศบาลตำบลต้นธงชัยได้รับผลกระทบจากปรับลดภาษีที่ดิน เช่น ในส่วนของภารกิจด้านสาธารณสุข และภารกิจด้านพัฒนาชุมชนที่มีภารกิจปริมาณมาก แต่บุคลากรผู้รับผิดชอบมีน้อย และในการจัดเก็บภาษีที่ดินของเทศบาลตำบลต้นธงชัยไม่สามารถเก็บภาษีได้อย่างครอบคลุมในพื้นที่ ส่งผลให้แผนและโครงการด้านต่างๆเกิดการชะงักงัน และมีส่วนทำให้งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาในเขตการปกครองของเทศบาลตำบลต้นธงชัยยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการต่าง ๆ

1.4 ด้านสถานที่

ปัญหาและอุปสรรคด้านสถานที่ พบว่า สถานที่การทำงานของเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีพื้นที่สำนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานน้อย เนื่องจากอาคารสำนักงาน 2 ชั้นขนาดเล็ก จำนวน 2 หลังแต่มีบุคลากรทั้งหมด 77 คน และมีการใช้พื้นที่ร่วมกันในหลายฝ่าย ทำให้พื้นที่การปฏิบัติงานไม่สะดวกต่อการให้บริการประชาชนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งมักจะได้รับการรบกวนจากการให้บริการในด้านอื่น ๆ โดยรอบ และสถานที่การจัดเก็บเอกสารและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บเอกสารและอุปกรณ์

1.5 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

ปัญหาและอุปสรรคด้านด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ พบว่า ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ของเทศบาลตำบลต้นธงชัย บุคลากรพบปัญหาในด้านของเครื่องขยายอินเทอร์เน็ทและแอปพลิเคชัน ซึ่งมีบ่อยครั้งที่เกิดสัญญาณล่าช้าจากความเร็วของสัญญาณรวมไปถึงสัญญาณขัดข้อง เมื่อเกิดสัญญาณขัดข้องโปรแกรมต่าง ๆ ก็เกิดปัญหาในด้านต่อเนื่องในการใช้งาน และ โปรแกรม E-Saraban มีการใช้ภายในสำนักงานหลักเท่านั้น โปรแกรม E-Iaas มักเกิดการขัดข้องมาจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และโปรแกรมแผนที่ภาษี Ltax3000 มีปัญหาจากกรมที่พัฒนาโปรแกรมแบบไม่ต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงฟอรมบ่อย ทำให้การโอนย้ายข้อมูลของเทศบาลเป็นไปได้ยาก ส่วนของอุปสรรคในการ

ติดต่อกับผู้รับเหมาหรือผู้ประมุขงานยังเป็นเพียงการติดต่อประสานงานด้วยวาจาผ่านโทรศัพท์มือถือเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจทำให้การเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ และด้านยานพาหนะของเทศบาลตำบลต้นธงชัย เช่น รถดับเพลิงรถ และรถขยะ มีการชำรุดบ่อยครั้งทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่มากและทำให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างล่าช้า

2. แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

2.1 ด้านโครงสร้าง

แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านโครงสร้าง พบว่า ควรขอยกฐานะองค์กรเป็นเทศบาลเมือง เพื่อขยายโครงสร้างของสภาเทศบาล โครงสร้างขององค์กรควรมีการขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) เพื่อจัดตั้งกองต่าง ๆ เมื่อคำนวณปริมาณงานเหมาะสมแก่การจัดตั้ง เช่น กองสาธารณสุข กองสวัสดิการ และกองการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดการจ้างงานเข้ามาทำงานในพื้นที่และการรองรับภารกิจของเทศบาลที่มีมากขึ้นเมื่อสามารถรับภารกิจที่มีมากขึ้นได้ภาระงานที่ทำจะมีคุณภาพมากขึ้น หากเทศบาลมีการกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเทศบาลจะสามารถจัดแผนการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และควรมีช่องทางที่หลากหลายในการเข้าร่วมในการทำประชาคมหมู่บ้าน

2.2 ด้านบุคลากร

แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านบุคลากร พบว่า ควรเพิ่มบุคลากรโดยการจ้างพนักงานตามภารกิจ หรือการเพิ่มการจ้างงานบุคลากรเฉพาะด้านมาทำงาน เช่น นักวิชาการสาธารณสุข นักวิชาการสิ่งแวดล้อม และในอีกหลาย ๆ ด้าน เพื่อที่จะสามารถรองรับภารกิจของเทศบาลที่มีมากขึ้น และควรมีการสัมภาษณ์บุคลากรที่ย้ายเข้ามาในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อรับบุคลากรให้ตรงสายงาน และการพัฒนาบุคลากรควรมีเกิดเพิ่มช่องทางการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อที่จะสามารถเรียนรู้ได้ในหลากหลายช่องทาง

2.3 ด้านงบประมาณ

แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านงบประมาณ พบว่า เทศบาลควรเก็บภาษีที่ดินให้ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้นในพื้นที่ เพื่อที่จะมีงบประมาณในแต่ละปีเพิ่มมากขึ้น และควรเพิ่มการของบประมาณอุดหนุนจากภาคส่วนต่างๆ เพื่อชดเชยรายได้ที่ลดลง

2.4 ด้านสถานที่

แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านสถานที่ พบว่า ควรมีการจัดแยก ส่วนงานต่าง ๆ ให้เป็นสัดส่วนมากยิ่งขึ้น และควรจัดหาสถานที่ในการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ให้ มากขึ้น เพื่อที่จะจัดเก็บบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้มีอายุการใช้งานอย่างคุ้มค่า รวมไปถึงควร เพิ่มการสร้างอาคารสำนักงานที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากรและประชาชนที่เข้า รับบริการมากขึ้นตามภารกิจของเทศบาล

2.5 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

แนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ พบว่า ควรมีการซื้อยานพาหนะมาทดแทนยานพาหนะที่มีอายุการใช้งานมาก เช่น รถดับเพลิงและรถขยะ ควรมีการนำเครื่องทำลายเอกสารมาใช้แทนการเผาทำลาย เพื่อทำลาย เอกสารเดิมและสามารถนำมาขายเพื่อรีไซเคิล (Recycle) และจัดซื้อเครื่องวัดระยะเลเซอร์มา ทดแทนการใช้สายวัดในการจัดเก็บภาษีป้าย ซึ่งทำให้ได้รับความแม่นยำและรวดเร็วต่อการ บริการประชาชนยิ่งขึ้น ควรมีการปรับปรุงบำรุงแก้ไขโปรแกรมที่สำนักงานใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ และใช้งานโปรแกรมเดียวกันทั้งหมดในงานแต่ละด้าน ควรนำระบบ E-Saraban เข้ามาใช้ใน กองช่างเพื่อความสะดวกในการจัดส่งเอกสารในรูปแบบออนไลน์ ควรเพิ่มช่องทางการติดต่อ เพื่อเป็นตัวเลือกที่หลายแก่ประชาชน ควรมีการปรับเปลี่ยนแพ็คเกจให้มีความเร็วอินเทอร์เน็ต ให้มากขึ้นเพื่อให้สะดวกต่อการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้นำ ผลการวิจัยมาอภิปราย โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

การศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ได้แบ่งประเด็นในการ วิเคราะห์ ออกเป็นจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านบุคลากร 3) ด้าน งบประมาณ 4) ด้านสถานที่ 5) ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ โดยผู้วิจัยได้นำ ผลการวิจัยมาอภิปรายกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แยกเป็นประเด็น 5 ประเด็น ดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง

ผลการศึกษาด้านโครงสร้าง พบว่า การบังคับบัญชาเป็นระบบบนลงล่าง (Top-Down) ทำให้การสั่งการเป็นไปตามที่ผู้นำกำหนด การรับฟังประชาคมไม่ได้ครอบคลุมถึงความต้องการของประชาชนทั้งหมดในพื้นที่ซึ่งมีกว่า 20,000 คน ทำให้ผลของการทำประชาคมลดลงในด้านการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และโครงสร้างของหน่วยงานและโครงสร้างของสภาเทศบาลมีโครงสร้างขนาดเล็กกว่าพื้นที่ให้บริการ เช่น สำนักปลัดเทศบาลต้องรับภารกิจดูแลด้านงานการศึกษา ด้านงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และด้านงานสวัสดิการและสังคม ซึ่งทำให้การบริการในด้านนั้น ๆ ล่าช้าได้ ในส่วนของสมาชิกสภาเทศบาลมีพื้นที่ในเขตดูแลกว้างกว่าโครงสร้างที่มีอยู่จะดูแลได้อย่างครอบคลุม ทำให้การดำเนินการกิจเป็นไปได้อย่างไม่เต็มที่ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การบริหารสั่งการระบบบนลงล่าง (Top-Down) ที่ทำให้แผนที่ได้นั้นจะไม่ได้รับแนวความคิดที่หลากหลายจากคนหลายกลุ่มทั้งจากผู้ปฏิบัติงานหรือประชาชน โครงสร้างของหน่วยงานและสภาเทศบาลมีขนาดเล็กกว่าพื้นที่ให้บริการ และการรับฟังประชาคมได้ไม่ครอบคลุมในพื้นที่ เนื่องจากการทำประชาคมได้รับความคิดเห็นจากประชาชนบางกลุ่มในชุมชนแต่ไม่ครอบคลุมมากนัก ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) พบว่า แนวคิดระบบราชการ 4.0 ที่มีแนวคิดในการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางที่ภาครัฐต้องทำงานในเชิงรุก

1.2 ด้านบุคลากร

ผลการศึกษาด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรของเทศบาลจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับภารกิจที่หลากหลาย และการภารกิจของบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับสายงาน ทำให้คุณภาพของงานลดลง และการเรียนรู้ของบุคลากรในด้านช่วงวัยต่าง ๆ ซึ่งบางท่านยังไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก จำนวนของบุคลากรของเทศบาลมีจำนวนน้อยกว่าภารกิจที่เทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ การโอนย้ายบุคลากรไม่ได้มีการสัมภาษณ์บุคลากรที่จริงจังก่อนนักแก่ผู้ที่เข้ามาในสายงานนั้น ๆ และบุคลากรเดิมอาจเรียนรู้เทคโนโลยีที่ใช้งานได้ค่อนข้างล่าช้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชชุตา ธนพูนไพศาล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง ซึ่งพบว่า การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการนำองค์การอย่างจริงจัง และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของประภาวรินทร์ อาจเดช

(2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระบบข้าราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ ซึ่งพบว่า องค์การสำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ ยังขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีโดยตรง รวมทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา การปฏิบัติงานของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งพบว่าบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และหลักของระบบราชการ เนื่องจากบุคลากรยังมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญยังไม่เพียงพอในการนำระบบหรือเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของกรวิพัฒน์ ครองยุติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติกรณีศึกษากรมศาลการ ซึ่งพบว่า ปัญหาโครงสร้างบุคลากร วัฒนธรรมองค์การของกรมศาลการที่มีการย้ายตำแหน่งงานเป็นประจำอีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของพระมหาสนอง ปจฺโจปการี (จำนัล) (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม ซึ่งพบว่า การพัฒนาบุคลากรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน บุคลากรควรทำหน้าที่ให้ตรงกับสายงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี

1.3 ด้านงบประมาณ

ผลการศึกษาด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณของเทศบาลตำบลต้นธงชัยที่ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากองค์กรต่าง ๆ ไม่เพียงพอ เนื่องจากพื้นที่ชุมชนโดยรอบเป็นชุมชนที่กำลังพัฒนา และได้รับผลกระทบจากปรับลดภาษีที่ดิน รวมไปถึงการจัดเก็บภาษีที่ดินของเทศบาลตำบลธงชัยไม่สามารถเก็บภาษีได้อย่างครอบคลุมในพื้นที่ ส่งผลให้แผนและโครงการด้านต่าง ๆ เกิดการชะงักงัน จึงมีส่วนทำให้งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาในเขตการปกครองของเทศบาลตำบลต้นธงชัยยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากองค์กรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้อุดหนุนงบประมาณน้อยกว่าที่ต้องการ ซึ่งเทศบาลตำบลต้นธงชัยเป็นเขตชุมชนที่กำลังพัฒนาเป็นชุมชนเมืองทำให้ต้องการงบประมาณมากขึ้นในการพัฒนาด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการปรับลดภาษีที่ดินของเทศบาลมีผลต่องบประมาณที่ได้ลดลงและมีผลต่องบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาของเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกรวิพัฒน์ ครองยุติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติกรณีศึกษากรมศาลการ ซึ่งพบว่า งบประมาณ เป็นตัวแปรที่ส่งผลถึงความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติรวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอำนาจ สังข์ช่วย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหา

อุปสรรคและผลกระทบต่อการจัดเก็บภาษีตาม พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น พบว่า การจัดเก็บภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง มีผลการจัดเก็บภาษีรายได้เข้ารัฐประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และมีรายได้ลดน้อยลง ทำให้รัฐขาดรายได้เพื่อนำไปพัฒนาท้องถิ่นของตนเองตามแผนพัฒนาท้องถิ่นประจำปี และปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานจัดเก็บภาษีทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กอกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ซึ่งพบว่า ไม่มีงบประมาณในการบริหารมากเพียงพอ เนื่องจากได้รับจัดสรรจากแหล่งงบประมาณน้อยลงทุกปี ทำให้ไม่มีงบประมาณในการบริหารจัดการมากนัก

1.4 ด้านสถานที่

ผลการศึกษาด้านสถานที่พบว่า บริบทของสถานที่การทำงานของเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีพื้นที่การปฏิบัติงานที่น้อย และมีการใช้พื้นที่ร่วมกันในหลายฝ่าย ทำให้การพื้นที่การปฏิบัติงานไม่สะดวกต่อการให้บริการประชาชนและเกิดการรบกวนต่อบุคลากรในแต่ละฝ่ายในการปฏิบัติงาน และสถานที่การจัดเก็บเอกสารและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การทำงานหลาย ๆ ด้านในบริเวณใกล้เคียงกันส่งผลให้เกิดเสียงรบกวนแก่ผู้อื่นที่ปฏิบัติงาน และสถานที่ต่าง ๆ ในสำนักงานได้จัดเป็นสถานที่ทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นทำให้สถานที่จัดเก็บลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมานิช หทัยมาตย์, สมศักดิ์ บุญบุญ และสิน งามประโคน (2565, หน้า 326) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบ้านสร้างสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งพบว่า การพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล ในด้านสถานที่ การบริหารจัดการอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และระบบงานธุรการ ดังนั้นการจัดการอาคารและสถานที่เป็นสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพระมหาเตชินท์ สิทธาภิภู (ผากา) (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร พบว่า ด้านสถานที่สภาพแวดล้อมโดยรวมไม่เหมาะสม

1.5 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

ผลการศึกษาด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ พบว่า มีบ่อยครั้งที่เกิดสัญญาณอินเทอร์เน็ตล่าช้าและสัญญาณขัดข้อง โปรแกรม E-Saraban มีการใช้ภายในอาคารสำนักงานหลักเท่านั้น โปรแกรม E-lacs มักเกิดการขัดข้องมาจากกรม โปรแกรมแผนที่

ภาษี Ltax3000 มีปัญหาจากกรมที่พัฒนาโปรแกรมแบบไม่ต่อเนื่อง การติดต่อกับผู้รับเหมา หรือผู้ประมูลงานยังเป็นเพียงการติดต่อประสานงานด้วยวาจาผ่านโทรศัพท์มือถือ อาจจะทำให้ การเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ และยานพาหนะของเทศบาลตำบลต้นธงชัย เช่น รถดับเพลิงรถและ รถขยะ มีการชำรุดบ่อยครั้ง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก สัญญาอินเทอร์เน็ท และโปรแกรมต่าง ๆ ที่เทศบาลนำมาใช้มักเกิดการขัดข้อง เช่น โปรแกรม E-lads และโปรแกรมแผนที่ภาษี Ltax3000 ในส่วนโปรแกรม E-Saraban มีการใช้ภายในอาคารสำนักงานหลักเท่านั้น กองช่างซึ่งแยก ออกมาจึงไม่สามารถใช้ได้ และยานพาหนะของเทศบาลตำบลต้นธงชัยมีการชำรุดบ่อยครั้ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของประภาวรินทร์ อาจเดช (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลในระบบข้าราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ พบว่า ปัญหาด้านระบบดิจิทัลต่างๆ ปัญหาการจัดการข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ เครือข่ายข้อมูลต่าง ๆ มีข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยัง สอดคล้องกับแนวคิดของณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ วัสดุอุปกรณ์ที่ค่อนข้างมีอายุการใช้งานยาวนาน

2. เพื่อเสนอแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัด ลำปาง

การศึกษาข้อเสนอแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ได้แบ่งประเด็นในการวิเคราะห์ ออกเป็นจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้าน บุคลากร 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านสถานที่ 5) ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ โดย ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปรายกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แยกเป็นประเด็น 5 ประเด็น ดังนี้

2.1 ด้านโครงสร้าง

ผลการศึกษาด้านโครงสร้าง พบว่า ควรปรับเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาให้ เป็นองค์กรแนวราบ เพื่อลดการควบคุมแบบลำดับชั้น ควรขอยกฐานะองค์กรเป็นเทศบาลเมือง เพื่อขยายโครงสร้างของสภาเทศบาล โครงสร้างขององค์กรควรมีการขอความเห็นชอบจาก คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) เพื่อจัดตั้งกองต่าง ๆ เมื่อคำนวณปริมาณงาน เหมาะสมแก่การจัดตั้ง เช่น กองสาธารณสุข กองสวัสดิการ และกองการการท่องเที่ยว เทศบาลควรมีการกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเทศบาลจะสามารถจัดวางแผนการพัฒนาได้

อย่างรวดเร็ว ควรมีการจัดทำประชาคมในรูปแบบอื่นเพิ่มมากขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ต้องการปรับเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาให้เป็นองค์กรแนวราบ เพื่อลดการควบคุมแบบลำดับชั้น ต้องการเพิ่มโครงสร้างของสภาเทศบาลและองค์กรในส่วนขาดเพื่อที่จะสามารถดำเนินภารกิจที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทั้งยังต้องการการกรองข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะเรื่องของงบประมาณที่ได้รับ เพื่อการจัดทำโครงการได้อย่างแม่นยำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) พบว่า แนวคิดระบบราชการ 4.0 ที่มีแนวคิดในการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางที่ภาครัฐต้องทำงานในเชิงรุก แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของพระมหาสอน ปจฺโจปการี (จำนิล) (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม พบว่า ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) เพื่อให้การบริหารงานในด้านโครงสร้างองค์การดีขึ้นหน่วยงานควรมีการแบ่งสายงานบังคับบัญชา ที่มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยของพระมหาสอน ปจฺโจปการี (จำนิล) มุ่งเน้นในด้านการแบ่งสายบังคับบัญชา ในขณะที่ผลการวิจัยของผู้วิจัยนั้นมุ่งเน้นไปที่การจัดตั้งส่วนอื่นเพิ่มเติม

2.2 ด้านบุคลากร

ผลการศึกษาด้านบุคลากร พบว่า ควรเพิ่มบุคลากรโดยการจ้างพนักงานตามภารกิจ ควรขอพิจารณาจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดเพิ่มการจ้างงานบุคลากรเฉพาะด้านมาทำงาน เช่น นักวิชาการสาธารณสุข นักวิชาการสิ่งแวดล้อม และในอีกหลาย ๆ ด้าน เพื่อที่จะสามารถรองรับภารกิจของเทศบาลที่มีมากขึ้น และควรมีการสัมภาษณ์บุคลากรที่ย้ายเข้ามาในตำแหน่งนั้นๆเพื่อรับบุคลากรให้ตรงสายงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ในการพัฒนาบุคลากรควรมีเกิดเพิ่มช่องทางการเรียนรู้การพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อที่จะสามารถเรียนรู้ได้ในหลากหลายช่องทาง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากต้องการเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีให้บุคลากรสามารถทำงานโดยใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมถึงการทำให้ปริมาณงานและบุคลากรมีความสมดุลกัน และต้องการทำให้บุคลากรมีความสามารถตรงกับสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับกับผลการวิจัยของภุริพัฒน์ครองยุดิ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติกรณีศึกษากรมศุลกากร ซึ่งพบว่า บุคลากรควรได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ อย่างเป็นประจำ รวมทั้งยังสอดคล้องกับกับผลการวิจัยกัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งพบว่า ควร

จัดให้มีการอบรม ให้ความรู้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ต้องมีการดำเนินการปรับเปลี่ยนทัศนคติ สร้างทักษะ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากร รวมทั้งยังสอดคล้องกับกับผลการวิจัย นรินทิรา ผิวโต (2562) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานภายใต้ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษา เทศบาลตำบลอนานิคมพลี จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งพบว่า ได้แก่ ต้องมีการปลูกฝังจิตสำนึกให้และเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร ปฏิบัติงานโดยยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และต้องมีส่งเสริมการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของพระมหาสนอง ปัจโจปการี (จำนิน) (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม พบว่า บุคลากรควรทำหน้าที่ให้ตรงกับสายงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2566) คือระบบพิจารณาขึ้นทะเบียนหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ พบว่า มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หน่วยงานสมรรถนะ เช่น การเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล และการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน

2.3 ด้านงบประมาณ

ผลการศึกษาด้านงบประมาณ พบว่า ควรเก็บภาษีที่ดินให้ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้นในพื้นที่ เพื่อให้มีงบประมาณในแต่ละปีเพิ่มมากขึ้น และควรเพิ่มการของบประมาณอุดหนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อชดเชยรายได้ที่ลดลงและการพัฒนาที่มากขึ้นของชุมชนในพื้นที่ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ต้องการให้งบประมาณอุดหนุนของเทศบาลมีเพียงพอต่อการบริหารและสามารถจัดทำโครงการต่าง ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกับผลการวิจัยของ ณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กอกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า แนวทางเหมาะสม คือ พบว่า การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมาแก้ไขด้านงบประมาณ โดยการของบประมาณเพิ่มเติมหรือการตั้งแผนในการงบประมาณการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านสถานที่

ผลการศึกษาด้านสถานที่ พบว่า ควรมีการจัดแยกส่วนงานต่าง ๆ ให้เป็นสัดส่วนมากยิ่งขึ้น และควรจัดหาสถานที่ในการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ให้มากขึ้น เพื่อที่จะจัดเก็บบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้มีความพร้อมในการใช้งานอย่างคุ้มค่า รวมไปถึงควรเพิ่มการสร้าง

อาคารสำนักงานที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากรและประชาชนที่เข้ารับบริการมากขึ้นตามภารกิจของเทศบาล ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ต้องการจัดสถานที่ให้เหมาะสมแก่การทำงานนั้นจะสามารถทำให้ได้การบริการประสิทธิภาพมากขึ้น จากการที่มีเสียงรบกวนในการติดต่อสื่อสาร และต้องการเพิ่มสถานที่จัดเก็บบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้มีความพร้อมในการใช้งานอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพระมหาเดชนันท์ สิทธาภิภู (ผกา) (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร พบว่า ด้านสถานที่ ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและพื้นที่โดยรวมของหน่วยงานให้เหมาะสม อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2562) พบว่า แนวคิด E-Office สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยการช่วยลดพื้นที่จัดเก็บเอกสาร

2.5 ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

ผลการศึกษาด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ พบว่า ควรมีการซื้อยานพาหนะ เช่น รถดับเพลิงและรถขยะ เพื่อนำมาทดแทนยานพาหนะที่มีอายุการใช้งานมาก และชำรุดบ่อยครั้ง ควรมีการนำเครื่องทำลายเอกสารมาใช้แทนการเผาทำลาย เพื่อทำลายเอกสารเดิมและสามารถนำมาขายเพื่อรีไซเคิล (recycle) ควรจัดซื้อเครื่องวัดระยะเลเซอร์มาทดแทนการใช้สายวัดในการจัดเก็บภาษีป้าย ซึ่งทำให้ได้รับความแม่นยำและรวดเร็วต่อการบริการประชาชน ควรนำระบบ E-Saraban เข้ามาใช้ในกองช่างเพื่อความสะดวกในการจัดส่งเอกสารในรูปแบบออนไลน์ ควรเพิ่มช่องทางการติดต่อเพื่อเป็นตัวเลือกที่หลายแก่ประชาชน เช่น Line official เป็นต้น และควรมีการปรับเปลี่ยนแพ็คเกจให้มีความเร็วอินเทอร์เน็ตให้มากขึ้น เพื่อให้สะดวกต่อการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ต้องการนำวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ มาทดแทนที่มีอายุการใช้งานมาก เช่น รถดับเพลิงและรถขยะ และเพื่อความรวดเร็วในการให้บริการจึงต้องการเปลี่ยนแพ็คเกจของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นำโปรแกรม E-Saraban มาใช้ในส่วนของกองช่าง ทั้งยังต้องการเครื่องทำลายเอกสารและเครื่องวัดระยะเลเซอร์ มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ กัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และธนวิทย์บุตรอุดม (2564, หน้า 37) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จกับระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ซึ่งพบว่า

การจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศที่สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว มีระบบดิจิทัลที่ใช้ในการให้บริการแก่ประชาชนที่ทำให้รู้สึกเหนือความคาดหมายหรือประทับใจ สามารถติดตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2562) พบว่า การอำนวยความสะดวกในการติดต่อหน่วยงานราชการ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเพิ่มความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล โดยการใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์อื่น ๆ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง ควรกำหนดแผนการพัฒนางานองค์กรโดยมีการเพิ่มสมรรถนะองค์กรทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ และด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ข้อเสนอแนะระดับหน่วยปฏิบัติ ได้แก่

2.1 ดำเนินการปรับเปลี่ยนการบังคับบัญชาเทศบาลตำบลธงชัยที่ยังใช้ระบบบนลงล่าง (Top-Down) ที่มีการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา ให้นำโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) ซึ่งเป็นระบบการทำงานที่เริ่มได้รับความนิยมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่มีเอกลักษณ์ตรงการลดช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บริหาร มีผู้จัดการแผนกที่เป็นตัวกลางเพียงไม่กี่คนหรือไม่มีเลย เพื่อลดการควบคุมแบบลำดับชั้นให้น้อยที่สุด อีกทั้งยังมอบการตัดสินใจให้แก่พนักงานสำหรับตัวงานที่ทำอยู่

2.2 ดำเนินการสร้างช่องทางติดต่อออนไลน์เพิ่มเติมจาก Facebook และ E-mail โดยการใช้ Line Official หรือแอปพลิเคชันเฉพาะขององค์กรในการติดต่อสื่อและการเข้ารับบริการ และเพิ่มการใช้ระบบ VDO CONFERENCE เช่น Zoom meeting, Microsoft Team เป็นต้น มาเป็นช่องทางการประชุมของสภา การติดต่อของกองช่างที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนงานและรับโอนงาน และการเข้าร่วมประชาคมหากไม่สะดวกในการเดินทางมาเทศบาล

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่น เพื่อศึกษาข้อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค ของแต่ละองค์กรในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



บรรณานุกรม

- กุลชน ธนาพงศธร. (2557). แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สารมวลชน.
- กัญญาพัชร อุษุสบาย. (2562). การปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา: การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/271>
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). Digital Government Skill Curriculum Management (DGSC) ระบบพิจารณาขั้นทะเบียนหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ. สืบค้น 25 เมษายน 2566, จาก https://dgsc.dga.or.th /home/about_us.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุคพ้อยท์.
- ชไมพร กิต. (2565). ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี. วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 4(2), 40-53.
- ณัฐวุฒิ วุฒิ. (2564). การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2566, จาก <http://www 3.ru.ac.th /mpa-abstract/in dex.php/abstractData/viewIndex/555>.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). ระบบราชการ 4.0 กับ การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2665, จาก <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcqjpcglclefindmkaj/https://www.dpe.go.th/manual-files-401291791810>
- เทศบาลตำบลต๋นงชัย. (2564). แผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลต๋นงชัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2665, จาก <http://www.tonthongchai.go.th /th/index.php/125566-4>.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นรินทร์รา ผิวโต. (2562). กลยุทธ์การบริหารงานภายใต้ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษา

- เทศบาลตำบลอนฉิมพลี จังหวัดฉะเชิงเทรา.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/68>
- ประภาวรินทร์ อัจฉเดช. (2564). **การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระบบข้าราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/531>
- พะยอม แก้วกำเนิด (2532). **กลยุทธ์การทำงานใหม่ประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พระมหาเตชินท์ สิทธาภิภู (ผกา). (2554). **ประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร.** มุกดาหาร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2566, จาก <https://e-thesis.mcu.ac.th/thesis/3508>.
- พระมหาสนอง ปจฺใจปการี (จำนัล). (2562). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลท่าอุเทน อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม.** *วารสารวิชาการปัญญาภิธาน*, 4(1), 68-78.
- พัฒน์ธนธร ตันติเวชยานนท์. (2558). **การศึกษาประสิทธิผลการนำนโยบายการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน.** วิทยานิพนธ์รป.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ภูริพัฒน์ ครองยุติ. (2561). **การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติกรณีศึกษากรมสุกการ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/150>.
- มยุรี อนุมานราชชน. (2556). **นโยบายสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: แอดทีฟ พรินท์ และการพิมพ์.
- มาโนช หัทธยามาตย์, สมศักดิ์ บุญปู่ และสิน งามประโคน. (2565). **การพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบ้านสร้าง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.** *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(2), 326-334.
- ยุวณูช กุลาตี. (2548). **การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ตรวจประเมิน ตามมาตรฐาน ISO/IEC 17021:2006 ศึกษากรณี: สำนักงานรับรองระบบคุณภาพวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยพระบรมราชูปถัมภ์.** กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรอง

- ระบบคุณภาพวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยพระบรมราชูปถัมภ์.
 รัฐพล ศรีกัตัญญ. (2551). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของ
 พนักงานธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮาส์
 รัชดาภิเษก.** สารนิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
 วรเดช จันทรร. (2551). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ** (พิมพ์และปรับปรุงครั้งที่
 3). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
 วิชชุดา ธนพูนไพศาล. (2560). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ
 4.0: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง.**
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2565, จาก
<http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/68>.
 สถาบันพระปกเกล้า. (ม.ป.ป.). **การยกฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** สืบค้นเมื่อวันที่ 28
 มิถุนายน 2565, จาก [http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การยกฐานะองค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่น](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การยกฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น).
 สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.). (2562). แนวคิด E-Office
 สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์. **นิตยสาร สสวท.**, 47(220), 24-25. สืบค้นเมื่อวันที่ 20
 มีนาคม 2566, จาก <https://emagazine.ipst.ac.th/220/24/>.
 ลัญญา เคนาภูมิ. (2559). กรอบแนวคิดการศึกษานโยบายสาธารณะ. **วารสารวิชาการและ
 วิจัยสังคมศาสตร์**, 11(33), 1-16.
 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2542). **พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการ
 กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ:
 สำนักงานกฤษฎีกา.
 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). **ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์
 ๔.๐.** สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2565, จาก
[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyain
 bribthaithyaelnd-4-0.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4-0.pdf).
 สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2559). **พิมพ์เขียว Thailand 4.0
 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน.** สืบค้นเมื่อ 28
 มิถุนายน 2565, จาก [https://www.nst da.or.th /home/knowledge_post/blueprint-
 thailand-4/](https://www.nst-da.or.th/home/knowledge_post/blueprint-thailand-4/).

- ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง. (2558). **ประสิทธิผลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ ropic., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- ศุภชัย ยาวประภาษ. (2557). **นโยบายสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันท์ งามสะอาด. (2551). **การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม ด้วยกิจกรรมเชิงบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: อรุณ.
- อนุกุล เข้มพุกษาวัลย์. (2535). **การพัฒนาบุคคลเพื่อประสิทธิผลของงาน**. กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- อลงกต แผนสนธิ. (2557). **การนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ ropic., มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- อิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และธนวิทย์บุตรอุดม. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี. **มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทัศน์**, 9(1), 37-48.
- อำนาจ ลั้งษ์ช่วย. (2564). ปัญหาอุปสรรคและผลกระทบต่อการจัดเก็บภาษีตาม พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น. **วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**, 11(3), 287-300.
- Becker, S. and Neuhauser, D. (1975). **The Efficient Organization**. New York: Elsevier Scientific.
- Gibson, J. L. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. **Organization Studies**. 9(1), 91-112.
- John, D. M. (1954). **Management in the Public Service**. New York: McGraw Mill Book.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). **The social psychology of organizations** (Vol. 2). New York: Wiley.
- Pressman, J. L. and Wildavsky, A. (1973). **Implementation** (2 nd ed). California: University of California.
- Sharkansky, I. (1970). **The Policy Scientist and Policy Analysis**. Chicago, Illinois: Markham.

Williams, W. (1971). **Social Policy Research and Analysis: The Experience in The Federal Social Agencies**. New York: American Elsevier.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ ใช้สัมภาษณ์บุคคลที่ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง โดยผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง และใช้เพื่อการศึกษาระดับปริญญาโทเท่านั้น

ตอนที่ 1 ส่วนผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....
ตำแหน่ง.....
อายุ.....ปี ระดับการศึกษา.....

ตอนที่ 2 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

1. ด้านโครงสร้าง

.....
.....
.....

2. ด้านบุคลากร

.....
.....
.....

3. ด้านงบประมาณ

.....
.....
.....

4. ด้านสถานที่

.....
.....
.....

5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

.....
.....
.....

ตอนที่ 3 ท่านมีข้อเสนอแนะต่อแนวทางที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง

1. ด้านโครงสร้าง

.....
.....
.....

2. ด้านบุคลากร

.....
.....
.....

3. ด้านงบประมาณ

.....

.....

.....

4. ด้านสถานที่

.....

.....

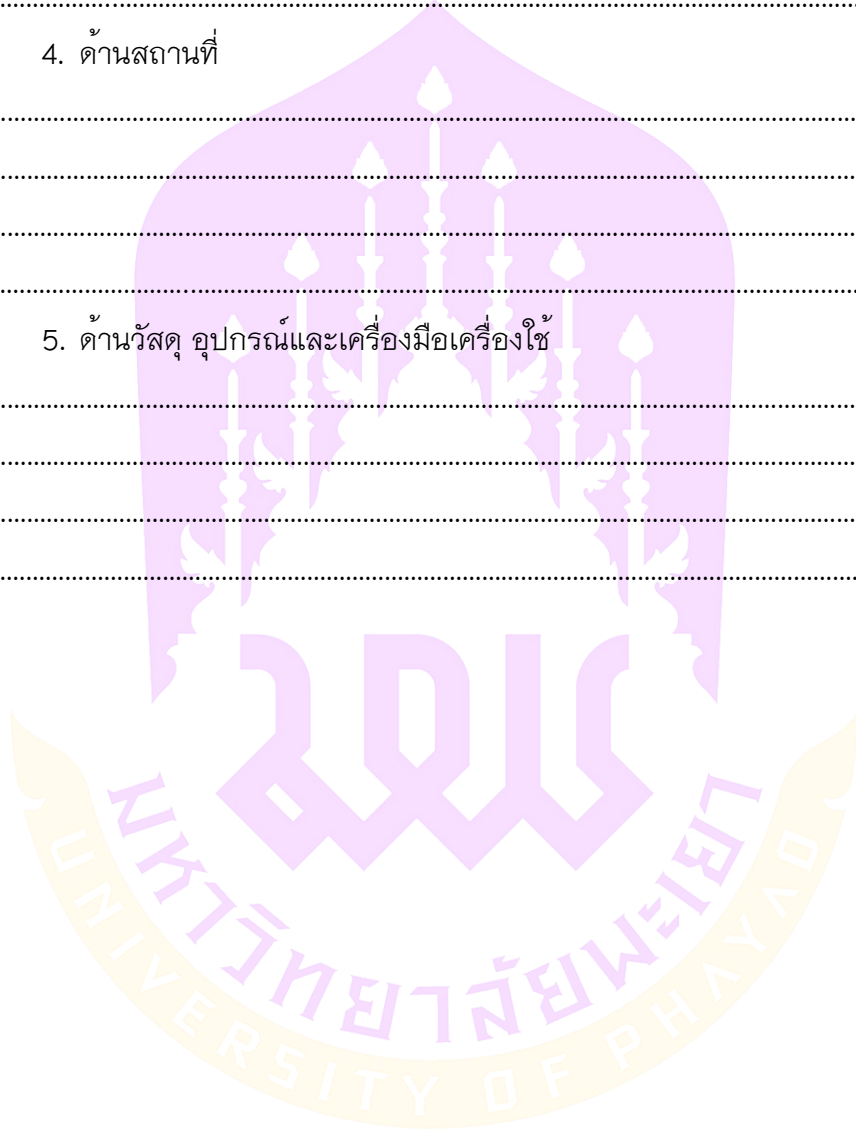
.....

5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

.....

.....

.....



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นนทกร ยอดคำปัน
วัน เดือน ปี เกิด	11 ตุลาคม 2542
สถานที่เกิด	ลำปาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2563 ร.บ. (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	588/2 หมู่ที่ 2 ตำบลต้นธงชัย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง
ผลงานตีพิมพ์	นนทกร ยอดคำปัน และวีระ เลิศสมพร (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). การนำระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลต้นธงชัย จังหวัดลำปาง. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 29-43), พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

