

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

มานิษา จีระดิษฐ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

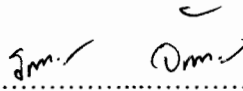
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2559

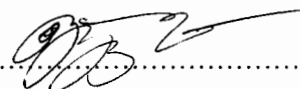
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

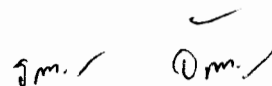
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ มานีษา จีระดิษฐ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

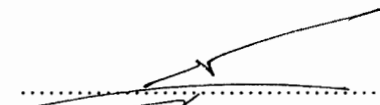
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.รชฎ จันทรน้อย)

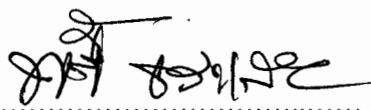
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัน อินทชาติ)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.รชฎ จันทรน้อย)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กิจฐเขต ไกรวาส)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนีย์ ธารเสนา)

วันที่...3...เดือน.....มิถุนายน.....พ.ศ....2559.....

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ดร. รชฎ จันทร์น้อย อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี และผู้นำชุมชนทั้ง 12 ชุมชน ในเขตเทศบาลเมืองพนัสนิคม ที่ได้กรุณาสนับสนุนในข้อมูล รายละเอียด รวมทั้งสละเวลาอธิบายให้ความกระจ่างในรูปแบบการบริหารของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จนประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ท่านเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านเสมอมา

ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากงานนิพนธ์ ผู้วิจัยขอมอบแด่ทุกท่านที่ได้กล่าวมา

มานิษา จีระดิษฐ์

57930229: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: ปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ เทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน

มานิษา จีระศิษฐ์: ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี (SUCCESS FACTORS CONTRIBUTING TO BEING A LIVABLE AND SUSTAINABLE MUNICIPALITY OF PANUSNIKOM MUNICIPALITY, CHON BURI PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: รชฎ จันทร์น้อย, ปร.ค. 87 หน้า, ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี และศึกษารูปแบบการบริหารงานในการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล และรองปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม และกลุ่มผู้นำชุมชนย่อยทั้ง 12 ชุมชน ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรีรวมทั้งสิ้น 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งใช้แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามปัจจัยการวิเคราะห์การบริหารงานของ 7's แมคคินซี พบว่า เทศบาลเมืองพนัสนิคมเป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของชุมชนและรูปแบบการบริหารงานของเทศบาลเมืองพนัสนิคมในการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี พบว่า เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีรูปแบบการบริหารงาน คือ มีการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการโน้มนำพนักงาน และมีการควบคุมประเมินผลด้วยการตรวจสอบตามแผนการดำเนินงาน จึงส่งผลให้เทศบาลเมืองพนัสนิคม ประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน

57930229: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.
(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS : SUCCESS FACTORS/ LIVABLE AND SUSTAINABLE MUNICIPALITY
MANISA JEERADID: SUCCESS FACTORS CONTRIBUTING TO BEING A
LIVABLE AND SUSTAINABLE MUNICIPALITY OF PANUSNIKOM MUNICIPALITY,
CHON BURI PROVINCE. ADVISOR: RACHATA CHANNOI, Ph.D. 87 P. 2016.

The purpose of this qualitative study was to analyze success factors contributing to being a livable and sustainable municipality of Panusnikom Municipality, Chon Buri Province based on McKinsey's 7 concepts. Also, this study attempted to examine administrative patterns in building a livable and sustainable city based on McKinsey's 7 concepts. The key informants participating in this study included 15 people. There were two groups of them. One was a group of administrators comprising a Mayor, a Municipal Clerk, and a Deputy Municipal Clerk. The other included community leaders who were from 12 communities located in Panusnikom Municipality. The instrument used to collect the data was a semi-structured interview. The collected data were then analyzed.

The results of this study revealed that the success factor contributing to being a livable and sustainable municipality of Panusnikom Municipality was the fact that it is an organization focusing on strategic outcomes with leadership and participation of people in the communities. Regarding the patterns of administration based on McKinsey's 7 concepts, it was found that Panusnikom Municipality had set forth strategic plans with clear organizational structures and motivated staff. Also, there were a monitoring and evaluation processes based on planned activities. All these factors resulted in making Panusnikom Municipality a livable and sustainable municipality.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน.....	9
แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7's แมคคินซี.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
พื้นที่ในการวิจัย.....	37
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	37
เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย.....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล.....	39
4 ผลการวิจัย.....	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	68
สรุปผลการวิจัย.....	68
อภิปรายผล.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	77
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก.....	83
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	87

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	กรอบการกำหนดรหัสข้อมูลเพื่อการจัดหมวดหมู่และการวิเคราะห์ข้อมูล..... 41

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 กรอบแนวคิดการประเมินเทศบาลนํ้าอย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555	16
3 แบบจำลอง 7's แมคคินซี.....	21

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาเมืองให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและน่าอยู่อย่างชัดเจนในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้ัญเชิญหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการที่มีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและการพัฒนาความสมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่ความมั่นคง ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบหลักการของการพัฒนาเมืองน่าอยู่และชุมชนน่าอยู่อย่างยั่งยืน และกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ ซึ่งมีลักษณะและองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ มีประสิทธิภาพ ความเป็นประชารัฐ และความน่าอยู่ โดยในปัจจุบันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้ประกาศยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม 2557) โดยปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจสีเขียว และมีกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนสีเขียว ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ป้องกัน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม และปัญหาการขาดแคลนของทรัพยากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนชัดเจน และสามารถวัดผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น (ยูภาวดี เรืองศรี, 2554, หน้า 2)

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ร่วมมือกับสมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย และมูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ได้นำแนวคิดการพัฒนาสังคมสีเขียวมาใช้เป็นกลยุทธ์ผ่าน “โครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน” อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ซึ่งการพัฒนานี้มุ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมสู่การปฏิบัติในระดับท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ในการดำเนินงาน โครงการ “ประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555” ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 4 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมการเผยแพร่กรอบแนวคิดเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนลงสู่การปฏิบัติในเทศบาลทุกระดับทั้งเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล โดยได้พัฒนากลอบแนวคิดและตัวชี้วัดเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนขึ้น เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือในการติดตาม

ตรวจวัด และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งจัดให้มีคณะกรรมการในการประเมินเทศบาล เพื่อค้นหาเทศบาลที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ท้องถิ่นอื่น ๆ และยกย่องเชิดชูเกียรติเทศบาลที่พัฒนาเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน ดังนั้น การประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน จึงมิได้มีความสำคัญเพียงการตัดสินว่าเทศบาลใดดีกว่าเทศบาลใด แต่มุ่งหวังที่จะส่งเสริมเทศบาลให้มีการพัฒนาในทิศทางที่ถูกต้องและครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, 2555)

เทศบาลเมืองพนัสนิคมเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งดำเนิน โครงการเมืองน่าอยู่มาอย่างต่อเนื่อง โดยในอดีต เทศบาลเมืองพนัสนิคมเป็นท้องถิ่นหนึ่งที่มีชื่อเสียงด้านความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งเริ่มต้นจากการได้รับรางวัลพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันในด้านการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยได้รับรางวัลที่ 1 ติดต่อกันถึง 3 ปีซ้อน (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532-2534) ตามโครงการของกรมการปกครองและสมาคมสันนิบาตแห่งประเทศไทย ต่อมายังได้รับการคัดเลือกจากองค์การอนามัยโลก (WHO) และกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2540 ให้เป็นเทศบาลนำร่องในโครงการ “เมืองน่าอยู่” 1 ใน 5 เมืองของประเทศไทย นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2551 ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ จากสถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา (LDI Awards) ให้เป็นเทศบาลเมืองที่มีค่าดัชนีความน่าอยู่สูงสุดอันดับที่ 1 ของประเทศ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2552 ยังได้รับรางวัลชนะเลิศอันดับ 2 ในโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2552 กลุ่มเทศบาลขนาดกลาง จัดโดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย และสมาคมสิ่งแวดล้อมไทย และในปี พ.ศ. 2557 เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้รับถ้วยพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จากการได้รับรางวัลชนะเลิศเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 กลุ่มเทศบาลขนาดกลาง ของโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 โดยเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการพัฒนาด้านความสะอาดและสิ่งแวดล้อมของเมืองมาอย่างต่อเนื่อง จนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเทศบาลเมืองพนัสนิคมเป็นตัวอย่างเทศบาลเมืองที่มีดัชนีความน่าอยู่อย่างยั่งยืน อันดับ 1 ของประเทศ (เทศบาลเมืองพนัสนิคม, 2557)

การได้รับรางวัลชนะเลิศโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 และรางวัลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมืองให้มีความน่าอยู่ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จึงทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการพัฒนาจากชุมชนเมืองที่ประสบปัญหา กลายเป็นเทศบาลเมืองที่ประสบความสำเร็จในด้านทุกด้าน ๆ การเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนจึงทำให้เทศบาลมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นเมืองอยู่ดี ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการคมนาคมที่สะดวก มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

และมีระดับเศรษฐกิจของเมืองอยู่ในระดับดี 2) คนมีสุข มีการลดความเหลื่อมล้ำสำหรับผู้ด้อยโอกาส ได้มาก ประชาชนในเทศบาลมีสุขภาพร่างกายและจิตใจดี มีความเป็นเทศบาลที่เอื้ออาทร และปลอดภัยจากยาเสพติดหรือสิ่งอบายมุข 3) การมีสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ปราศจากขยะล้นเมืองโดยมีการคัดแยกขยะในแต่ละชุมชนย่อยทั้ง 12 ชุมชน และมีระบบนิเวศที่ดีสอดคล้องกับความเป็นอยู่ของประชาชน 4) เทศบาลแห่งการเรียนรู้และพัฒนา มีศูนย์การเรียนรู้สำหรับบุคคลในเทศบาล และบุคคลอื่น ๆ เพื่อการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรในเทศบาลมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และมีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอยู่เสมอ 5) การบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งรับผิดชอบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในเทศบาล และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับทางเทศบาลอย่างต่อเนื่อง (ปรีชา หยิ่งทะเล, 2557) ทั้งนี้ การประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จึงมีความสำคัญในการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีความสนใจได้ศึกษาและเรียนรู้ความสำเร็จของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จึงสมควรมีการศึกษาแนวคิดและรูปแบบการดำเนินงาน ของเทศบาลเมืองพนัสนิคมที่มีการพัฒนาเมืองมาอย่างต่อเนื่องจนได้รับรางวัลชนะเลิศโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, 2557)

ในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จแบบจำลอง 7's แมคคินซี มีความเหมาะสมในการนำมาศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เนื่องจากเป็นเครื่องมือหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐนำมาใช้ในกรอบการพิจารณาและวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กร โดยประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ ซึ่งมีการศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนกร แจ็งพิลา (2557) ที่ได้ศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซี ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม และมะยูรี สุดตา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลปามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร โดยเครื่องมือที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม คือ แบบจำลอง 7's แมคคินซี เพื่อศึกษารูปแบบในแต่ละปัจจัยของความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนให้ครอบคลุมถึงหลักการบริหารและการดำเนินงานขององค์กรให้มากที่สุด (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2552)

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ว่ามีการบริหารจัดการและพัฒนาเทศบาลอย่างไรจึงทำให้ประสบผลสำเร็จจนได้รับรางวัลชนะเลิศเทศบาลน่าอยู่

อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 และศึกษารูปแบบการบริหารงานในการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงาน และการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานในการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อหาวิธีการหรือรูปแบบที่เทศบาลเมืองพนัสนิคมปฏิบัติจนประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยประเด็นในการศึกษามีการประยุกต์ตามกรอบแบบจำลอง 7's แมคคินซี ของ มะยูรี สุคตา (2553) ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาครั้งนี้จึงมีรายละเอียดดังภาพที่ 1

ประเด็นในการศึกษาตามกรอบแบบจำลอง

7's แมคคินซี

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
 - 1.2 การกำหนดทิศทาง
 - 1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 1.4 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
2. ด้านโครงสร้าง (Structure)
 - 2.1 การจัดฝ่ายและแผนก
 - 2.2 การจัดการในการบังคับบัญชา
3. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)
 - 3.1 ค่านิยมร่วมที่เป็นลายลักษณ์อักษร
 - 3.2 ค่านิยมร่วมที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร
4. ด้านระบบและวิธีการ (Systems)
 - 4.1 ปัจจัยนำเข้า
 - 4.2 กระบวนการแปรสภาพ
 - 4.3 ปัจจัยนำออก
 - 4.4 ข้อมูลย้อนกลับ
5. ด้านคนหรือพนักงาน (Staff)
 - 5.1 กระบวนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 - 5.2 การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์
 - 5.3 การให้ประโยชน์ตอบแทนและความมั่นคง
6. ด้านลักษณะการบริหาร (Style)
 - 6.1 การตัดสินใจ
 - 6.2 การตั้งการ
 - 6.3 การสร้างขวัญและกำลังใจ
 - 6.4 ภาวะผู้นำ
7. ด้านทักษะ (Skill)
 - 7.1 ทักษะทางด้านเทคนิค
 - 7.2 ทักษะทางด้านมนุษย์
 - 7.3 ทักษะทางด้านความคิด

การเป็นเมืองนำอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาล

เมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

1. เมืองอยู่ดี
2. คนมีสุข
3. สิ่งแวดล้อมยั่งยืน
4. เทศบาลแห่งการเรียนรู้และพัฒนา
5. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี
2. ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานในการเป็นเมืองนำอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี เพื่อเป็นแนวทางแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ

ขอบเขตด้านประชากร

ในการศึกษานี้มีขอบเขตด้านประชากร โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม (รวม 15 คน) ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคม จำนวน 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองพนัสนิคม ปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม และรองปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม
2. กลุ่มผู้นำชุมชน จำนวน 12 คน ได้แก่ ประธานกรรมการชุมชนย่อยทั้ง 12 ชุมชน

ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในเขตพื้นที่เทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2559-เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์

เทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน หมายถึง เมืองที่คนมีความอยู่ดีมีสุข รู้สึกมีความสุขในการอยู่ในเมืองท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งประกอบด้วย ความมีเหตุผล มีความพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันที่ดี มาเป็นรากฐานในการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ โดยเน้นการบริหารจัดการภายในองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลและไม่หยุดนิ่งที่จะเรียนรู้และพัฒนา

เมืองอยู่ดี หมายถึง เมืองที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาเพื่อให้คนในเมืองอยู่ร่วมกันภายใต้วินัย มีโครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐาน มีความพร้อมในการจัดการภัยพิบัติ มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และมีเศรษฐกิจเมืองดี คนมีสุข หมายถึง คนในเมืองมีสุขภาพที่ดี ซึ่งรวมถึงสุขภาพกายและใจที่สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้ปกติสุข ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างหลากหลายและเท่าเทียม รวมถึงการได้รับสวัสดิการและการพิทักษ์สิทธิที่เหมาะสม และเกิดเป็นชุมชนที่มีความเอื้ออาทร ปลอดภัยเสถียร และสิ่งอบายมุข

สิ่งแวดล้อมยั่งยืน หมายถึง เมืองที่ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพในเมืองให้คงไว้ซึ่งระบบนิเวศที่ดี คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมถึงวัฒนธรรมประเพณีที่ต้องได้รับการดูแลรักษาอย่างเหมาะสม

เทศบาลแห่งการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง เทศบาลที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรอบรู้ มีความคิดและสำนึกที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความริเริ่มและความเข้มแข็งภายในองค์กร

การบริหารจัดการองค์กร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล หมายถึง เทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักในการปกครองบ้านเมืองให้เกิดความสงบสุขโดยยึดหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่เทศบาลกำหนดขึ้นมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และเป็นการวางแผนการปฏิบัติซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความเหมาะสมด้านการจัดโครงสร้างหน้าที่ของเทศบาล เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเปรียบเสมือนผังขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ประกอบด้วย การจัดฝ่ายและแผนก และการจัดการในการบังคับบัญชา เพื่อให้โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรทุกคนของเทศบาลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักการจัดการมาใช้สร้างค่านิยมร่วมในองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยมร่วมที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถเข้าใจ

และมีความทันสมัย ส่วนค่านิยมร่วมที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรมีการแสดงออกจากทางพฤติกรรม และทัศนคติ เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าในการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์จากบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบและวิธีการ (Systems) หมายถึง ความพร้อมของระบบการดำเนินงานของเทศบาล ที่สนับสนุนต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ปัจจัยนำออก และข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งระบบต่าง ๆ นี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กันและต้องปฏิบัติ ร่วมกันอย่างผสมผสาน

คนหรือพนักงาน (Staff) หมายถึง การที่องค์กรมีบุคลากรและจำนวนบุคลากร ในแต่ละฝ่ายหรือแต่ละตำแหน่งเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย กระบวนการจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ และการให้ประโยชน์ตอบแทน และความมั่นคง ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ลักษณะการบริหาร (Style) หมายถึง ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงาน ของผู้บริหารระดับสูงและของบุคลากร ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งการ การสร้างขวัญ และกำลังใจ และภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งต้องบริหารจัดการองค์ประกอบให้เหมาะสมกับบุคลากร แต่ละคนควบคู่ไปกับการบรรลุผลขององค์กร

ทักษะ (Skill) หมายถึง คุณลักษณะร่วมกันของบุคลากรเทศบาลทุกตำแหน่งทั้งระบบ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษย์ และทักษะทางด้าน ความคิด โดยการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี โดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน
2. แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7's แมคคินซี
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาที่เป็นองค์รวม โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง อาศัยความเข้มแข็งของชุมชนเป็นรากฐานในการพัฒนามุ่งให้เกิดความสงบ สะอาด ปลอดภัย มีระเบียบวินัย มีเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็ง มีระบบบริหารที่ดี ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตดี วิถีชีวิตดี มีความสุข สำหรับการทำให้เมืองและชุมชนให้น่าอยู่ที่สำคัญต้องอาศัยพลังของการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เมืองน่าอยู่หรือชุมชนน่าอยู่อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย (ยุภาวดี เรืองศรี, 2554, หน้า 10) สำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนนั้น นับได้ว่าเทศบาลเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งได้รับการถ่ายโอนภารกิจสำคัญ ๆ และมีความเป็นอิสระในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเมืองด้วยตนเองได้ ดังนั้น สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทยร่วมกับกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ข้าราชการ และบุคลากรจากหน่วยงานภาคีต่าง ๆ ได้ผลักดันจนเกิดเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ และมีการปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ โดยสนองตอบต่อนโยบายและแผนพัฒนาต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นและความเข้มแข็ง รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ

ความหมายของเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการสร้างเมืองให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเมืองนั้นมีสุขภาพที่ดี ทั้งมิติด้านกายภาพ มิติทางจิตใจ และมิติด้านสังคม โดยการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาค

ส่วนในเมือง อาจกล่าวได้ว่าทุกคนในเมืองล้วนมีความสำคัญในการขับเคลื่อน โครงการพัฒนาเมือง ให้มีความน่าอยู่อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การพัฒนาต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในเมืองให้เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในเมือง โดยการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน ต้องอาศัยองค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นเมืองอยู่ดี การที่คนในเมืองมีสุข มีสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เป็นเทศบาลแห่งการเรียนรู้และพัฒนา และมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (ยูภาวดี เรืองศรี, 2554, หน้า 10)

โดยมีหน่วยงาน องค์กร และนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้คำจำกัดความของ “เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน” ไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

McKeown (2003 อ้างถึงใน ไชยจันทร์ กัมปนาทแสนยากร, 2540, หน้า 7-8) ผู้ให้กำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับเมืองน่าอยู่ ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นขบวนการที่จะทำให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขภาพสังคม และพร้อมที่จะร่วมกันสร้างสรรค์สภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต

องค์การอนามัยโลก (2549 อ้างถึงใน เบญจพร วงษ์วานิช, 2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ เมืองที่มีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างสรรค์ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและทางสังคมให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม พร้อมทั้งพยายามขยายทรัพยากรของชุมชนเหล่านี้ให้เพียงพอที่จะส่งเสริมให้ประชาชนสามารถช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในวิธีการดำรงชีวิตทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนให้สูงสุดเท่าที่จะทำได้

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (2550) ให้ความหมายของเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนว่าเป็นเมืองที่มีความเป็นอยู่ที่ดี และคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยเทศบาลหรือเมืองต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา และมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานการพัฒนาที่น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันนำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดของคนที่อาศัยในเมืองนั้น

สฤณีพร เกิดบุญส่ง (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมืองน่าอยู่ เป็นการพัฒนาที่เป็นองค์รวมยึดคนเป็นศูนย์กลางและอาศัยความเข้มแข็งของชุมชนเป็นรากฐานในการพัฒนา โดยมุ่งให้เกิดความสงบ สะดวก สะอาด ปลอดภัย มีระเบียบวินัย มีเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็ง มีระบบบริการที่ดี ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์กับการผลิตและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งประชาชนในท้องถิ่นมีงานทำ มีอาชีพ และรายได้ที่เหมาะสมสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข การทำเมืองน่าอยู่ต้อง

อาศัยพลังการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน

ยุทธาวดี เรื่องศรี (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมืองน่าอยู่นอกจากจะ หมายถึง เมืองที่มีสิ่งแวดล้อมที่ดี เมืองที่มีการจราจรที่ดี เมืองที่มีภาวะมลพิษที่น้อยที่สุด ยังรวมถึงเมืองที่ประชาชนมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่มั่นคงแข็งแรง การมีงานทำและรายได้ที่เพียงพอต่อการครองชีพ สภาพสังคมที่สงบสุข รวมทั้งการมีระบบเศรษฐกิจและการเมืองที่มั่นคง โดยมีประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามความสำเร็จภายใต้การสนับสนุนร่วมมือ ร่วมใจอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อรักษาความเป็นเมืองน่าอยู่ให้มีความยั่งยืนคงอยู่ตลอดไป

วัตถุประสงค์ของเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การดำเนิน โครงการเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนมีสำนักงานอนามัยสิ่งแวดล้อม (2542 อ้างถึงใน จินนาฏ สงวนทรัพย์, 2553, หน้า 15) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของโครงการเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงสภาวะสุขภาพของคน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาส โดยปรับปรุงสิ่งแวดล้อม และบริการสาธารณสุขที่ดี
2. เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนรู้จักใช้สิทธิอันชอบธรรม เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. เพื่อให้ผู้บริหารและชุมชน ร่วมมือกันอย่างจริงจังในการจัดทำแผนพัฒนา
4. เพิ่มขีดความสามารถของเทศบาลในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาสาธารณสุข โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม

ส่วนแนวทางในการทำให้ชุมชนหรือเมืองบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน มีดังนี้

1. จัดตั้งกลุ่มประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร ในระดับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ ของเมือง การทำให้เห็นภาพร่วมกัน ด้านสุขภาพอนามัย และลดอุปสรรคการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับ
2. จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือระหว่างองค์กรในระดับวิชาการ เพื่อวิเคราะห์และวางแผนงานด้านสุขภาพอนามัยของเมือง
3. วินิจฉัยชุมชน (Community diagnosis) ในระดับเมือง และระดับเล็กลงไปในด้านความไม่เสมอภาคทางด้านสุขภาพอนามัย และการบูรณาการข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงการประเมินการยอมรับด้านสุขภาพอนามัยของชุมชนและปัจเจกชน

4. จัดตั้งกลไกความเชื่อมโยงในการทำงานระหว่างเมือง และสถาบันการศึกษาอื่น ในท้องถิ่นระดับโรงเรียนและระดับที่สูงกว่า หรืออาจเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยและการสอน โดยไม่ได้เน้นการสอนทางการแพทย์เท่านั้น แต่รวมถึงหน่วยงานปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยของเมือง

5. ควรมีการทบทวนศักยภาพด้านการส่งเสริมสุขภาพของกิจกรรมและขององค์กร และพัฒนานโยบายที่สะท้อนถึงผลกระทบต่อสุขภาพอนามัย

6. ควรคำนึงเรื่องสุขภาพอนามัย รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม หรือใช้สื่อท้องถิ่น รวมถึงการทำให้เกิดการโต้แย้งและเจรจากับชุมชน เพื่อการพัฒนาการความรู้ด้านสุขภาพอนามัยในระดับเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การยอมรับกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อสุขภาพ โดยใช้หลักการสุขภาพดีถ้วนหน้า รวมทั้งมีการติดตามและประเมินกิจกรรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างเมืองและการพัฒนา กลไกเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมและการแลกเปลี่ยนพื้นฐานนี้ และสามารถเห็นได้ว่าเป็นเป้าประสงค์ พื้นฐานขององค์การอนามัยโลก เช่น การส่งเสริมความสงบสุขของโลก

กล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน เพื่อการปรับปรุงสภาวะสุขภาพของเมืองด้วยการปรับปรุงทรัพยากรสิ่งแวดล้อมและการให้บริการ ของการสาธารณสุขในเมือง โดยการกระตุ้นให้ภาคประชาชนในเมืองนั้นเข้ามามีบทบาทกับ หน่วยงานราชการให้มากที่สุด อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารและประชาชนเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการจัดทำแผนพัฒนาเมืองให้มีความน่าอยู่อย่างยั่งยืน อันจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ของเมืองในการแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข โดยใช้แนวทางการประสานความร่วมมือระหว่าง องค์กรและยังต้องมีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างองค์กรในระดับท้องถิ่น และเปิดโอกาส ให้ประชาชนสามารถใช้สื่อท้องถิ่นในการพัฒนาความรู้ด้านสุขภาพอนามัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของเมืองน่าอยู่

World Health Organization (1995 อ้างถึงใน จิรนนต์ อินทนิม, ชูลี อัสวพิชยนต์ และ ศรีนิวล วิหครัตน์, 2551, หน้า 9) ได้กำหนดลักษณะที่พึงประสงค์ของเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและที่อยู่อาศัยสะอาดและปลอดภัย
2. ระบบนิเวศน์อยู่ในภาวะดุลยภาพ และสามารถดำรงอยู่ในดุลยภาพนี้ได้อย่างยั่งยืน
3. ชุมชนเข้มแข็งมีการช่วยเหลือเจือจุนกันเป็นอย่างดี ไม่มีการเอารัดเอาเปรียบ
4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการควบคุมดูแลกำหนดการตัดสินใจ ในสิ่งที่มีผลต่อสุขภาพ และความเป็นอยู่ของชุมชน

5. ความจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ มีเพียงพอสำหรับทุกคน ได้แก่ อาหาร น้ำสะอาด ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย มีรายได้ และมีงานทำ
 6. การเข้าถึงประสบการณ์และทรัพยากรอันหลากหลาย เพื่อให้ได้การติดต่อปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบ
 7. เศรษฐกิจของเมืองมีความหลากหลาย และมีการพัฒนารูปแบบอยู่เสมอ
 8. ส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเมืองในรูปของปัจเจกชนและกลุ่มคน โดยผ่านทางมรดกทางวัฒนธรรมและวิถีการดำรงชีวิต
 9. การพัฒนาเป็นไปอย่างกลมกลืนและส่งเสริมคุณลักษณะที่ดีมีมาตั้งแต่ในอดีต
 10. ระบบบริการสาธารณสุข และดูแลผู้เจ็บป่วยที่เหมาะสม เข้าถึงบริการได้ทุกคน
 11. ประชาชนมีสภาวะสุขภาพดีมาก มีการเจ็บป่วยน้อย
- ดังนั้น ลักษณะโดยสรุปในการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนแบบภาพรวม เป็นการสร้างภาพในอนาคตอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยทำให้เมืองเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนได้ โดยทุกฝ่าย และทุกคนในเมืองมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เพียงสร้างเมืองให้มีรูปแบบที่สวยงาม หรือเห็นและสัมผัสได้เพียงภายนอกเท่านั้น แต่จะต้องสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่พอเหมาะแก่การดำรงชีวิต ตลอดจนยกระดับความรู้สึกที่จะร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาท้องถิ่นและเมืองที่อยู่ให้ดีขึ้น เนื่องจากเมืองน่าอยู่ก็คือเมืองที่คนมีชีวิตอยู่ด้วยความผาสุกได้อย่างยั่งยืน

การประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, 2557)

การพัฒนาเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน มีรากฐานมาจากแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มีการผลักดันอย่างจริงจังหลังการประชุมสิ่งแวดล้อมโลก (Earth summit) ในปี พ.ศ. 2535 ณ กรุงริโอ เดอจาเนโร ประเทศบราซิล โดยมีผลลัพธ์สำคัญที่ได้จากการประชุม คือ แผนปฏิบัติการ 21 (Local agenda 21) ซึ่งมีเนื้อหาที่รวบรวมไว้ในแผนปฏิบัติการจำนวน 40 บท ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ “เมืองยั่งยืน” (Sustainable cities) รวมถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ตั้งแต่ระดับรากฐานของสังคม

ประเทศไทย เริ่มต้นการนำแนวคิดเมืองน่าอยู่ มาสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการดำเนินงานด้านสาธารณสุข แล้วขยายสู่การดำเนินงานด้านอื่น ๆ จนปัจจุบันแนวคิด และหลักการของ เมืองน่าอยู่ มีบทบาทสำคัญในประเทศไทยมากขึ้น กระทั่งได้มีมติคณะรัฐมนตรี กำหนดให้เมืองน่าอยู่และชุมชนน่าอยู่เป็น “วาระแห่งชาติ” เมื่อ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2542 และ กำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) จนปัจจุบันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้มี

เป้าหมายการพัฒนา คือ ความอยู่เย็นเป็นสุข และความสงบสุขของสังคมไทย คนไทยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีสุขภาพที่ดีขึ้น มีคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงคุณภาพสิ่งแวดล้อมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งทั้งหมดนี้ ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดเมืองน่าอยู่ทั้งสิ้น

สำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองน่าอยู่นั้น นับได้ว่าเทศบาลเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญที่ได้รับการถ่ายโอนภารกิจสำคัญ ๆ และมีความเป็นอิสระในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเมืองด้วยตนเองได้ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลต่าง ๆ มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนมากขึ้น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ร่วมกับสมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย และมูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ได้ร่วมพัฒนาตัวชี้วัดเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนขึ้นตั้งแต่ปี 2547 สำหรับเทศบาลได้นำไปเป็นแนวทางพัฒนาเมืองสู่ความน่าอยู่อย่างยั่งยืนพร้อมจัดให้มีการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน และการค้นหาเทศบาลที่มีผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนขึ้นมาเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่เทศบาลและท้องถิ่นอื่น ๆ

การประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน จึงมิได้ให้ความสำคัญเพียงการตัดสินผลงานของเทศบาล แต่มุ่งหวังที่จะส่งเสริมให้เทศบาลนำตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นมาขึ้นนั้น ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน กล่าวคือ เมืองอยู่ดี คนมีสุข สิ่งแวดล้อมยั่งยืน องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล อันมีเป้าหมายทำเมืองให้เป็นบ้านที่ครบครันไปด้วยความน่าอยู่

องค์ประกอบและกรอบแนวคิดของการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนประจำปี

พ.ศ. 2555

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (2555) ได้ให้องค์ประกอบเมืองที่มีความน่าอยู่อย่างยั่งยืนในส่วนบริบทของเทศบาลไทยว่า เป็นเมืองที่คนมีความอยู่ดีมีสุข รู้สึกมีความสุขในการอยู่ในเมือง ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยผลทั้งสามจะเกิดขึ้นได้เทศบาลจะต้องยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบด้วย ความมีเหตุผล มีความพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันที่ดีมาเป็นรากฐานในการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ โดยเน้นการบริหารจัดการภายในองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลและไม่หยุดนิ่งที่จะเรียนรู้และพัฒนา โดยเมืองน่าอยู่ในแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

1. เมืองอยู่ดี คือ เมืองที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย คนในเมืองอยู่ร่วมกันภายใต้วินัย มีโครงสร้างพื้นฐานในเมืองที่ได้มาตรฐานและเอื้อต่อผู้พิการและด้อยโอกาส มีความปลอดภัย มีความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัย และมีเศรษฐกิจเมืองดี

2. คนมีสุข คือ การที่คนในเมืองมีสุขภาพที่ดี ซึ่งรวมถึง สุขภาพกายและสุขภาพใจ ที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ปกติสุข ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างหลากหลายและเท่าเทียม

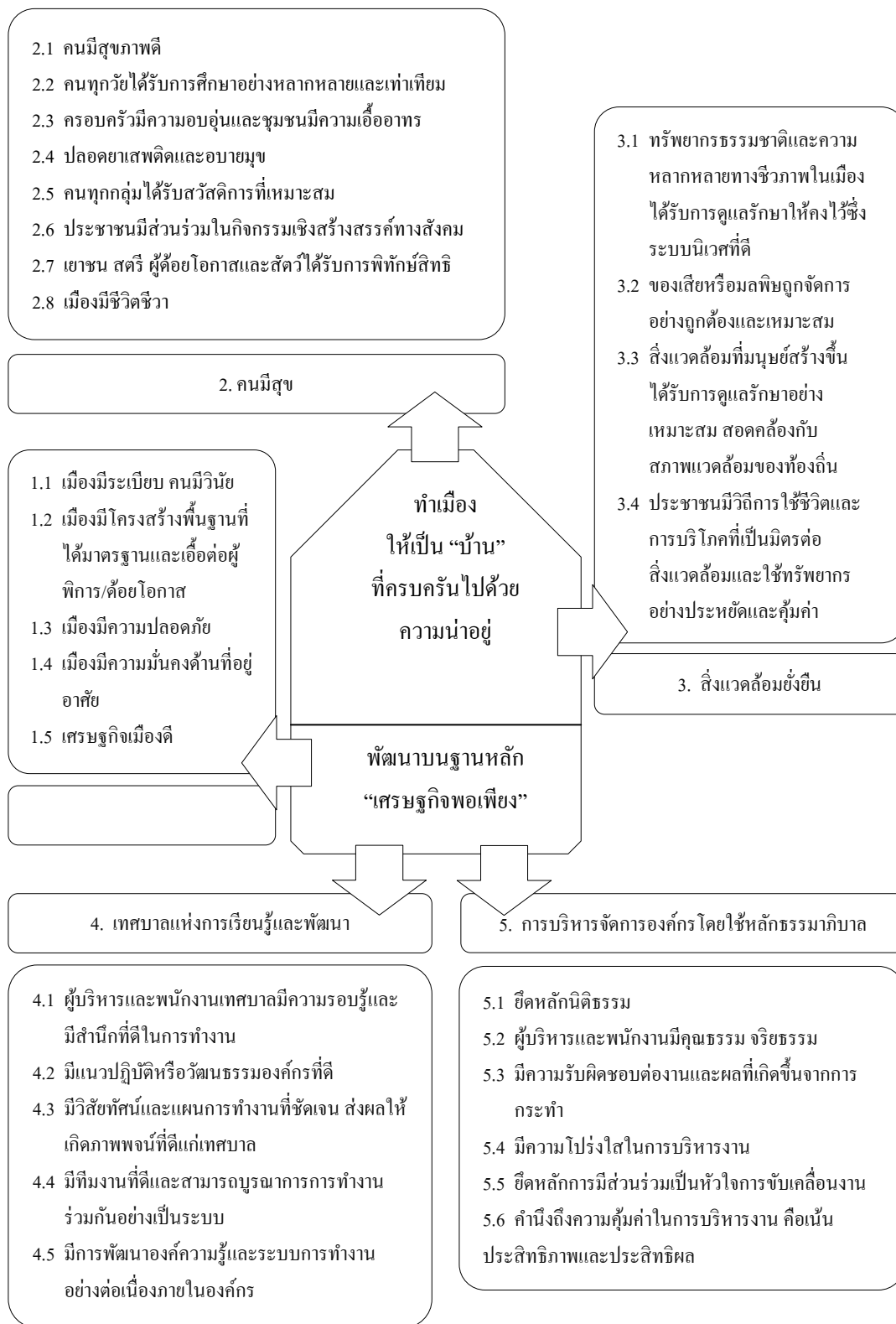
รวมถึงการได้รับสวัสดิการ และการพิทักษ์สิทธิที่เหมาะสม ครอบครัวมีความอบอุ่น เกิดเป็นชุมชนที่มีความเอื้ออาทร ปลอดภัยเสถียรและอบายมุข นอกจากนี้ควรได้รับโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ทางสังคม หรือกิจกรรมที่ช่วยสร้างความรื่นรมย์เพื่อสร้างควมมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในเมือง

3. สิ่งแวดล้อมยั่งยืน คือ เมืองที่ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพในเมืองให้คงไว้ซึ่งระบบนิเวศที่ดี คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น โบราณสถาน โบราณวัตถุ ศาสนสถาน พื้นที่สีเขียว รวมถึงวัฒนธรรมประเพณี ต้องได้รับการดูแลรักษาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น ของเสียหรือมลพิษที่เกิดขึ้นในเมืองต้องได้รับการจัดการอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีวิถีการใช้ชีวิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

4. เทศบาลแห่งการเรียนรู้และพัฒนา มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน หากเทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรอบรู้ มีสำนึกที่ดีในการทำงาน มีความคิด ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ รวมถึงการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือทีมงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม และสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น

5. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยการบริหารจัดการที่ดีนั้นเป็นรากฐานของการพัฒนาคนให้ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ธรรมาภิบาลจึงถูกนำมาเป็นหลักในการปกครองบ้านเมืองให้เกิดความสงบสุข โดยยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการ คือ หลักนิติธรรมในการทำงาน หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักความรับผิดชอบต่องานและผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำ หลักความโปร่งใสในการบริหารงาน หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนั้น ในการดำเนินงานเมืองน่าอยู่ให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบแนวคิดในการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลเมืองน่าอยู่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555
(กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, 2555)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นเมืองที่มีสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์ที่สมดุล ชุมชนมีความเข้มแข็ง เพื่อเป็นรากฐานให้ประชาชนในเมืองมีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย และมีระบบเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องภายใต้การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ทุกระดับ และในทุกพื้นที่ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ โดยภาคประชาชนต้องตื่นตัวและมีส่วนร่วมในการพัฒนา รู้จักใช้สิทธิและหน้าที่เพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ในสังคม ส่วนภาคราชการที่มีทั้งบุคลากร งบประมาณ และอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการและสนับสนุนการพัฒนา จึงต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีการผลักดันนโยบายหรือโครงการอย่างต่อเนื่องและโปร่งใส

ในการดำเนินการพัฒนาเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคมได้เริ่มต้นจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรีและจังหวัดชลบุรีได้คัดเลือกพื้นที่เทศบาลเมืองพนัสนิคมดำเนินโครงการเมืองน่าอยู่ในเขตเมืองของจังหวัดชลบุรี โดยพิจารณาจากความพร้อมของผู้บริหารท้องถิ่นที่ต้องการจะพัฒนาเมืองให้น่าอยู่เป็นอันดับแรก และเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะการประสานงานที่ดีระหว่างองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และความร่วมมือของชุมชน (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี, 2541, หน้า 3 อ้างถึงใน บารณี เลิศไพศาล, 2542, หน้า 50) เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้จัดทำ “โครงการเทศบาลเมืองพนัสนิคมสู่การเป็นเมืองน่าอยู่” ในปี 2540 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและยกระดับงานด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมในรูปแบบดำเนินการที่ผสมผสาน และมีการประสานงานที่ดีในท้องถิ่น รวมทั้งเน้นให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม และมีการพัฒนาเมืองอย่างต่อเนื่องจนได้รับการคัดเลือกจากองค์การอนามัยโลก (WHO) และกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2540 ให้เป็นเทศบาลนำร่องในโครงการ “เมืองน่าอยู่” 1 ใน 5 เมืองของประเทศไทย นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2551 ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณจากสถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา (LDI AWARDS) ให้เป็นเทศบาลเมืองที่มีค่าดัชนีความน่าอยู่สูงสุดอันดับที่ 1 ของประเทศ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2552 ยังได้รับรางวัลชนะเลิศอันดับ 2 ในโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2552 กลุ่มเทศบาลขนาดกลาง จัดโดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย และสมาคมสิ่งแวดล้อมไทย และในปี พ.ศ. 2557 เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้รับถ้วยพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จากการได้รับรางวัลชนะเลิศเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 กลุ่มเทศบาลขนาดกลาง ของโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 ทั้งนี้ เพื่อไปสู่ความน่าอยู่อย่างยั่งยืนทั้ง 5 องค์ประกอบนั้น ผู้บริหารเมืองต้องยึดการพัฒนา บนฐานคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกัน

ที่ดี เพื่อให้ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดีและเกิดการพัฒนาเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน (เทศบาลเมืองพนัสนิคม, 2557)

แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7's แมคคินซี

จากกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ที่มุ่งให้ภาครัฐมีการนำเทคนิคเข้ามาช่วยในการบริหารงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในองค์กร จึงทำให้องค์กรพยายามวิเคราะห์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรมีอยู่มากมายทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ทั้งนี้การศึกษาปัจจัยภายในจะต้องมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับงานวิจัย จึงเห็นว่าการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7's แมคคินซี เป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่สำคัญในการวิเคราะห์ความสำเร็จขององค์กร และด้วยปัจจัยทั้ง 7 ของแบบจำลอง 7's แมคคินซี มีลักษณะและความแตกต่างกันไป เมื่อมาอยู่รวมกันหรือประยุกต์ใช้พร้อมกันย่อมทำให้ประสบความสำเร็จได้และองค์กรจะสามารถก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มุกิตา วรภัลยากุล, 2555)

ความเป็นมาของแบบจำลอง 7's แมคคินซี

ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1977 บริษัท แมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และ โครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลก ตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และ โครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัย หรือที่เรียกว่า 7's ซึ่ง หมายถึง ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์การที่ ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554) ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง องค์การ ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ

ต่อมาบริษัทแมคคินซี ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว นี้ใหม่ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น พร้อมกับได้ขนานนามตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7's แมคคินซี โดยแนวความคิดของร่างพื้นฐาน 7's ที่ได้ค้นพบนี้มีประโยชน์มากเนื่องจากได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ก็ควรจะทำให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมดอย่างเท่าเทียมกัน

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์นั้น ครั้งหนึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็นหรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน และไร้เหตุผลนั้น ความจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้บังเกิดผลอย่างจริงจังได้

3. ผู้บริหารสามารถนำโครงร่างพื้นฐาน 7's มาใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผลได้อย่างแท้จริง

ในทางคุณลักษณะของแบบจำลอง 7's แมคคินซี ถูกทดสอบอย่างกว้างขวางภายในบริษัทหลายแห่งโดยที่ปรึกษาของแมคคินซี ในขณะที่เดียวกันแบบจำลอง 7's แมคคินซี ได้ถูกใช้โดยคณะบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง เช่น ฮาร์วาร์ด และสแตนฟอร์ด ข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งของแบบจำลอง 7's แมคคินซี คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง กลยุทธ์ ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ แนวคิดนี้ก็คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยหลาย ๆ อย่าง (Waterman, Peter, & Phillips, 1980 อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2552, หน้า 162-168) ดังนี้

ประการแรก แบบจำลอง แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้องค์กรได้ให้ความสนใจกับปัจจัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยละเลยปัจจัยอย่างอื่น นอกเหนือจากโครงสร้างและกลยุทธ์แล้วจะมีปัจจัยอย่างน้อยที่สุดอีกห้าอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ประการที่สอง แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างหนึ่ง โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างอื่นย่อมจะเป็นไปไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ละเลยความเกี่ยวพันระหว่างปัจจัยเหล่านี้จะเป็นอันตรายต่อองค์กรมาก

ประการสุดท้าย แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะไม่แสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นหรือลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ มองได้ไม่ชัดเจนว่าปัจจัยไหนจะเป็นแรงผลักดันภายใน การเปลี่ยนแปลงองค์กรภายในสถานการณ์บางอย่าง ปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นกลยุทธ์ภายในสถานการณ์อื่นซึ่งปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ

จากการศึกษาแนวคิดความเป็นมาของการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7's แมคคินซี สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 7 ประการของแมคคินซี ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วม ระบบและ

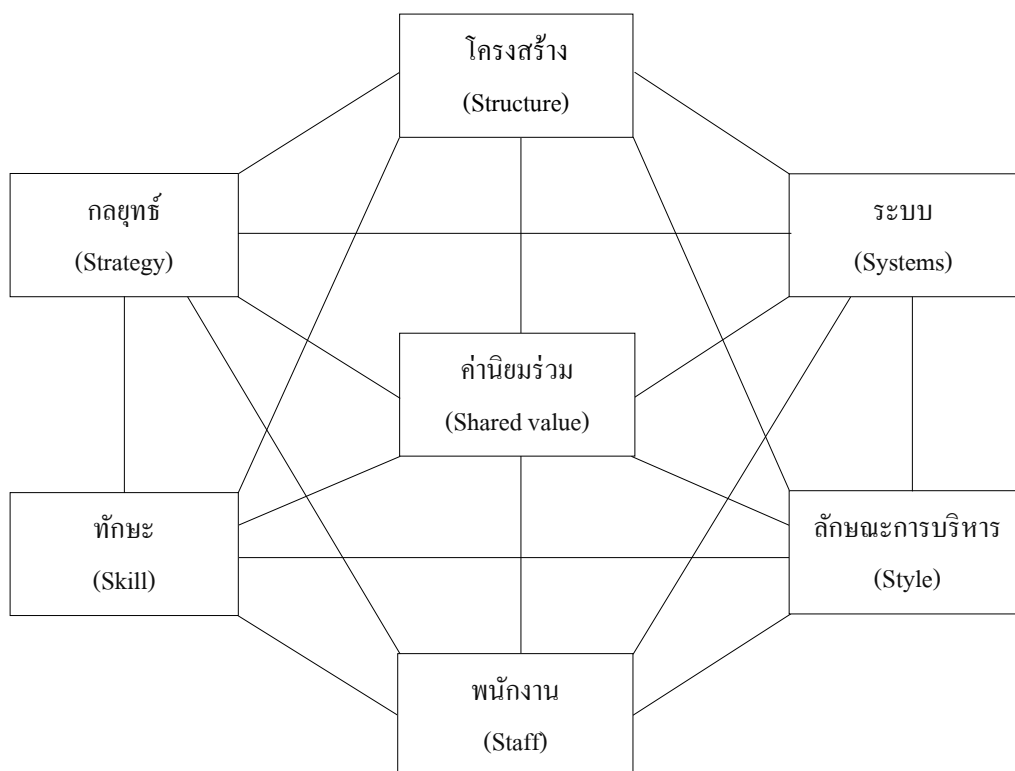
วิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ โดยการดำเนินงานทุกขั้นตอนจะคำนึงถึงปัจจัยทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอและให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยอย่างเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบของแบบจำลอง 7's แมคคินซี

แบบจำลอง 7's แมคคินซีเป็นความสำคัญของปัจจัย 7 ประการ ที่ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะนอกจากนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ 2 ส่วน คือ (Waterman et al., 1980 อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2552, หน้า 162-168)

ส่วนประกอบหลักของการทำงาน ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) เป็นการกำหนดโครงสร้างการทำงานทั้งหมด เช่น โครงสร้างการจัดองค์กร 2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนการทำงานขององค์กรเพื่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 3) ระบบ (System) เป็นการกำหนดระเบียบวิธี กระบวนการปฏิบัติงานหลายอย่างที่เกี่ยวเนื่องกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและประสานงานกันได้ดี

ส่วนประกอบย่อยของการทำงาน เพื่อความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ทักษะ (Skill) หมายถึง ประสิทธิภาพและความชำนาญของพนักงานหรือผู้ดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร 2) ลักษณะการบริหาร (Style) หมายถึง การทำงานของพนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม และ 3) คนหรือพนักงาน (Staff) หมายถึง พนักงานหรือผู้บริหาร โครงสร้างการทำงาน ทั้งส่วนที่เป็นหลักการทำงานและส่วนที่เป็นส่วนประกอบถือว่ามีส่วนในการสร้างคุณค่าร่วมกัน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 2 แบบจำลอง 7's แมคคินซี (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2546, หน้า 162)

จากภาพที่ 3 แบบจำลอง 7's แมคคินซี (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2546, หน้า 162) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์จะมีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัด เมื่อองค์กรต้องการแข่งขัน จึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์กรในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอด ค่านิยม และการเจริญเติบโตขององค์กร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวมและการดำเนินงานระยะยาวในอนาคต

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนกิจกรรมหรือแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรซึ่งได้วางไว้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์เป็นแนวทางสู่การบรรลุผลสำเร็จ

โดยมีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2549, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการองค์กรให้บรรลุความสำเร็จ

พิบูล ทีปะपाल (2555, หน้า 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2552, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553, หน้า 51 อ้างถึงใน นัฐริกา โอระนะ, 2556, หน้า 35) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางแท้จริงแล้ว กลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์กรใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์มีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่เทศบาลกำหนดขึ้นมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และเป็นการวางแผนการปฏิบัติซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ และในองค์กรเกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบ

ดังนั้น ลักษณะของกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (พิบูล ทีปะपाल, 2555) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจด้านสังคม ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์โครงสร้าง 7's ของแมคคินซี) ได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ทักษะฝีมือ และค่านิยมร่วม) การกำหนดกลยุทธ์ (สุคใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรต่อมารกำหนดพันธกิจ ได้แก่ การบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ขององค์กร และการแสดงขอบเขตของการดำเนินงานและการกำหนดวัตถุประสงค์ (หลัก Smart)

จะต้องมีลักษณะที่มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน สามารถวัดได้ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และทันต่อเวลา 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (พิบูล ทีปะปาล, 2555) ประกอบด้วย การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานในตำแหน่งสำคัญ ซึ่งกระทำได้โดยการสร้างทีมงานจากบุคลากรภายใน และการสร้าง ทีมงานจากบุคคลภายนอก ต่อมาการสร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน เป็นการพัฒนาความสามารถหลัก และการมีบทบาทของการฝึกอบรมทางกลยุทธ์ 4) การควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ (พิบูล ทีปะปาล, 2555) ประกอบด้วย การควบคุมกลยุทธ์ โดยการ ควบคุมสมมติฐาน การตรวจตราเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมการปฏิบัติ

2. ด้านโครงสร้าง (Structure)

ปัจจัยประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร คือ การมีโครงสร้างที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างองค์กรจะ ประกอบด้วย การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชา ในแต่ละระดับชั้นของการทำงาน โดยมีรูปแบบแตกต่างกันไปตามประเภท และลักษณะ การดำเนินงาน (Drucker, 1999 อ้างถึงใน ธนกร แข็งพิลา, 2557, หน้า 33-34)

สรุปความหมายเกี่ยวกับโครงสร้างได้ว่า โครงสร้าง หมายถึง ความเหมาะสมในการจัด แผนภูมิองค์กรและคุณลักษณะขององค์กร ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยมีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับโครงสร้าง ซึ่งส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกันแต่จะแตกต่างในส่วนรายละเอียด ดังต่อไปนี้

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างไว้ว่า คือ โครงสร้าง ที่ได้จัดตั้งขึ้นตามกระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรจึงต้องมีความชัดเจนในเรื่อง ของวัตถุประสงค์ การวางแผนในการปฏิบัติงาน ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามยุคตามสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2552, หน้า 85) ได้ให้ความหมายว่า โครงสร้าง หมายถึง การจัดแบ่งงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ออกไปให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำหนด รูปแบบการสื่อสารและประสานงานซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขอบเขตการทำงานของตน ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ

ธนกร แข็งพิลา (2557, หน้า 34) ได้กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง ความเหมาะสม ด้านการจัดโครงสร้างหน้าที่เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเปรียบเสมือนผังขององค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ

จากแนวคิดและความหมายข้างต้นของโครงสร้างองค์กรตามแบบจำลอง 7's แมคคินซีชี้ให้เห็นถึงคุณสมบัติของโครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อให้องค์กร

ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ความเหมาะสมด้านการจัดโครงสร้างหน้าที่ของเทศบาลเพื่อรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเปรียบเสมือนผังขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ อีกทั้งโครงสร้างต้องมีการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความยืดหยุ่นและคงความอยู่รอด

ดังนั้น ลักษณะของโครงสร้างที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ลักษณะ

2 ประการ (สุพจน์ บุญวิเศษ) ดังนี้ 1) การจัดฝ่ายและแผนก ประกอบด้วย การจัดแบ่งงาน

โดยจำแนกประเภทของงาน และระบุนขอบเขตของงาน ต่อมาคือ การมอบหมายงาน จะต้องกระทำโดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพ และควรมีการทำความเข้าใจระหว่างผู้มอบงานและผู้รับมอบงาน

2) การจัดการในการบังคับบัญชา ประกอบด้วย การกำหนดสายการบังคับบัญชา จะต้องมีการกำหนดถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นที่เหมาะสม ต่อมาการกำหนดช่วงของการควบคุม ต้องมีการกำหนดความสามารถในการควบคุมของผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสม และสุดท้ายการมีเอกภาพในการบังคับบัญชา จะต้องมีการจัดอำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน

3. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

การที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งแม้ว่าการกำหนดลักษณะงานและเป้าหมาย จะมีส่วนช่วยให้พนักงานปฏิบัติเป็นไปตามผลที่คาดไว้ แต่หากมีตัวช่วยในการชี้แนะพฤติกรรม การดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ อีกทั้งเป็นการช่วยลดความเสี่ยงการดำเนินงานของพนักงานที่จะมีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย การเสริมสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งในการปลูกฝังแนวประพฤติที่คาดหวังให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

สรุปความหมายได้ว่า ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการเอื้อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีจะไม่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นแนวความคิดรากฐานที่สะท้อนคุณสมบัติที่อยู่ในตัวของพนักงาน และเป็นทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์กร

โดยมีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของค่านิยมร่วม ซึ่งนิยามความหมายไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

สิทธิศักดิ์ พุทธยปีติกุล (2546, หน้า 31 อ้างถึงใน ธนกร แข็งพิลา, 2557, หน้า 41) ได้ให้ความหมาย ค่านิยมร่วม หมายถึง แนวความคิดที่ทุกคนยอมรับเป็นหลักในการถือปฏิบัติร่วมกัน

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันในองค์กร และให้เกิดความราบรื่นในการบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2552, หน้า 26-27 อ้างถึงใน นัฐริกา โอระนำ, 2556, หน้า 49) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังในองค์กร และบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุน และชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร ดังนั้น ค่านิยมร่วมจึงเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหาร หรือผู้นำภายในองค์กร เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรากฐานของค่านิยมก็คือ ความเชื่อ ตลอดจนปรัชญาขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 282 อ้างถึงใน ธนกร แจ็งพิลา, 2557, หน้า 42) ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ความเชื่อร่วมกันขององค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะทำให้สมาชิกทั้งหลายขององค์กรมีแนวความเชื่อเหมือนกัน ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ โดยต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ว่าสอดคล้องและสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด

นัฐริกา โอระนำ (2556, หน้า 51) ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง รากฐานของระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

จากแนวคิดและความหมายของค่านิยมร่วมที่มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้นิยามไว้ทั้งหมดสรุปได้ว่า ค่านิยมร่วม เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรทุกคนของเทศบาลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักการจัดการมาใช้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าในการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์จากบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกันในการดำเนินงาน เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ดังนั้น ลักษณะของค่านิยมร่วมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ลักษณะ 2 ประการ (กันตยา เพิ่มผล, 2552) ดังนี้ 1) ค่านิยมร่วมที่เป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบด้วย การเขียนถ้อยคำหรือข้อความที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากความหมายที่ชัดเจน และสามารถดำรงอยู่ได้ยาวนาน และการเขียนถ้อยคำหรือข้อความที่สอดคล้องกับองค์กร โดยจะต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของทั้งองค์กร และการมีส่วนร่วมช่วยให้บุคลากรเกิดความเป็นทีม 2) ค่านิยมร่วมที่ไม่เป็น

ลายลักษณ์อักษร ประกอบด้วย การแสดงค่านิยมร่วมจากพฤติกรรม ซึ่งมีความมุ่งมั่นและปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ และสามารถอุทิศตนให้กับงานและองค์กรได้อย่างเต็มที่ และการแสดงค่านิยมร่วมจากทัศนคติ โดยจะต้องมีความคิดเชิงบวก และมีการยึดหลักธรรมทางศาสนาปฏิบัติ

4. ระบบหรือวิธีการ (Systems)

ในการบริหารองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญด้วย เช่น กัน เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล ระบบจึงเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ระบบจะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ระบบต่าง ๆ ขององค์กรล้วนมีความสำคัญในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ (สมยศ นาวิกาน, 2548, หน้า 30)

สรุปความหมายของระบบหรือวิธีการ (System) ได้ว่าระบบหรือวิธีการ หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่าง ๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงาน เป็นต้น

โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของระบบหรือวิธีการ (System) ไว้อย่างมากมาย ดังนี้

Hick (1972 อ้างถึงใน ธนกร แข็งพิลา, 2557, หน้า 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบ หมายถึง การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

นัฐริกา โอระนำ (2556, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของระบบไว้ว่า การบริหารงานต่าง ๆ ควรจะมีระบบในการจัดที่เหมาะสมทั้งระบบการปฏิบัติงานมีการแบ่งงานหน้าที่ชัดเจน มีระบบการทำงานที่ต่อเนื่อง มีการประเมินผลงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 66 อ้างถึงใน ธนกร แข็งพิลา, 2557, หน้า 36) ให้ความหมายของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ คือ ความหมายที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม โดยความหมายที่เป็นนามธรรมของระบบ หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วนความหมายที่เป็นรูปธรรม

หมายถึง สรรสิ่งที ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ ทีมีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่ง เป็นศูนย์กลางของระบบ

จากการให้ความหมายต่าง ๆ ข้างต้นของระบบ สามารถกล่าวได้ว่า ในการบริหารองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรทีเหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ทีดี มีบุคลากร และผู้นำทีมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจักระบบการทำงานก็มีความสำคัญด้วย เช่นกัน (สมยศ นาวิการ, 2548, หน้า 30 อ้างถึงใน นัฐริกา โอระนำ, 2556, หน้า 34) โดยความพร้อมของ ระบบการดำเนินงานของเทศบาลทีสนับสนุนต่อการดำเนินงาน ซึ่งระบบเป็นองค์ประกอบทีมีความสัมพันธ์กันและทำงานร่วมกันอย่างผสมผสาน จึงกล่าวได้ว่าระบบต่าง ๆ ขององค์กร ล้วนมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารองค์กร ไปสู่ความเป็นเลิศได้

ดังนั้น ลักษณะของระบบและวิธีการทีทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ลักษณะ 4 ประการ (เอกวิทย์ มณีธร, 2552) ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นการกำหนดถึงความต้องการ ขององค์กร โดยมีการจัดระบบคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือทีเหมาะสม 2) กระบวนการ แปรสภาพ ต้องมีการจัดการกระบวนการทำงานขององค์กร โดยการมีกระบวนการวางแผนและจัด องค์กรทีดี และการมีกระบวนการอำนวยการบริหารงานบุคคลทีเหมาะสม 3) ปัจจัยนำออก ต้องทำ การประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานด้วยการตรวจสอบสินค้าหรือการบริการนั้น ๆ 4) ข้อมูล ย้อนกลับ ต้องมีการวิเคราะห์ผลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน โดยการติดตามผลการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ

5. คนหรือพนักงาน (Staff)

งานหรือกิจกรรมขององค์กรทีเกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทีจะต้องมีผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายทีวางไว้ โดยองค์กรเองก็จำเป็นทีจะต้องมี พนักงานทีเข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นทีจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติทีถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงาน เช่น คนทีมีความรู้ทางด้าน คอมพิวเตอร์ ก็ควรทีจะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนทีมีความรู้ทางการตลาดก็ควรทีให้ ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมาอย่างมี ประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของคำว่าคนหรือพนักงาน ได้ว่า คนหรือพนักงาน หมายถึง บุคลากรภายในทีมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร คุณภาพของบุคลากร ทีจะบริหารงาน รวมถึงกระบวนการจูงใจ โดยทีมผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติเพื่อสร้างคุณภาพ พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากร

โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้นิยามความหมายที่เกี่ยวกับคนหรือพนักงานไว้
อย่างหลากหลาย ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2547 อ้างถึงใน ธนกร แจ็งพิลา, 2557, หน้า 39) อธิบายถึง คน
หรือพนักงาน ไว้ว่า เป็นมติของการจัดการ เนื่องด้วยทุกองค์ประกอบขึ้นด้วยคนเป็นสำคัญ
องค์กรจะอยู่ได้และเจริญได้ด้วยการทำงานของคน ด้วยทักษะที่พัฒนา ด้วยผลงานที่ดี ด้วยแรงจูงใจ
ที่เอื้ออำนวย และด้วยความผูกพันขององค์กร นั่นก็คือคนและการจัดการเกี่ยวกับคนนั้นเป็นปัจจัย
สำคัญในการบรรลุความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท

พิบูล ทีปะปาล (2551, หน้า 78) ได้ให้ความหมายว่า คนหรือพนักงาน หมายถึง สมาชิก
ทั้งหมดในองค์กรอื่น ประกอบด้วย พนักงานทุกระดับในองค์กร

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554, หน้า 85) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คนหรือพนักงาน หมายถึง
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กร
จะประสบความสำเร็จหรือไม่ในส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็น
กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร

ทั้งนี้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร
อาจกล่าวได้ว่า การที่องค์กรมีบุคลากรและจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่งเหมาะสมกับ
เนื้องานที่รับผิดชอบ โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การดำเนินการ การร่วม
รับผลประโยชน์ รวมทั้งในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์กรนั้น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ, 2547 อ้างถึงใน นัจฐริกา โอระนะ, 2556, หน้า 40)

ดังนั้น ลักษณะของคนหรือพนักงานที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ลักษณะ
3ประการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546) ดังนี้ 1) กระบวนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
การสรรหาบุคลากรโดยการพิจารณาวางแผนการสรรหาและพิจารณารายละเอียดให้เกิดการจูงใจ
การคัดเลือกด้วยการตรวจสอบข้อมูลของผู้สมัคร การทดสอบ โดยต้องทดสอบสติปัญญาและ
ความชำนาญด้านฝีมือ และการสัมภาษณ์โดยการเตรียม การดำเนินการ และการประเมิน
การสัมภาษณ์ 2) การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม ที่มีการจัด
เตรียมการอบรมและมีการเตรียมวิธีการถ่ายทอด และการเลื่อนตำแหน่ง ต้องมีการพิจารณาตัดสิน
เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างถี่ถ้วน 3) การให้ประโยชน์ตอบแทนและความมั่นคง
ประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และการให้ความมั่นคงและจัดระบบ
ความปลอดภัยโดยการให้ความมั่นคงทางด้านรายได้และความมั่นคงปลอดภัยแก่บุคลากรทุกคน

6. ลักษณะการบริหาร (Style)

ลักษณะการบริหาร (Style) หรือวิธีการบริหารของผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554, หน้า 86) โดยลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของลักษณะการบริหาร (Style) ได้ว่า หมายถึง ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารและของพนักงาน รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของลักษณะการบริหาร (Style) ไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

พัคตร์ผจ วัฒนสินธ์ (2542, หน้า 165) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะการบริหาร หมายถึง ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูด

พิบูล ทีปะปาล (2551, หน้า 78) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ลักษณะการบริหาร หมายถึง สิ่งที่ผู้จัดการถือเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกมาในรูปของการใช้เวลา การให้ความสนใจและพฤติกรรมในการบริหารงานที่เป็นแบบของเขาโดยเฉพาะ และให้เห็นว่าฝ่ายบริหารมีพฤติกรรมในการบริหารงานอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารพูด

อีกทั้ง รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้นำองค์กรต้องเป็นแบบอย่างของพนักงาน รู้จักสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างตรงกับเป้าประสงค์ขององค์กร โดยลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงและของบุคลากรในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความรู้สึกมากกว่าคำพูด

ดังนั้น ลักษณะของลักษณะการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ลักษณะ 5 ประการ (สุพจน์ บุญวิเศษ) ดังนี้ 1) การตัดสินใจ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุ โดยมีระเบียบแบบแผน และการกำหนดหลักในการตัดสินใจด้วยการกำหนดสิ่งที่ควรคำนึงถึง

ในการตัดสินใจ 2) การสั่งการ ประกอบด้วย การสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษร จะต้องมีความเหมาะสมและชัดเจน และการสั่งการด้วยวาจา จะต้องมีความกระชับและสามารถเข้าใจได้ง่าย 3) การจูงใจ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ที่มีการกระตุ้นด้วยหน้าที่การงาน และปัจจัยเกื้อกูล ที่มีข้อกำหนดป้องกันมิให้บุคลากรไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติ 4) การสร้างขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย การสร้างขวัญโดยผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อร่วมงาน 5) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้นำ คือ การมีบุคลิกท่าทางที่เหมาะสมและมีสภาพจิตใจที่ดี และปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีการแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม

7. ทักษะ (Skill)

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว หรือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กัน

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของทักษะ ได้ว่า ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือทักษะในการมีส่วนร่วมต่อปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะงานตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้นิยามและความหมายของทักษะ (Skill) ไว้อย่างหลากหลาย ความหมาย ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถขององค์กรรวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้าหรือคู่แข่ง เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะหรือความสามารถขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยสิ่งที่องค์กรกระทำได้ดีที่สุด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่องค์กรใช้ปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การให้ลูกค้าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า เป็นต้น

พิบูล ทีปะปาล (2551, หน้า 78) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ หมายถึง สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กร

ในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการด้านวิจัย และพัฒนาความสามารถด้านการตลาด
ด้านการเงิน เป็นต้น

นัฐริกา ोระนะ (2556, หน้า 40) ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง สมรรถนะ
ของบุคลากรที่ทำงานเพื่อองค์กรเป็นความโดดเด่น เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่มีความสอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ รูปแบบ และระบบการทำงานขององค์กร เช่น ผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้
ความสามารถ และความชำนาญ ที่จะทำให้อุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตาม
หน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ธนกร แข็งพิลา (2557, หน้า 40-41) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ หมายถึง คุณลักษณะร่วม
ของเจ้าหน้าที่องค์กรทุกตำแหน่งทั้งระบบ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์
การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งเป็น
ความสามารถเฉพาะบุคคล ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง
และแม่นยำ

จากความหมายของทักษะจากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะร่วมกัน
ของบุคลากรเทศบาลทุกตำแหน่งทั้งระบบ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ
ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล

ดังนั้น ลักษณะของทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ลักษณะ 3 ประการ
(สุพจน์ บุญวิเศษ, 2554) ดังนี้ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค โดยความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือ
เทคนิคต่าง ๆ ต้องมีความพร้อม 2) ทักษะทางด้านมนุษย์ จะต้องมีความสามารถในการมีมนุษย์
สัมพันธ์กับคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี 3) ทักษะทางด้านความคิด ต้องมีความสามารถ
ในการพิจารณาภาพรวมในอนาคตขององค์กรได้และวางแผนได้

ดังนั้น จากความเป็นมา องค์กรประกอบ และความหมายของปัจจัยตามแบบจำลอง 7's
แมคคินซี สามารถสรุปความทั้งหมดได้ว่า การบริหารงานโดยใช้แบบจำลอง 7's แมคคินซี เข้ามา
มีส่วนร่วม เป็นแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ค่านิยม
ร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ โดยเริ่มจากการกำหนด
กลยุทธ์ การวางแผนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้การออกแบบ โครงสร้างถูกต้อง
มากขึ้น กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดองค์กรและการกระจายอำนาจ
โดยมีระบบควบคุม มีการใช้รูปแบบและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน
เสริมสร้างการเป็นผู้นำที่ดีในการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปลูกฝังให้บุคลากร

มีค่านิยมร่วมกันที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยของแบบจำลอง 7's แมคคินซี จะต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่ดี มีรูปแบบและบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สร้างค่านิยมที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน ผลงานขององค์กรย่อมจะเป็นงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยนำแนวคิดแบบจำลอง 7's แมคคินซี มาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัย ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้าง กลยุทธ์ ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ โดยนำมาวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานของเทศบาลเมืองพนัสนิคมถึงการประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับเมืองน่าอยู่

เครือวัลย์ เหลืองอ่อน (2550) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมโครงการชุมชนน่าอยู่ กรณีศึกษา ชุมชนทิวสนพัฒนา ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมและเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมโครงการชุมชนน่าอยู่ใน 7 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมเมืองสะอาด เมืองปลอดภัย เมืองวัฒนธรรม เมืองบริหารจัดการ เมืองคุณภาพชีวิต เมืองงามและร่มรื่น และเมืองแห่งภูมิปัญญา ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในทั้ง 7 กิจกรรม มีระดับการมีส่วนร่วมน้อย ข้อเสนอแนะต่อโครงการ พบว่า ต้องการให้ประชาสัมพันธ์โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น ต้องการให้สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ต้องการให้เจ้าหน้าที่เทศบาลเป็นพี่เลี้ยง และต้องการให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมโครงการชุมชนน่าอยู่ทั้ง 7 กิจกรรม

เบญจพร วงษ์วานิช (2550) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเทศบาลไปสู่ “เมืองน่าอยู่” กรณีศึกษาเทศบาลเมืองระยอง อำเภอเมือง จังหวัดระยอง ผลการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสังคม รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการและด้านสิ่งแวดล้อม โดยในด้านสังคมประชาชนเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านพัฒนาสังคม ในด้านการบริหารจัดการประชาชนเข้าร่วม

ประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน ในการพัฒนาด้านบริหารจัดการและในด้านสิ่งแวดล้อม
 ประชาชนเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม

จิรนนต์ อินทนิม ชูลี อัสวพิชยนต์ และศรีนวล วิหครัตน์ (2551) ศึกษาเรื่อง การดำเนินการ
 พัฒนาในด้านเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพิจิตร อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร
 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการและแนวทางการพัฒนาในด้านเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน
 จำแนกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาภายในองค์กรเทศบาล 2) ด้านการบริหารจัดการ
 ที่ติดตามหลักธรรมาภิบาล 3) ด้านการพัฒนาสภาพทางกายภาพของเมือง 4) ด้านเศรษฐกิจพัฒนา
 5) ด้านสังคมน่าอยู่ 6) ด้านสิ่งแวดล้อมยั่งยืน 7) ด้านการพัฒนาให้เทศบาลเมืองพิจิตรน่าอยู่
 อย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่าฝ่ายนักการเมืองเทศบาลเมืองพิจิตร ได้แสดงความคิดเห็นในด้
 การพัฒนาให้เทศบาลเมืองพิจิตรน่าอยู่อย่างยั่งยืนมีระดับการดำเนินการพัฒนามากที่สุด และระดับ
 การดำเนินการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ด้านสิ่งแวดล้อมยั่งยืน และสำหรับฝ่ายข้าราชการเทศบาลเมือง
 พิจิตร ได้แสดงความคิดเห็นด้านการพัฒนาสภาพทางกายภาพของเมืองมีระดับการดำเนินการพัฒนา
 มากที่สุด และระดับการดำเนินการพัฒนาน้อยที่สุด ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและพัฒนาภายใน
 องค์กร และมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้ผลการวิจัยครอบคลุมยิ่งขึ้น ควรศึกษา
 การมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ และการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนิน
 โครงการพัฒนาให้เทศบาลเมืองพิจิตร เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตลอดไป

เมธาสิทธิ์ จันทร์ลอย (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นเมืองน่าอยู่ของคนในชุมชน
 กรณีศึกษาตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพ
 สิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ของชุมชน ศึกษาการรับรู้ความเป็นเมืองน่าอยู่ของประชาชนที่อาศัย
 ในชุมชน ผลการศึกษาพบว่า คนในตำบลสุเทพมีการรับรู้ความเป็นเมืองน่าอยู่ของชุมชนว่า
 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า การรับรู้หมวดความปลอดภัยในชีวิต
 และทรัพย์สินอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้หมวดสุขอนามัยอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้
 หมวดความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะ คือ ชุมชน
 ควรมีการรวมกลุ่มประชาชนเพื่อรับทราบปัญหาข้อบกพร่องหรือความต้องการจากคนในชุมชนให้
 มากขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาที่อาศัย การมีส่วนร่วมควบคู่ไปกับการพัฒนาเพื่อความเป็นเมืองน่าอยู่
 ชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการณรงค์ต่าง ๆ และชมรม
 หรือสมาคมที่มีในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนได้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีในชุมชน

งานวิจัยที่ศึกษาความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิรัตน์ สานติอาภา (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของ
 เทศบาลเมืองลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อต้องการทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร

จัดการของเทศบาลเมืองลำพูนให้บรรลุเป้าหมายและต้องการทราบปัญหาในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองลำพูน ทำการศึกษาโดย 1) สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารเทศบาลเมืองลำพูน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และปลัดเทศบาล จำนวน 3 ราย และประชาชนในเขตเทศบาลเมืองลำพูน จำนวน 450 คน 2) วิเคราะห์ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองลำพูนบรรลุเป้าหมายคือ กระบวนการสร้างนโยบายที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการศึกษาปัญหาและแนวโน้มของปัญหาที่เป็นระบบทำให้การจัดสรรหรือลำดับของปัญหาเหมาะสมกับสภาพของทรัพยากรของเทศบาล มีการติดตามประเมินผลของนโยบาย โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมทำการประเมิน ซึ่งจะทำการประเมินผลตั้งอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ ระดับการเบี่ยงเบนของข้อเท็จจริงจากเจ้าของนโยบายจะไม่ปรากฏมากนัก ส่วนความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารของคณะผู้บริหารเมืองลำพูนนั้น ประชาชนมีความพึงพอใจในภาพรวมต่อการบริหารงานในระดับกลาง นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะผู้บริหารดังนี้ การกำหนดนโยบายในหลายโครงการ โดยเฉพาะโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาของเทศบาลควรมีการนำเสนอแนวคิดหรือโครงร่างของแนวนโยบายต่อชุมชน เพื่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน และควรกำหนดแผนแม่บทเพื่อการแก้ไขปัญหาในระยะยาว โดยการจัดทำนโยบายในเชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

มะยูรี สุคตา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมืองจังหวัดพิจิตร ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบมีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือ องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนในตำบลป่ามะคาบได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในขั้นตอนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบได้รับรางวัลยกย่องมากมาย โดยเฉพาะรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 3 ปีซ้อน เป็นต้น โดยนำปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework) คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านระบบการบริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยด้านทักษะมาใช้ในการศึกษา พบว่า ปัจจัยตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework) ล้วนมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework)

ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด และจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่พบว่า เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยบริหารตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework) ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด

ศศิธร ลัญจนกร (2553 อ้างถึงใน พิไลพร ทองทุม, 2555) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีและเพื่อนำแนวทางการประสบความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีมาเผยแพร่ เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นนำไปใช้ประโยชน์ ทำการศึกษาโดย 1) สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันและประชาชน รวมทั้งสิ้น 43 คน 2) วิเคราะห์ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสำคัญมากในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นก็มีส่วนเกี่ยวข้องและส่งผลอย่างมากที่จะทำให้นโยบายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การหาทางเลือกที่ดีและวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ควรส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดีให้กับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล องค์กร และประชาชน

นิคม หิรัญโรจน์ (2549) การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน กรณีศึกษาจังหวัดกระบี่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหารงาน ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และด้านคุณค่าร่วมหรือการมีส่วนร่วมในองค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการบริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดกระบี่ แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน กรณีศึกษา จังหวัดกระบี่ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและจำนวนผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ด้านกลยุทธ์ต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในบางงาน ด้านระบบการปฏิบัติงานต้องลดขั้นตอนเพื่อให้

เกิดความสะดวก และจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีความทันสมัย ด้านรูปแบบการบริหารงานใช้หลักแบบที่สอนน้อง โดยผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็น ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่ต้องพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงานควรให้มีจำนวนเพียงพอ ด้านคุณค่าร่วมกันในองค์กรจัดให้มีกิจกรรมสนทนาการ่วมกัน และจัดให้มีสวัสดิการบ้านพักแก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยอาศัยเทคนิคการวิจัยการสัมภาษณ์ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของเทศบาลเมืองพนัสนิคม และผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลเมืองพนัสนิคม โดยมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. พื้นที่ในการวิจัย
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

พื้นที่ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี จะศึกษาเฉพาะเทศบาลเมืองพนัสนิคม อำเภอเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ซึ่งได้รับรางวัลชนะเลิศเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2555 ในกลุ่มเทศบาลขนาดกลาง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key information) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ

1. เป็นบุคคลที่อยู่ในพื้นที่อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี
2. เป็นบุคคลที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานท้องถิ่นในอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี
3. เป็นบุคคลที่สามารถนำโครงการเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนไปปฏิบัติได้จริง เช่น มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการบ้านเมืองให้มีความน่าอยู่ และมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมคุณภาพประชาชนในทุก ๆ ด้าน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึง ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคม และกลุ่มผู้นำชุมชน จำนวน 15 คน ดังนี้

กลุ่มผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคม

1. นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองพนัสนิคม
2. ปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม
3. รองปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม

กลุ่มผู้นำชุมชน (ชุมชนย่อย 12 ชุมชน)

1. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 1
2. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 2
3. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 3
4. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 4
5. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 5
6. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 6
7. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 7
8. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 8
9. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 9
10. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 10
11. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 11
12. ประธานกรรมการชุมชนย่อยที่ 12

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งใช้แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์จากหนังสือ เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามโครงการเมืองน่าอยู่ของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์ที่ใช้แบบจำลอง 7's แมคคินซี
2. กำหนดประเด็นที่จะสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับประเด็นการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขั้นตอนการเตรียมเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 การเตรียมตัวของผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้มีการเตรียมตัวด้วยการสร้างแนวคำถามให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษางานนิพนธ์ ผู้วิจัยได้มีการนำเอาแนวคำถามไปให้ นายรชฎ จันทรน้อย อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ทำการตรวจสอบดูความครบถ้วนและคุณภาพแนวคำถามในการศึกษางานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม

1.2 ผู้วิจัยได้มีการฝึกสัมภาษณ์ให้เกิดความเคยชินและสร้างความคุ้นเคยกับแนวคำถามในทุกข้อ เพื่อมุ่งหวังที่จะให้ได้รับคำตอบจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ตรงกับจุดมุ่งหมายในทุกข้อ

1.3 ผู้วิจัยได้มีการพิจารณาสถานที่ กำหนดวัน และการใช้ระยะเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสะดวกในทุกด้านกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์

1.4 ผู้วิจัยได้จัดเตรียมความพร้อมในการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ รวมไปถึงการใช้ภาษาและการแต่งกายให้เกิดความเหมาะสม ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่านจะมีสถานที่ทำงาน ประสบการณ์ วัยอายุ และตำแหน่งหน้าที่การงานแตกต่างกัน

2. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.2 ทำหนังสือขอความร่วมมือและนัดหมาย สถานที่ในการสัมภาษณ์

2.3 จัดเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการทำการถอดคำพูดจากเทปบันทึกเสียงทั้งหมด

การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับการฟังบันทึกเทปซ้ำแล้วนำข้อมูลที่ได้นำมารวบรวมจัดระบบให้เป็นหมวดหมู่ นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาสรุปหาใจความสำคัญโดยตีความหมาย และแยกแยะข้อมูลที่มีความหมายเดียวกันอยู่ในแนวเรื่องเดียวกัน การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดแฟ้ม โดยการแยกแยะและจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่มีลักษณะเชิงบรรยายที่ได้จากการสัมภาษณ์

2. นำข้อมูลที่ได้มาลงรหัสหมวดหมู่ของข้อมูล แล้วนำรหัสข้อมูลที่ได้ไปให้นายรชฎ จันทร์น้อย อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ทำการตรวจสอบความตรงกันของการลงรหัสข้อมูล ตามกรอบการกำหนดรหัสข้อมูลเพื่อการจัดหมวดหมู่และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบการกำหนดรหัสข้อมูลเพื่อการจัดหมวดหมู่และการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัยตาม แบบจำลอง 7's	ประเด็น	หัวข้อ	หัวข้อย่อย
(S1) กลยุทธ์ (Strategy)	(S1.1) การตรวจสอบ สภาพแวดล้อม (พิบูล ทีปะปาล, 2555)	(S1.1.1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก (S1.1.2) การวิเคราะห์ สถานการณ์	(S1.1.1.1) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (S1.1.1.2) วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (S1.1.2.1) การวิเคราะห์จุดแข็ง (S1.1.2.2) การวิเคราะห์โอกาส
	(S1.2) การกำหนดทิศทาง (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)	(S1.2.1) การกำหนดพันธกิจ (S1.2.3) การกำหนด วัตถุประสงค์	(S1.2.1.1) การบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ขององค์กร (S1.2.1.2) การแสดงขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร (S1.2.3.1) มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน (S1.2.3.2) มีความเป็นไปได้
	(S1.3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (พิบูล ทีปะปาล, 2555)	(S1.3.1) คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ในตำแหน่งสำคัญ	(S1.3.1.1) มีการสร้างทีมงานบริหารที่มีความสามารถภายใน องค์กร (S1.3.1.2) มีการสร้างทีมงานจากบุคคลภายนอกองค์กร
	(S1.4) การควบคุมและ การประเมินผลกลยุทธ์ (พิบูล ทีปะปาล, 2555)	(S1.4.1) มีการควบคุมกลยุทธ์ (Feedforward control)	(S1.4.1.1) มีการควบคุมการปฏิบัติ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยตาม แบบจำลอง 7's	ประเด็น	หัวข้อ	หัวข้อย่อย
(S2) โครงสร้าง (Structure)	(S2.1) การจัดฝ่ายและแผนก	(S2.1.1) มีการจัดแบ่งงาน	(S2.1.1.1) มีการจัดกลุ่มงาน/ จำแนกประเภทของงาน (S2.1.1.2) มีการระบุขอบเขตของงาน
	(S2.2) การจัดการในการบังคับ บัญชา	(S2.2.1) มีการกำหนดสายการ บังคับบัญชา	(S2.2.1.1) มีการกำหนดความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นที่ เหมาะสม
		(S2.2.2) การมีเอกภาพในการ บังคับบัญชา	(S2.2.2.1) มีการจัดอำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างชัดเจน
(S3) ค่านิยมร่วม (Shared values) (กันตยา เพิ่มผล, 2552)	(S3.1) ค่านิยมร่วมที่เป็นลาย ลักษณ์อักษร	(S3.1.1) การเขียนถ้อยคำหรือ ข้อความที่เหมาะสม	(S3.1.1.1) มีความหมายที่ชัดเจน (S3.1.1.2) เกิดขึ้นจากความร่วมมือทั้งองค์กร
		(S3.2) ค่านิยมร่วมที่ไม่เป็นลาย ลักษณ์อักษร	(S3.2.1) มีการแสดงค่านิยมร่วม จากพฤติกรรม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ปัจจัยตาม แบบจำลอง 7's	ประเด็น	หัวข้อ	หัวข้อย่อย
(S4) ระบบและ วิธีการ (Systems) (เอกวิทย์ มณีธร, 2552)	(S4.1) ปัจจัยนำเข้า	(S4.1.1) การกำหนดถึงความต้องการขององค์กร	(S4.1.1.1) มีการจัดระบบคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสม
	(S4.2) กระบวนการแปรสภาพ	(S4.2.1) มีการจัดการกระบวนการทำงาน	(S4.2.1.1) มีกระบวนการวางแผนและจัดองค์กรที่ดี
	(S4.3) ปัจจัยนำออก	(S4.3.1) การประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน	(S4.3.1.1) มีการตรวจสอบสินค้าหรือบริการ
	(S4.4) ข้อมูลย้อนกลับ	(S4.4.1) การวิเคราะห์ผลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน	(S4.4.1.1) มีการติดตามผลปฏิบัติงานอยู่เสมอ
(S5) คนหรือ พนักงาน (Staff) (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)	(S5.1) กระบวนการจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน	(S5.1.1) การสรรหาบุคลากร	(S5.1.1.1) มีการวางแผนการสรรหา
		(S5.1.2) การคัดเลือก	(S5.1.2.1) การตรวจสอบข้อมูลของผู้สมัคร
		(S5.1.3) การทดสอบ	(S5.1.3.1) มีการทดสอบความรู้ทั่วไป (S5.1.3.2) มีการทดสอบความรู้เฉพาะด้าน
		(S5.1.4) การสัมภาษณ์	(S5.1.4.1) มีการประเมินการสัมภาษณ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยตาม แบบจำลอง 7's	ประเด็น	หัวข้อ	หัวข้อย่อย
(S6) ลักษณะ การบริหาร (Style) (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2554)	(S5.2) การเพิ่มประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์	(S5.2.1) การฝึกอบรม	(S5.2.1.1) มีการจัดเตรียมการฝึกอบรม
		(S5.2.2) การศึกษาดูงาน	(S5.2.2.1) มีการคัดเลือกสถานที่ดูงาน
	(S5.3) การให้ประโยชน์ตอบแทน และความมั่นคง	(S5.3.1) การจ่ายค่าตอบแทน	(S5.3.1.1) มีการจ่ายผลตอบแทนอย่างเหมาะสม
		(S5.3.2) การให้ความมั่นคง	(S5.3.2.1) มีการให้ความมั่นคงทางด้านรายได้
	(S6.1) การตัดสินใจ	(S6.1.1) การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อ หาสาเหตุ	(S6.1.1.1) มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผน
	(S6.2) การสั่งการ	(S6.2.1) การสั่งการที่เป็นลาย ลักษณ์อักษร	(S6.2.1.1) มีข้อความการสั่งการที่เหมาะสมและชัดเจน
		(S6.2.2) การสั่งการด้วยวาจา	(S6.2.2.1) มีข้อความการสั่งการที่กระชับและเข้าใจง่าย
	(S6.4) การสร้างขวัญและกำลังใจ	(S6.4.1) การสร้างขวัญโดย ผู้บังคับบัญชา	(S6.4.1.1) ผู้บังคับบัญชามีบทบาทที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ เพื่อนร่วมงาน
	(S6.5) ภาวะผู้นำ	(S6.5.1) ปัจจัยเกี่ยวกับตัว ผู้นำ	(S6.5.1.1) มีบุคลิกท่าทางที่เหมาะสม (S6.5.1.2) มีสภาพจิตใจที่ดี

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัยตาม แบบจำลอง 7's	ประเด็น	หัวข้อ	หัวข้อย่อย
(S7) ทักษะ (Skill) (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2554)	(S7.1) ทักษะทางด้านเทคนิค	(S7.1.1) ความสามารถในการใช้ เทคนิคการบริหาร	(S7.1.1.1) ผู้บริหารมีความพร้อมในการจัดการการปฏิบัติงาน ร่วมกัน
	(S7.2) ทักษะทางด้านมนุษย์	(S7.2.1) ความสามารถในการมี มนุษย์สัมพันธ์	(S7.2.1.1) ผู้บริหารสามารถบริหารคนทั้งในและนอกองค์กร ได้เป็นอย่างดี
	(S7.3) ทักษะทางด้านความคิด	(S7.3.1) ความสามารถในการ พิจารณาภาพรวมในอนาคตของ องค์กร	(S7.3.1.1) ผู้บริหารสามารถวางแผนองค์กรในอนาคตได้

3. ทำการแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล โดยการนำรหัสข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่มารวบรวมจัดจัดหมวดหมู่และแยกประเภทตามแบบจำลอง 7's แมคกินซีที่ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ค่านิยมร่วม ระบบและวิธีการ คนหรือพนักงาน ลักษณะการบริหาร และทักษะ
4. สร้างหรือพัฒนาแนวเรื่อง เมื่อได้ข้อมูลที่จัดประเภทและหมวดหมู่แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นแนวเรื่องต่อไป
5. แก้ไขโครงร่างและแนวเรื่องในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยการนำเอาข้อมูลตีความ สร้างเป็นแนวเรื่องตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแนวเรื่องและแก้ไขให้ชัดเจนแล้วสรุปเป็นผลของการศึกษาการวิจัย
6. ตรวจสอบความเพียงพอและตรงประเด็นของข้อมูล ในกรณีข้อมูลไม่ตรงกัน ต้องตรวจสอบด้วยวิธีสามเส้าด้านข้อมูล โดยตรวจสอบแหล่งข้อมูลจากบุคคลที่ให้ข้อมูลว่า หากแตกต่างกันมีผลทำให้ข้อมูลมีความแตกต่างกันหรือไม่
7. ตรวจสอบข้อมูลจากระเบียบวิธีวิจัยที่ต่างกัน โดยทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลขณะทำการสัมภาษณ์ด้วยการสังเกตจากสีหน้า ท่าทาง พฤติกรรมที่แสดงออก และใช้วิธีการสอบถาม โดยใช้คำถามเดิมซ้ำ เพื่อตรวจสอบความตรงกันของคำตอบ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรีผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคม และกลุ่มผู้นำชุมชน จำนวน 15 คน เพื่อนำมารวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานในการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยม ด้านคนหรือพนักงานและด้านลักษณะการบริหาร และพบว่า เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีกระบวนการบริหารที่ดี ซึ่งก็คือ มีการวางแผนการดำเนินงานตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และไม่เกิดความซ้ำซ้อน มีผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์กรที่ดี และมีการควบคุมประเมินผลตามแผนการดำเนินงานของเทศบาล ซึ่งสามารถแสดงผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคม ประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนในด้านกลยุทธ์ คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีรูปแบบการบริหาร โดยการดำเนินการตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายนอกและภายใน เพื่อวางแผนจัดทำนโยบายในการดำเนินงานของเทศบาล

1.1 เทศบาลได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่าง ๆ

ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยมี

กองวิชาการและแผนงานของเทศบาลเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการดำเนินงาน ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเทศบาลเมืองพนัสนิคมได้มีการดำเนินการสอบถาม และสำรวจพื้นที่เศรษฐกิจของเทศบาล ได้แก่ ตลาดเทศบาล 1 และตลาดเทศบาล 3 และติดตาม ข่าวสารด้านเศรษฐกิจของประเทศ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ทางเทศบาลก็ได้จัดทำวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการส่งเจ้าหน้าที่ ของกองวิชาการและแผนงานลงสำรวจพื้นที่และสอบถามประชาชน ทำให้นโยบายของเทศบาลนั้น สอดคล้องกับสภาพในปัจจุบัน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“เทศบาลส่งเจ้าหน้าที่ทำการสำรวจภาวะเศรษฐกิจภายในเทศบาล อีกทั้งยังติดตาม ข่าวสารเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อให้การวางแผนนโยบายพัฒนาเกิดผลที่ดีกับเทศบาล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ตรวจสอบภาวะเศรษฐกิจด้วยการเข้ามาในพื้นที่ตลาด ตรวจสอบการซื้อขาย” (หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“เทศบาลมีการเข้ามาสำรวจเศรษฐกิจการค้าขายทั้งในตลาดเทศบาล 1 และเทศบาล 3 เพื่อนำไปหาแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจในดีขึ้น และลดความเดือดร้อนของประชาชน” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมเทศบาลเมืองพนัสนิคมได้มีการ ดำเนินการสอบถามความต้องการของประชาชนจากการประชุมผู้แทนชุมชนทั้ง 12 ชุมชน เพื่อให้ ได้มีการเสนอปัญหาและความต้องการของชุมชน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ความต้องการของประชาชนจะถูกเสนอขึ้นมาจากการจัดประชุมผู้แทนชุมชน ทั้ง 12 ชุมชน ในทุก ๆ 2 เดือน เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความต้องการในแต่ละชุมชน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“เทศบาลมีการวิเคราะห์ความต้องการในภาคประชาชน และเทศบาลมีการเรียก ประชุมคณะผู้บริหารและประธานชุมชน เพื่อวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมในสังคมของทางเทศบาล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“โดยเฉพาะในเรื่องสภาพสังคมที่สอบถามจากผู้แทนชุมชนถึงความต้องการ ในชุมชน” (สี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“เทศบาลมีการวิเคราะห์สังคมของชุมชน ซึ่งได้มาสอบถามความต้องการของคน ในชุมชนถึงความเดือดร้อน หรือต้องการให้เทศบาลพัฒนาในส่วนไหนของชุมชน” (เจ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559)

“เทศบาลจะสอบถามความเป็นอยู่และความต้องการของในชุมชนทั้ง 12 ชุมชน ซึ่งผู้นำก็จะเสนอปัญหาที่พบในชุมชน เทศบาลก็จะเข้ามาช่วยเหลือต่อไป” (สิบลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

1.2 เทศบาลได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อกำหนดจุดแข็งขององค์กร โดยมีกองวิชาการและแผนงานของเทศบาลเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยจุดแข็งขององค์กร คือ ขนาดขององค์กร ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของคณะผู้บริหาร และความเข้มแข็งของชุมชน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ขนาดของเทศบาลเมืองพนัสนิคมที่มีขนาดกลาง ส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลมีความสะดวกในการควบคุมและดูแลได้อย่างทั่วถึงดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“สภาพพื้นที่ที่เป็นขนาดกลางเจ้าหน้าที่จึงสามารถดูแลได้อย่างครอบคลุม” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“พื้นที่ที่ไม่ใหญ่มากทำให้ดูแลได้ทั่วถึง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“มีพื้นที่ขนาดกลางทำให้เทศบาลสามารถพัฒนาได้อย่างทั่วถึง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“การที่เทศบาลมีพื้นที่ที่ไม่ใหญ่มากจนเกินไป ทำให้เจ้าหน้าที่หรือเทศบาลสามารถอำนวยความสะดวกและดูแลประชาชนในเขตเทศบาลได้ทั่วถึง” (สี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“ขนาดพื้นที่ของเทศบาลเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เทศบาลพนัสนิคมมีการบริหารชุมชนได้อย่างดี เพราะมีขนาดพื้นที่เหมาะสมแก่การดูแล” (แปด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

“เจ้าหน้าที่สามารถควบคุมและบริหารจัดการในเขตเทศบาลได้อย่างดี เนื่องจากพื้นที่เทศบาลมีขนาดที่เหมาะสม ซึ่งไม่ใหญ่เกินไป” (เก้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2559)

อีกทั้ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของคณะผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคมที่ดำรงตำแหน่งมาอย่างยาวนานถึง 7 สมัยส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลมีนโยบายที่ต่อเนื่องและมั่นคงดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เนื่องมาจากผู้บริหารมีนโยบายที่มั่นคงผนวกกับดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้เห็นนโยบายมีความต่อเนื่อง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“คณะผู้บริหารมีนโยบายที่ต่อเนื่องด้วยการดำรงตำแหน่งมาหลายสมัย”

(สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“คณะผู้บริหารนั้นทำงานมาหลายสมัย จึงเข้าในนโยบายที่มีความต่อเนื่องมาตลอด”

(ห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“กลุ่มผู้บริหารเทศบาลมีการดำรงตำแหน่งมานาน ทำให้การบริหารงานของเทศบาลนั้นมีความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลให้ชุมชนในเขตเทศบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่นกัน”

(แปด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

“สิ่งสำคัญที่ทำให้เทศบาลสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมานานถึง 7 สมัย ทำให้นโยบายหรือกิจกรรมที่ทำนั้นสืบเนื่องกันต่อไปได้” (สิบสาม (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2559)

“ผู้บริหารเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นสมัยที่ 7 แล้วซึ่งยาวนานทำให้การพัฒนาของเทศบาลมีการต่อยอดขึ้นเรื่อย ๆ” (สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

และความเข้มแข็งในชุมชนของเทศบาลเมืองพนัสนิคมเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลมีความยั่งยืนและพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเกิดจากการที่ชุมชนมีความสามัคคีซึ่งอยู่อาศัยกันอย่างครบครัน และมีความร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาชุมชนตามนโยบายของเทศบาลดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ภาคประชาชนเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง สิ่งนี้ทำให้เทศบาลสามารถพัฒนาเมืองให้เกิดความยั่งยืนซึ่งก็มาจากความร่วมมือกันยึดถือนโยบายของเทศบาล” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ชุมชนมีความเข้มแข็งทำให้เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“อีกทั้งมีจุดแข็งในเรื่องความเป็นชุมชนที่เข้มแข็งช่วยเหลือกันเหมือนญาติพี่น้อง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“เทศบาลมีฐานของชุมชนที่มีความสามัคคี จึงทำให้เทศบาลพัฒนาได้อย่างยั่งยืนและรวดเร็ว” (หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“ถือได้ว่าเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีชุมชนที่เข้มแข็ง และสามัคคี ซึ่งอยู่อาศัยกันอย่างครบครันเดียวกัน จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล” (เจ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559)

“จากชุมชนที่เข้มแข็งซึ่งทุกคนให้ความร่วมมือในปฏิบัติตามนโยบายที่เทศบาลออกมา” (กลุ่มผู้นำชุมชนคนที่ 7, เมษายน 2559)

“เทศบาลมีจุดแข็งอยู่อย่างหนึ่ง นั่นก็คือ การมีชุมชนที่มีความกลมเกลียว สามัคคีกัน ช่วยเหลือกันภายในชุมชนอย่างดี จึงทำให้เทศบาลมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน” (กลุ่มผู้นำชุมชนคนที่ 10, เมษายน 2559)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี เพื่อนำไปวางแผนการดำเนินงานประจำปีของเทศบาล

2.1 เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้มีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน คือ มีการบ่งบอกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และมีการแสดงขอบเขตของการดำเนินงาน ทำให้เทศบาลมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน โดยมีฝ่ายวิชาการและแผนงานของเทศบาลเป็นผู้จัดทำดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“พันธกิจเป็นการแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตของงานเทศบาลโดยใช้ข้อความที่ชัดเจน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“เทศบาลได้มีการกำหนดพันธกิจที่เป็นเหมือนกรอบของการปฏิบัติงานของเทศบาล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“มีพันธกิจที่บ่งบอกถึงขอบเขตที่เทศบาลจะดำเนินการ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

2.2 เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน คือ มีความชัดเจนของข้อความ และข้อความมีความเป็นไปได้ ทำให้เทศบาลมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยมีฝ่ายวิชาการและแผนงานของเทศบาลเป็นผู้ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า วัตถุประสงค์ของเทศบาลที่มีความชัดเจน คือ มีถ้อยคำหรือข้อความที่เข้าใจง่ายทำให้ง่ายต่อการจดจำและปฏิบัติตาม ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“วัตถุประสงค์มีข้อความที่ชัดเจนแน่นอน ทำให้ทุกคนจดจำได้ง่าย” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“เนื่องด้วยวัตถุประสงค์ของเทศบาลมีข้อความและการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“วัตถุประสงค์เทศบาลมีข้อความที่ง่ายและกะทัดรัด ประชาชนสามารถเข้าใจได้โดยง่าย” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“วัตถุประสงค์ที่เทศบาลได้จัดทำขึ้นมีใจความที่ชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เมื่อประชาชนเข้าไปใช้บริการและเห็นข้อความก็สามารถรับรู้และเข้าใจได้” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

“วัตถุประสงค์ของเทศบาลเป็นข้อความที่ประชาชนอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย” (สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

อีกทั้งวัตถุประสงค์ของเทศบาลมีความเป็นไปได้ คือ มีถ้อยคำหรือข้อความที่ไม่เกินจริง โดยวัตถุประสงค์ที่เทศบาลตั้งไว้มีการดำเนินการมาเบื้องต้นและต้องการสานต่อการดำเนินงานนั้น ทำให้เจ้าหน้าที่และประชาชนเกิดความเชื่อมั่นต่อเทศบาล ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ข้อความในวัตถุประสงค์ของเทศบาล มีความน่าเชื่อถือ โดยเป็นการแสดงถึงเป้าหมายขององค์กรซึ่งทุกคนเกิดความเชื่อถือว่า จะสามารถกระทำได้อย่างแน่นอน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“มีความเป็นไปได้จริง ทำให้ทุกฝ่ายมีความเชื่อมั่น ซึ่งเทศบาลมีการวางรากฐานการดำเนินงานไว้บ้างแล้ว” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ข้อความที่จัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของเทศบาล จะยึดถือในความเป็นไปได้และจะต้องมีการปฏิบัติขึ้นจริง หรือเป็นการสานต่อในการดำเนินงานให้ประชาชน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรขึ้น” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“เป็นข้อความที่เมื่ออ่านแล้วเชื่อถือได้ว่าเจ้าหน้าที่หรือเทศบาลสามารถที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลได้อย่างแน่นอน” (ห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“ใจความของวัตถุประสงค์ไม่เกินจริง ซึ่งมีการปฏิบัติให้เห็น ประชาชนจึงเกิดความเชื่อถือในการปฏิบัติงานของเทศบาล” (หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“เป็นไปได้จริง คือ ข้อความนั้นเทศบาลสามารถปฏิบัติได้ หรือมีแนวโน้มว่าจะต้องสำเร็จ” (สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ คือมีการจัดสรรบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเพียงพอต่อกระบวนการปฏิบัติงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.1 มีการจัดสรรบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงาน โดยการกำหนดจำนวนบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินงาน ทำให้เทศบาลดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“การจัดสรรเจ้าหน้าที่มาดำเนินการต้องพิจารณาจากงาน โดยต้องเพียงพอต่องานที่เทศบาลต้องดำเนินงาน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ในแต่ละโครงการที่ทางเทศบาลเห็นความสำคัญและดำเนินโครงการ ทางเทศบาลจึงมีการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“เทศบาลจะกำหนดจำนวนคนมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภารกิจของเทศบาล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีความเพียงพอกับงานที่เทศบาลจะต้องดำเนินงาน ทำให้เทศบาลทำงานภายในหน่วยงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว” (แปด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

“เทศบาลจะมีการจัดสรรจำนวนบุคลากรให้เพียงพอกับงานที่จะปฏิบัติ โดยพิจารณาจากภาระงานของเทศบาล” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

3.2 มีการจัดสรรงบประมาณที่มาจากงบประมาณประจำปีของรัฐบาลโดยวางแผนจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เทศบาลมีการใช้จ่ายงบประมาณที่เพียงพอและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่เทศบาล ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ส่วนงบประมาณจะมีการจัดสรรอย่างเหมาะสมกับความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุด” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“มีการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่าและให้เหมาะสมกับงาน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“งบประมาณที่จะนำมาบริหารงานก็ต้องเพียงพอในการใช้จ่าย” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“การจัดสรรงบประมาณของเทศบาลเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งมีการวางแผนให้งบประมาณเกิดความเพียงพอในการปฏิบัติงาน และเกิดความคุ้มค่าให้มากที่สุด” (แปด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

“เรื่องสำคัญอีกอย่างที่เทศบาลคำนึงถึง คือ งบประมาณที่ต้องจัดสรรอย่างดีและเหมาะสม” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

3.3 มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และเพียงพอกับการใช้งาน ทำให้บุคลากรมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน และมีความรวดเร็ว ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ส่วนอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานต้องมีคุณภาพและเหมาะสมกับการใช้งาน”

(หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“อุปกรณ์เครื่องมือจึงต้องเหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งาน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“การดำเนินงานของเทศบาลมีความรวดเร็ว ตรงตามแผนงานก็เนื่องจากมีอุปกรณ์ที่ดีที่เหมาะสมกับงาน และเพียงพอกับงาน จึงทำให้งานนั้นออกมาได้ดี” (หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานของเทศบาลมีความพร้อมตลอด และมีความเพียงพอกับงานที่เทศบาลรับผิดชอบ ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว” (สิบ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2559)

“การมีอุปกรณ์ที่ดีทำให้เทศบาลมีการทำงานที่รวดเร็วและสะดวกกับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน” (สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

3.4 มีวิธีการปฏิบัติงาน โดยจัดทำแผนการปฏิบัติเป็นขั้นตอนอย่างละเอียด ทำให้บุคลากรมีขอบเขตและแนวทางในการปฏิบัติงานตามขั้นตอน จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของเทศบาลมีความรวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลาการปฏิบัติงาน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“วิธีการปฏิบัติต้องมีการวางแผนขั้นตอนในการดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ผลที่ออกมาตรงกับเป้าหมาย” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“การดำเนินงานมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นให้มากที่สุด” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“การทำงานของเทศบาลจะปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นไปตามแผนงานที่ผู้บริหารได้จัดทำขึ้น เพื่อให้งานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย” (หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“เทศบาลมีความรวดเร็วในการทำงานก็เนื่องจากการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้งานนั้นออกมาดีและทันเวลาอยู่เสมอ” (เก้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2559)

4. การควบคุมกลยุทธ์ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการควบคุมกลยุทธ์ โดยมีรูปแบบการบริหารโดยการตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ตามแผนการปฏิบัติงาน ทำให้เทศบาลมีการดำเนินการด้านกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“มีการติดตามควบคุมกลยุทธ์ด้วยการให้จัดทำรายงานผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของเทศบาลมีประสิทธิภาพ” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“มีการควบคุมโดยมีการทำรายงานผลของกลยุทธ์ในทุก ๆ ชั้น ทำให้ผลของการดำเนินงานที่ออกมานั้นเป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพตรงตามแผนของงานที่ทางเทศบาลได้จัดทำขึ้น”

(สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ในการดำเนินงานของเทศบาล เทศบาลจะจัดเจ้าหน้าที่มาตรวจสอบผลของการดำเนินงาน ทำให้งานมีความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพอย่างดี”

(หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“เจ้าหน้าที่ของเทศบาลจะมาทำการตรวจสอบการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย และเป็นไปตามแผนงาน” (สิบ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2559)

“การตรวจสอบควบคุมจะถูกทำโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานนั้น ซึ่งจะเข้ามาตรวจสอบเช็คผลงานเป็นระยะ ๆ จนกว่างานนั้นจะเสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ระบุไว้ในแผนงาน”

(สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

ด้านโครงสร้าง

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในด้านโครงสร้าง คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีรูปแบบการบริหารโดยการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน โดยมีการจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มีการระบุนขอบเขตงานตามแผนการดำเนินงานของเทศบาล และมีการประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดแบ่งหน้าที่

1. เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ทำให้เกิดการจัดกลุ่มงานที่ชัดเจน และมีเอกภาพในการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กร ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน

1.1 มีการจัดกลุ่มงานที่ชัดเจน โดยจัดตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 โดยมีการจัดแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และสภาเทศบาล และฝ่ายการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองสาธารณสุข กองวิชาการ และกองช่าง ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“เทศบาลมีการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติเทศบาลที่ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้ง และอีกส่วนคือ ฝ่ายการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองสาธารณสุข กองวิชาการ และกองช่าง” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“การจัดแบ่งกลุ่มงานเทศบาลเมืองพนัสนิคม โดยมีฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติซึ่งมี 6 ส่วนงานหลัก ประกอบด้วย สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองสาธารณสุข กองวิชาการ และกองช่าง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

1.2 มีเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ในการควบคุม ผู้ได้บังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้เทศบาลมีการปฏิบัติหน้าที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“การทำให้เกิดเอกภาพในการควบคุมจะต้องให้อำนาจควบคุมตาม โครงสร้างเทศบาล งานที่ได้จะไม่ซ้ำซ้อนกัน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“การจัดโครงสร้างของเทศบาลทำให้เทศบาลมีการควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็น ลำดับชั้นที่ชัดเจน เป็นเอกภาพ ไม่มีการบัญชาซ้ำซ้อน ทำให้หน้าที่ของแต่ละคนในเทศบาลไม่เกิดความซ้ำซ้อนขึ้น” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“งานในเทศบาล ไม่ซ้ำซ้อนกันเพราะให้อำนาจควบคุมแก่ผู้บังคับบัญชาตาม โครงสร้างของเทศบาล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

2. เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการระบุนขอบเขตงาน และการดำเนินงานตามแผน การดำเนินงานประจำปีของเทศบาลที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานของเทศบาลเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เพื่อให้เจ้าหน้าที่รับรู้อขอบเขตงานของตนและทำให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“เทศบาลจะระบุนขอบเขตของงานไว้ในแผนการดำเนินงานของเทศบาลที่ชัดเจน ทำให้ ทุกคนในเทศบาลมีกรอบในการปฏิบัติ และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

3. เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการประสานความร่วมมือกับชุมชนในเขตเทศบาล โดยมีการดำเนินการ จัดโครงสร้างในชุมชนที่มาจากการเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชนตามระเบียบ ของเทศบาล และมีการให้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานในชุมชน

3.1 มีการดำเนินการจัดโครงสร้างในชุมชนที่มาจากการเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชน ตามระเบียบของเทศบาลที่ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการฝ่าย ป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อย กรรมการฝ่ายการคลัง กรรมการฝ่ายพัฒนาชุมชน กรรมการ

ฝ่ายสวัสดิการ กรรมการฝ่ายการศึกษา กรรมการฝ่ายสาธารณสุข และเลขานุการ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เทศบาลได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนในเขตเทศบาล ซึ่งเทศบาลได้ทำการจัดตั้งโครงสร้างให้แก่ชุมชน เพื่อเป็นการให้อำนาจและหน้าที่แก่ชุมชนในการบริหารจัดการตนเองในเบื้องต้น” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“มีการคัดเลือกคนในชุมชนให้เป็นหัวหน้าหรือประธาน และมีรองประธาน กรรมการฝ่ายต่าง ๆ ให้บริหารชุมชนตนเอง” (สี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“ภายนอกเทศบาลก็มีระบบการจัดหน้าที่ เช่น กัน คือ การที่เทศบาลกำหนดให้มีระบบชุมชนขึ้น 12 ชุมชนในเขตเทศบาล ซึ่งมีประธานชุมชนเป็นหัวหน้าใหญ่ของแต่ละชุม ที่เป็นเหมือนตัวแทนเรียกร้องและเสนอปัญหาในชุมชนของตนให้เทศบาลรับรู้”

(ห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“ในด้านของชุมชนก็มีการแบ่งหน้าที่ในชุมชน โดยมีประธานชุมชนที่ได้จากการคัดเลือกของคนในชุมชนเป็นผู้แทน” (เก้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2559)

“ในส่วนของชุมชนเราก็มีระบบโครงสร้างที่เทศบาลได้จัดทำ เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการกันเองก่อน ทำให้เกิดความรวดเร็วเมื่อพบเจอสภาพปัญหา” (สิบ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2559)

“การจัดแบ่งหน้าที่ในชุมชนแต่ละชุมชน โดยมีประธานกรรมการหรือประธานชุมชน รองประธานกรรม กรรมการฝ่ายป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อย กรรมการฝ่ายการคลัง กรรมการฝ่ายพัฒนาชุมชน กรรมการฝ่ายสวัสดิการ กรรมการฝ่ายการศึกษา กรรมการฝ่ายสาธารณสุข และเลขานุการ” (สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

3.2 มีการให้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานในชุมชนโดยการให้ชุมชนมีอิสระในการบริหารจัดการพื้นที่ของตน ซึ่งเทศบาลจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำและสนับสนุนชุมชน ทำให้การบริหารงานตรงกับสภาพของพื้นที่และความต้องการของแต่ละชุมชน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“การบังคับบัญชาในชุมชน เทศบาลจะปล่อยให้ชุมชนเป็นอิสระ แต่จะทำหน้าที่สนับสนุนหรือเป็นเสมือนพี่เลี้ยงในการดูแลมากกว่า เมื่อชุมชนต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเทศบาลจะเป็นผู้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในเรื่องการประสานงาน การกระจายข่าวสาร ฯลฯ”

(หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ชุมชนที่ 1 จะมีจุดเด่นในเรื่องงานจักรสาน เทศบาลก็จะมาสนับสนุนโดยการนำเสนอผลงานจักรสานให้เป็นที่รู้จัก” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ในชุมชนเทศบาลจะไม่มีคำสั่งหรือควบคุมแต่จะทำหน้าที่เกี่ยวพัน สนับสนุน การบริหารของชุมชน ซึ่งจะไม่ใช่เข้ามาก้าวก่ายกัน” (ลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“เทศบาลจะให้ชุมชนบริหาร จัดสรรหน้าที่กันเอง เมื่อมีความต้องการให้ประชาชน ชุมชนเป็นผู้เสนอ แล้วเทศบาลจะพิจารณาหามติเพื่อบริหารจัดการต่อไป” (ลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2559)

“เทศบาลจะให้บริหารจัดการชุมชนกันเองโดยปราศจากการสั่งของเทศบาล แต่เทศบาลจะคอยสนับสนุนการทำงานชุมชนแทน” (ลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

“การจัดการในชุมชนเทศบาลจะปล่อยให้ชุมชนบริหารจัดการตามความต้องการ ชุมชนอย่างอิสระ เพื่อกิจกรรมหรือภารกิจของชุมชนจะได้ตรงกับสภาพพื้นที่และความต้องการ ของประชาชนในชุมชนให้มากที่สุด” (ลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

ด้านค่านิยมร่วม

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่ อย่างยั่งยืนในด้านค่านิยมร่วม คือ คนในองค์กรมีการอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยเทศบาล มีการดำเนินการสร้างค่านิยมร่วมด้วยการปลูกฝังพฤติกรรมของบุคลากร และติดป้ายข้อความ เตือนสติในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีในทิศทางเดียวกัน

1. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการปลูกฝังพฤติกรรมของคน ในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยกำหนดให้เข้างานตรงเวลา และให้บริการประชาชน อย่างเต็มที่ ทำให้เทศบาลมีการดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ค่านิยมในแบบพฤติกรรมของเทศบาล คือ มีการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ ประชาชนอย่างเต็มที่ทุกคน ซึ่งถูกปลูกฝังมาตลอด” (ลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“แสดงพฤติกรรมที่เป็นการทุ่มเทกับงาน เช่น เข้างานตรงเวลา ให้บริการประชาชนเต็มที่ ทั้งนี้เป็นค่านิยมที่ถือปฏิบัติกันมานาน” (ห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“มีกำหนดเวลาการทำงานอย่างเคร่งครัด ทำให้การให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ” (เก้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2559)

“เทศบาลปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่มีการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งให้ความสำคัญกับเวลาทำงาน โดยมีการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่ทุกคนในเทศบาลจะทราบดี” (ลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

“สิ่งที่ทำให้ความคิดและการทำงานเป็นไปอย่างดี คือ การที่เทศบาลมีค่านิยมในเรื่องเวลาทำงาน” (สิบบ้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

2. มีการส่งเสริมและกระตุ้นการสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานด้วยข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการคิดป้ายข้อความด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถจดจำได้ เพื่อเตือนสติในขณะทำงาน ทำให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“มีการปลูกฝังค่านิยมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการคิดป้ายที่เขียนประโยคเตือนใจการทำงาน” (ห่า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“มีป้ายที่เขียนข้อความกระตุ้นการทำงานของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชน” (เจ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559)

“มีการเขียนข้อความปลุกใจเจ้าหน้าที่ และเตือนสติในการปฏิบัติงาน เป็นข้อความที่อ่านง่าย เข้าใจง่าย ทำให้เจ้าหน้าที่กระตือรือร้นในการทำงานของตน” (แปด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

“มีการเขียนเป็นประโยค เพื่อเตือนใจการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาล ซึ่งมีความชัดเจนดี” (สิบบ้าง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

“มีการสร้างความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากร โดยมีป้ายที่เขียนข้อความเตือนใจการทำงานในการให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่” (สิบสาม (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2559)

ด้านคนหรือพนักงาน

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนในด้านคนหรือพนักงาน คือ มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทศบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ คือ มีกระบวนการเข้าปฏิบัติงาน มีการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ และมีการให้ประโยชน์ตอบแทน เพื่อให้เทศบาลมีบุคลากรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน

1. กระบวนการเข้าปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีกระบวนการเข้าปฏิบัติงานของบุคลากรที่ ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การทดสอบ และการสัมภาษณ์ โดยมีสำนักปลัดเทศบาลเป็นผู้ดำเนินการในกระบวนการเข้าปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เทศบาลได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน

1.1 เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้ทำการสรรหาบุคลากร โดยมีการวางแผนการสรรหาด้วยการพิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ได้แก่ วุฒิการศึกษา

และความถนัดเฉพาะทางของบุคคล ทำให้เทศบาลมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญตรงกับสายงาน จึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ขั้นแรกคือการวางแผนในการสรรหาคน โดยต้องคิดว่าบุคคลนั้นต้องมีความเชี่ยวชาญด้านไหน ต้องจบด้านไหนมา ทำให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นในการปฏิบัติงาน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ในการสรรหาเทศบาลจะมีการวางแผนโดยกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“จะมีการสรรหาได้ต้องมีการวางแผนก่อนซึ่งกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้การทำงานมีความชำนาญ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“เทศบาลจะรับคนเข้าทำงาน โดยพิจารณาการรับสมัครจากความสามารถของบุคคลที่จะต้องตรงกับสายงาน ทำให้เทศบาลมีบุคลากรที่มีความสามารถในเฉพาะด้าน จึงทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ” (แปด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

“เทศบาลจะทำการวางแผนการสรรหาบุคคล โดยกำหนดคุณสมบัติที่ตรงกับงานที่เทศบาลต้องการ ซึ่งดูจากวุฒิการศึกษา ความสามารถของบุคคลนั้น” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

1.2 เทศบาลเมืองพนัสนิคมทำการทดสอบผู้สมัครเข้าเป็นบุคลากร โดยมีการทดสอบความรู้ทั่วไป และมีการทดสอบความรู้เฉพาะทาง ด้วยการออกแบบการทดสอบที่ตรงตามตำแหน่งที่รับสมัคร ทำให้เทศบาลมีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถมาดำเนินงานภายในเทศบาล ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ต่อมาต้องตรวจสอบคัดเลือกในใบสมัครว่าคุณลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ซึ่งการคัดเลือกจากการสมัครนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับงานด้วย” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“เทศบาลเราจะทำการทดสอบความรู้โดยจัดการสอบวัดระดับความรู้ ซึ่งมีการออกแบบข้อคำถามที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานหรือความรู้ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในเทศบาล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“มีการจัดสอบวัดความรู้ทั่วไป และความรู้ที่จะใช้ขณะทำงานหรือปฏิบัติเบื้องต้น เพื่อเป็นการทดสอบบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน จึงทำให้เทศบาลมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้มาปฏิบัติงาน” (หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“ข้อความที่จะทำการทดสอบบุคคลที่สมัครเข้ามานั้นจะมีการออกแบบให้ตรงกับสายงานนั้น ทำให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะด้านมาทำงาน และงานก็จะมีความเร็วตามมา” (สิบสาม (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2559)

1.3 เทศบาลเมืองพนัสนิคมทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครเข้าเป็นบุคลากร โดยมี การประเมินการสัมภาษณ์ ด้วยการสังเกติริยาท่าทาง และพิจารณาปฏิกริยาตอบสนองของผู้สมัคร โดยทำให้เทศบาลมีบุคลากรที่มีทัศนคติและพฤติกรรมการแสดงออกที่ดีทั้งต่อผู้ร่วมงาน และประชาชนผู้รับบริการ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“สุดท้ายคือ การสัมภาษณ์ที่ต้องดูพฤติกรรมและท่าทางของผู้สมัคร เพื่อให้ได้ เจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมที่ดีมาปฏิบัติงาน และสามารถเข้ากับผู้ร่วมงานและประชาชนได้อย่างดี” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“แล้วจึงทำการสัมภาษณ์ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด โดยประเมินกิริยา ทัศนคติของผู้สมัคร ทำให้เทศบาลได้บุคลากรที่มีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีมาปฏิบัติงาน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ทำการสัมภาษณ์ด้วยการสอบถามซึ่งต้องดูทัศนคติในคำตอบและพฤติกรรมควบคู่กันไป” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“หลังจากทำการสอบความรู้ เทศบาลจะจัดการสัมภาษณ์ เพื่อดูมารยาท ท่าทาง การแสดงออกของผู้สมัคร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีพฤติกรรมที่ดีมาสู่เทศบาล” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

“การสัมภาษณ์ของเทศบาลที่คัดเลือก ทำให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรม กิริยาที่แสดงออกต่อประชาชนที่ดี ไม่แสดงอาการก้าวร้าว หรือแสดงอาการที่ไม่เหมาะสมออกมา” (สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

2. การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรของบุคลากร คือ การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน เพื่อให้เทศบาล มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความคิดที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2.1 เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการฝึกอบรมบุคลากรภายใน โดยติดต่อวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากร โดยทำให้บุคลากรของเทศบาลเกิดความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับทัศนคติ และความชำนาญให้เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“สำหรับการพัฒนาบุคคลทางเทศบาลมีการจัดการอบรมและให้ความรู้โดยให้ วิทยากรมาบรรยายถึงเรื่องนั้น ๆ เพื่อเพิ่มความชำนาญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“เทศบาลจะจัดการอบรมโดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาให้ความใหม่ ๆ พร้อมปรับทัศนคติ แก่เจ้าหน้าที่ของเทศบาล ทำให้เกิดความชำนาญในการทำงานเพิ่มขึ้น”

(สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานทางเทศบาลมีการจัดประชุมและอบรมพนักงานเทศบาล เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการกิจของงาน”

(สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการจัดให้เจ้าหน้าที่ของเทศบาลได้อบรมเพิ่มทักษะความรู้” (เจ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 16 พฤษภาคม 2559)

“เทศบาลมีการจัดให้เจ้าหน้าที่เทศบาลเข้าอบรมกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ มาดำเนินการต่อไป” (สิบ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2559)

“เทศบาลเพิ่มความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่เทศบาลด้วยการจัดวิทยากรมาให้ความรู้ ทำให้มีความรู้ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติหน้าที่ในอนาคต” (สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

2.2 เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการจัดศึกษาดูงาน โดยมีการติดต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านนั้น ๆ โดยไปศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นในสถานที่จริง โดยทำให้บุคลากรของเทศบาลเกิดแนวทางในการดำเนินงานใหม่ และนำมาปรับใช้กับเทศบาลของตนเอง ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“อีกทั้งให้มีการไปศึกษาดูงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ไปเห็นการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ โดยให้เจ้าหน้าที่ได้ไปเห็นแนวทางด้วยตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้กับเทศบาลของเรา” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ยังมีการศึกษางานตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำแนวทางที่ได้ศึกษากลับมาปฏิบัติกับเทศบาล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ไปศึกษาดูงานตามองค์กรต่าง ๆ ที่มีการบริหารที่ดีที่สำเร็จ” (สี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“ส่วนมากจะมีการศึกษาดูงานในที่ที่มีการบริหารที่ดีหรือประสบความสำเร็จหรือได้รับรางวัลมาแล้ว” (สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

“มีการนำเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานเรียนรู้กระบวนการทำงานของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ” (สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการเพิ่มประสิทธิภาพของชุมชนในเขตเทศบาล โดยมีการจัดไปศึกษาดูงานตามชุมชนที่ประสบความสำเร็จทำให้เทศบาลมีชุมชนที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ทางเทศบาลยังจัดให้ภาคประชาชนได้มีการศึกษาแนวทางการพัฒนาด้วย โดยการพาไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานหรือชุมชนที่มีการดำเนินงานที่ดีและสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้ชุมชนของเทศบาลมีแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ในส่วนของประชาชนเทศบาลก็จัดให้มีการศึกษาดูงาน โดยให้ตัวแทนชุมชนไปเพื่อไปดูแนวทางในการพัฒนาชุมชนของเรา” (สี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“ส่วนระดับชุมชน เทศบาลจะให้ผู้แทนชุมชนไปศึกษาดูงานชุมชนที่มีพัฒนาและได้รับรางวัลเพื่อให้ชุมชนมีหลักในการพัฒนาต่อไป” (ห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“มีพาประชาชนไปศึกษาดูงาน เช่น กัน โดยให้แต่ละชุมชนส่งตัวแทนไปเรียนรู้วิถีพัฒนาในชุมชนที่ประสบความสำเร็จหรือที่ที่มีการพัฒนาที่ยั่งยืน” (กลุ่มผู้นำชุมชนคนที่ 5, เมษายน 2559)

“การที่เทศบาลพาไปดูงาน ทำให้ชุมชนเราเห็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในชุมชนต่อไป และทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในชุมชน” (สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

“ในระดับประชาชนเทศบาลก็จัดให้ไปศึกษาดูงานตามชุมชนที่มีการพัฒนา เพื่อไปศึกษาหนทางการปฏิบัติที่ชุมชนนั้นปฏิบัติกัน” (สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

ด้านลักษณะการบริหาร

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในด้านลักษณะการบริหาร คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีรูปแบบการบริหาร โดยมีผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์การที่ดี คือ มีการตัดสินใจ มีการสั่งการ ภาวะผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้เทศบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1. ผู้บริหารเทศบาลมีลักษณะการตัดสินใจที่ชัดเจน โดยใช้การวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อหาสาเหตุอย่างมีแบบแผน ด้วยการประชุมคณะผู้บริหารเพื่อลงมติในการตัดสินใจต่าง ๆ ทำให้เทศบาลได้มาซึ่งการตัดสินใจที่เป็นมติจากส่วนรวมดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“การตัดสินใจใด ๆ ของเทศบาลเมืองพนัสนิคมจะปฏิบัติอย่างมีแบบแผน ซึ่งจะวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาและหาเหตุ โดยให้เข้าประชุมหารือ และลงมติความเห็นชอบในการตัดสินใจจากส่วนรวม” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“ลักษณะในการตัดสินใจของเทศบาลจะมีประชุม โดยให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วมเพื่อสรุปหาแนวทางในการตัดสินใจ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ผู้บริหารจะประชุมเพื่อหามติจากส่วนรวม เพื่อเป็นหนทางในการตัดสินใจของผู้บริหาร” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

“การตัดสินใจท่านนายกจะไม่ทำคนเดียว แต่ใช้การประชุมหารือหรือหาข้อสรุป แล้วจึงปฏิบัติมากกว่า” (สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

2. ผู้บริหารเทศบาลมีลักษณะการสั่งการที่ชัดเจน โดยมีการใช้การสั่งการแบบเป็นทางการ และการสั่งการด้วยวาจา โดยมีการเลือกใช้ตามสถานการณ์ เพื่อให้เทศบาลมีการดำเนินงานตามที่สั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีลักษณะการสั่งการแบบเป็นทางการ โดยมักจะใช้รูปแบบนี้เมื่อต้องการความเป็นทางการหรือมีรายละเอียดปลีกย่อยมากซึ่งต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเข้าใจในการสั่งการ และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ในการสั่งการเทศบาลจะจัดทำเป็นหนังสือราชการเมื่อมีรายละเอียดมาก ๆ หรือต้องทำเป็นเชิงทางการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจขั้นตอนการสั่งงาน และปฏิบัติได้ตรงตามงาน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“การสั่งการภายในเทศบาลที่เป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อการดำเนินงานนั้นมีรายละเอียดมาก และเป็นคำสั่งใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“การสั่งการต้องมีใจความหรือข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจในการสั่งการ และดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ส่วนการสั่งงานจะทำทั้งแบบทางการคือเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน และละเอียดทุกขั้นตอน ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ” (สิบเอ็ด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2559)

2.2 ผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีลักษณะการสั่งการด้วยวาจา โดยจะใช้รูปแบบนี้เมื่อคำสั่งนั้นมีรายละเอียดไม่มาก ไม่ซับซ้อนหรือเป็นกรณีที่ต้องปฏิบัติเร่งด่วน ซึ่งต้องมีข้อมูลการสั่งการที่กระชับ และเข้าใจง่าย ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสามารถจดจำการสั่งการ และนำไปปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“มีระบบสั่งการด้วยการพูดสั่งงาน ซึ่งงานนั้นเป็นงานที่เคยชิน ไม่มีขั้นตอนอะไรมากมาย ซึ่งต้องใช้การสั่งด้วยข้อความที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เจ้าหน้าที่จึงสามารถรับข้อมูลแล้วลงมือปฏิบัติได้ตรงกัน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2559)

“การสั่งแบบใช้วาจาจะกระทำเมื่อต้องการสั่งงานที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นคำสั่งง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนมากนัก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติเป็นงานด่วน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ผู้บริหารของเทศบาลจะมีการสั่งแบบคำพูดก็ต่อเมื่องานนั้นเป็นงานประจำหรือมีความเร่งด่วนต้องรีบปฏิบัติ ซึ่งคำพูดที่ใช้ก็สามารถเข้าใจง่าย ภาษาไม่ซับซ้อนมากนัก” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ท่านนายกจะใช้การสั่งด้วยการพูดหรือบอก ก็ต้องเป็นงานที่ไม่มีรายละเอียดเยอะ การพูดก็สุภาพ เข้าใจง่าย” (สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

“สั่งงานทางวาจาก็มี แต่จะใช้เมื่อมีงานเร่งด่วน หรืองานนั้นไม่ซับซ้อนมาก” (สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

3. ผู้บริหารเทศบาลมีภาวะผู้นำสูง โดยผู้บริหารมีบุคลิกภาพท่าทางที่เหมาะสม และมีสภาพจิตใจที่ดี เพื่อให้เจ้าหน้าที่เทศบาลเกิดความรู้สึกเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บริหาร

3.1 ผู้บริหารมีบุคลิกท่าทางที่เหมาะสม โดยผู้บริหารมีการวางตัวให้นำเคารพนับถือ และมีการพูดจาที่ชัดเจนน่าฟังทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร และปฏิบัติงานตามแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ผู้บริหารหรือท่านนายกมีการวางตัวที่ดี ด้วยการแต่งกายสุภาพ มีการพูดจาที่น่าฟัง ทำให้ทุกคนเคารพและนำไปเป็นแบบอย่าง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ท่านนายกมีพฤติกรรมกาปฏิบัติตนที่น่าเคารพ และนำไปปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำต้องมีพฤติกรรมให้ลูกน้องนับถือจึงจะบริหารลูกน้องได้” (ห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“ท่านนายกปฏิบัติตนให้ทุกคนเกิดความเชื่อถือในตัวท่าน ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก โดยที่ท่านมีลักษณะการพูดจาที่เป็นมิตร เป็นกันเอง และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ประชาชนในเทศบาลและผู้ร่วมงานได้อย่างดี” (เก้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2559)

“ท่านนายกเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแสดงต่อบุคคลอื่น โดยท่านจะวางตัวให้นำเคารพและน่าเชื่อถือ มีการแสดงออกที่เป็นกันเอง ไม่ถือตน” (สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

“ผู้บริหารเองก็มีความเป็นผู้นำทั้งในเรื่องพฤติกรรมกรวางตัวที่ดี เรียบร้อย และถูกต้องเหมาะสม” (สิบบ้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

3.2 ผู้บริหารมีสภาพจิตใจที่ดี โดยผู้บริหารมีการมองโลกในแง่ดี และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดีทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ท่านนายกองจะเป็นผู้ที่มีความคิดหรือทัศนคติที่ดี อีกทั้งมักมองโลกในแง่ดี คิดบวกเสมอ ไม่เครียดหรือกดดันลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความศรัทธาต่อตัวท่านนายกอง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“เมื่อเกิดปัญหาท่านนายกองจะควบคุมอารมณ์ได้ดี ไม่ไว้วางใจหรือเอาเรื่อง แต่จะหาแนวทางในการแก้ไขเสียมากกว่า” (สิบบ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2559)

“ท่านนายกองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดแบบมองโลกในด้านบวกเสมอ ทำให้ประชาชนชื่นชม และปลื้มในด้านความคิดของท่านนายกองมาก” (กลุ่มผู้นำชุมชนคนที่ 10, เมษายน 2559)

“ยังมีสภาพจิตใจที่ดี มีความมั่นคงในอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อจะเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด” (สิบลี (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

4. ผู้บริหารเทศบาลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้บริหารมีการช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรและประชาชนในเขตเทศบาลได้อย่างดี เนื่องจากผู้บริหารเป็นคนในพื้นที่จึงมีการฟังพวาอาศัยกัน อย่างคนในครอบครัว ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาเทศบาลให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเหมือนทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยดูจากทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือ อย่างพร้อมใจและเต็มใจเมื่อเทศบาลขอความร่วมมือ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ผู้บริหารสูงสุดหรือท่านนายกเทศมนตรีเมืองพนัสนิคมมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งในเทศบาลหรือในทูลชุมชน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ประชาชนและเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติกันดังครอบครัว มีความเป็นกันเอง และไม่มี การถือยศถือศักดิ์” (แปด (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2559)

“ผู้บริหารของพนัสนิคมเป็นลูกหลานของเมืองพนัสนิคมมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อกันจึงเป็นเหมือนครอบครัวเดียวกัน ให้ความร่วมมือกันอย่างดี” (เก้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 17 พฤษภาคม 2559)

“การที่ผู้บริหารเป็นคนในพื้นที่และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทำให้การดำเนินงานในนโยบายต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น และทุกคนก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่” (กลุ่มผู้นำชุมชนคนที่ 10, เมษายน 2559)

5. ผู้บริหารเทศบาลมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยผู้บริหารมีการวางแผนองค์กรในอนาคตด้วยการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในเขตเทศบาลทำให้เทศบาลมีการต่อยอดในการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมมาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“จากที่ผู้บริหารของเทศบาลตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ในด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้เทศบาลมีการดำเนินงานในด้านนี้มาอย่างต่อเนื่อง และในอนาคตก็จะยังคงให้ความสำคัญกับด้านสิ่งแวดล้อม” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ท่านนายกวิชัยเองก็เล็งเห็นความสำคัญของด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนของเทศบาล จึงดำเนินการต่อยอดและพัฒนาจนได้รับรางวัลชนะเลิศเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2559)

“ผู้บริหารสูงสุดหรือท่านนายกเทศมนตรีเมืองพนัสนิคม เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ทางการบริหารเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในด้านสิ่งแวดล้อมที่ท่านได้สร้างมาและประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของประชาชนและเจ้าหน้าที่ในเทศบาล” (ห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2559)

“แนวคิดในอนาคตที่เทศบาลจะสานต่อก็คือ การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมต่อไปเพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างจริงจัง” (หก (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2559)

“ท่านนายกเป็นผู้ที่มีการวางแผนเสมอไม่ว่าจะกระทำการใด ๆ ท่านจะวางแผนวางเป้าหมายของอนาคตไว้ อย่าง เช่น ในการพัฒนาของสิ่งแวดล้อมของเทศบาล ท่านนายกก็เป็นผู้พัฒนาต่อยอดและวางแผนมาตั้งแต่แรก จนประสบความสำเร็จดัง เช่นตอนนี้” (สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2559)

“ท่านนายกมีความคิดที่กว้างไกล รวมถึงเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในด้านสิ่งแวดล้อม จึงทำให้สามารถต่อยอดและพัฒนามาได้ อย่างยั่งยืน” (สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2559)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานในการเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด 7's แมคคินซี ของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรีผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยประกอบไปด้วย นายกเทศมนตรีเมืองพนัสนิคม ปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม รองปลัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม และกลุ่มผู้นำชุมชนทั้ง 12 ชุมชน รวมทั้งสิ้น 15 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสังเกต และนำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบหมวดหมู่ตามประเด็นที่ศึกษา จากนั้นนำข้อมูลมาสรุปเป็นผลการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม
เทศบาลเมืองพนัสนิคม เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์ การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ดังนี้

1. ลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการบริหารโดยดำเนินการตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายนอกและภายใน เพื่อวางแผนจัดทำนโยบายในการดำเนินงานของเทศบาล โดยเทศบาลได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และเทศบาลได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อกำหนดจุดแข็งขององค์กรพบว่า

1.1.1 ขนาดของเทศบาลเมืองพนัสนิคมที่มีขนาดกลาง ส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลมีความสะดวกในการควบคุมและดูแลได้อย่างทั่วถึง

1.1.2 ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของคณะผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคม ที่ดำรงตำแหน่งมาอย่างยาวนานถึง 7 สมัยส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลมีนโยบายที่ต่อเนื่อง และมั่นคง

1.1.3 ความเข้มแข็งในชุมชนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม โดยเกิดจากการที่ชุมชน มีความสามัคคีซึ่งอยู่อาศัยกันอย่างครอบครัว

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการกำหนดทิศทางของ องค์กรที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี เพื่อนำไปวางแผนการดำเนินงานประจำปีของเทศบาล

โดยเทศบาลเมืองพนัสนิคมได้มีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน คือ มีการบ่งบอกถึง ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และมีการแสดงขอบเขตของการดำเนินงาน ทำให้เทศบาล มีกรอบการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน และกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน คือ มีความชัดเจนของข้อความ และข้อความมีความเป็นไปได้ ทำให้เทศบาลมีเป้าหมาย ในการดำเนินงานที่ชัดเจน

1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ คือ มีการจัดสรรบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเพียงพอต่อกระบวนการปฏิบัติงาน และ ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1.3.1 มีการจัดสรรบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงาน โดยการกำหนดจำนวนบุคลากรให้ เพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินงาน ทำให้เทศบาลดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และตรงกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3.2 มีการจัดสรรงบประมาณที่มาจากงบประมาณประจำปีของรัฐบาล โดย วางแผนจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เทศบาลมีการใช้จ่ายงบประมาณ ที่เพียงพอ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่เทศบาล

1.3.3 มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และเพียงพอกับการใช้งาน ทำให้บุคลากรมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน และมีความรวดเร็ว

1.3.4 มีวิธีการปฏิบัติงาน โดยจัดทำแผนการปฏิบัติเป็นขั้นตอนอย่างละเอียด ทำให้บุคลากรมีขอบเขตและแนวทางในการปฏิบัติงานตามขั้นตอน จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของ เทศบาลมีความรวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลาการปฏิบัติงาน

1.4 การควบคุมกลยุทธ์ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการควบคุมกลยุทธ์ โดยมีรูปแบบการบริหารโดยการตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ตามแผนการปฏิบัติงาน ทำให้เทศบาลมีการดำเนินการด้านกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์กรที่ดี คือ มีการตัดสินใจ มีการสั่งการ ภาวะผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้เทศบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนี้

2.1 ผู้บริหารเทศบาลมีลักษณะการตัดสินใจที่ชัดเจน โดยใช้การวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อหาสาเหตุอย่างมีแบบแผน ด้วยการประชุมคณะผู้บริหารเพื่อลงมติในการตัดสินใจต่าง ๆ ทำให้เทศบาลได้มาซึ่งการตัดสินใจที่เป็นมติจากส่วนรวม

2.2 ผู้บริหารเทศบาลมีลักษณะการสั่งการที่ชัดเจน โดยมีการใช้การสั่งการแบบเป็นทางการ และการสั่งการด้วยวาจา โดยมีการเลือกใช้ตามสถานการณ์ เพื่อให้เทศบาลมีการดำเนินงานตามที่สั่งการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยผู้บริหารเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีลักษณะการสั่งการแบบเป็นทางการ เมื่อต้องการความเป็นทางการหรือมีรายละเอียดปลีกย่อยมากซึ่งต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเข้าใจในการสั่งการ และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง และจะมีลักษณะการสั่งการด้วยวาจา เมื่อคำสั่งนั้นมีรายละเอียดไม่มาก ไม่ซับซ้อนหรือเป็นกรณีที่ต้องปฏิบัติเร่งด่วน ซึ่งต้องมีข้อความการสั่งการที่กระชับ และเข้าใจง่าย ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสามารถจดจำการสั่งการ และนำไปปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

2.3 ผู้บริหารเทศบาลมีภาวะผู้นำสูง โดยผู้บริหารมีบุคลิกภาพท่าทางที่เหมาะสม และมีสภาพจิตใจที่ดี เพื่อให้เจ้าหน้าที่เทศบาลเกิดความรู้สึกเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บริหาร

โดยผู้บริหารมีการวางตัวให้น่าเคารพนับถือ และมีการพูดจาที่ชัดเจนน่าฟังทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร และปฏิบัติงานตามแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร อีกทั้งมีสภาพจิตใจที่ดี โดยมีการมองโลกในแง่ดี และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดีทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร

2.4 ผู้บริหารเทศบาลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้บริหารมีการช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรและประชาชนในเขตเทศบาลได้อย่างดี เนื่องด้วยผู้บริหารเป็นคนในพื้นที่จึงมีการพึ่งพาอาศัยกันอย่างคนในครอบครัว ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาเทศบาลให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ผู้บริหารเทศบาลมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยผู้บริหารมีการวางแผนองค์กร ในอนาคตด้วยการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในเขตเทศบาลทำให้เทศบาลมีการต่อยอดในการพัฒนา ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. การมีส่วนร่วมของชุมชน

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็น เทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

โดยเทศบาลเมืองพนัสนิคมมีความเข้มแข็งในชุมชนซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้ การบริหารงานของเทศบาลมีความยั่งยืนและพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเกิดจากการที่ชุมชน มีความสามัคคีซึ่งอยู่อาศัยกันอย่างครอบครัว และมีความร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาชุมชนตาม นโยบายของเทศบาล

รูปแบบการบริหารงานในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จของเทศบาลเมืองพนัสนิคม คือ การเป็นองค์กรที่มีลักษณะ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์ การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ดังนั้น รูปแบบในการบริหารควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในด้าน เศรษฐกิจและสังคม

1.1.1 ด้านเศรษฐกิจได้ดำเนินการสอบถามและสำรวจพื้นที่เศรษฐกิจในเขต เทศบาล ได้แก่ ตลาดเทศบาล 1 และตลาดเทศบาล 3 พร้อมทั้งติดตามข่าวสารด้านเศรษฐกิจของ ประเทศ

1.1.2 ด้านสังคมได้ดำเนินการสอบถามความต้องการของประชาชนจาก การประชุมผู้แทนทั้ง 12 ชุมชนในเขตเทศบาล

1.2 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อ กำหนดจุดแข็งขององค์กร โดยจุดแข็งขององค์กร คือ ขนาดพื้นที่ของเทศบาลมีความเหมาะสม ในการบริหารจัดการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ยาวนาน และมีความเข้มแข็งของชุมชน

1.3 มีการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสม ดังนี้

1.3.1 มีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน คือ มีการบ่งบอกถึงความเป็นเอกลักษณ์ ขององค์กร และมีการแสดงขอบเขตของการดำเนินงาน

1.3.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน คือ มีความชัดเจน ของข้อความ และข้อความมีความเป็นไปได้

1.4 มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1.4.1 มีการสรรหาบุคลากร โดยมีการวางแผนการสรรหา ด้วยการพิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติในหน้าที่นั้น ๆ ได้แก่ วุฒิการศึกษา และความถนัดเฉพาะทางของบุคคล

1.4.2 มีการทดสอบผู้สมัครเข้าเป็นบุคลากร โดยทดสอบความรู้ทั่วไป และมีการทดสอบความรู้เฉพาะทาง ด้วยการออกแบบการทดสอบที่ตรงตามตำแหน่งที่รับสมัคร

1.4.3 มีการสัมภาษณ์ผู้สมัครเข้าเป็นบุคลากร โดยประเมินการสัมภาษณ์ ด้วยการสังเกตกิริยาท่าทาง และพิจารณาปฏิกริยาตอบสนองของผู้สมัคร

1.4.4 มีการฝึกอบรมบุคลากรภายใน โดยติดต่อวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากร

1.4.5 มีการจัดศึกษาดูงาน โดยมีการติดต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านนั้น ๆ โดยไปศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นในสถานที่จริง

1.5 มีกระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณที่มาจากรัฐบาลประจำปีของรัฐบาลโดยวางแผนจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

1.6 มีกระบวนการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ โดยจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และเพียงพอกับการใช้งาน

1.7 มีวิธีการปฏิบัติงาน โดยจัดทำแผนที่กำหนดขอบเขตและแนวทางในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างละเอียด

1.8 มีการควบคุมกลยุทธ์ โดยมีรูปแบบการบริหารโดยการตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ตามแผนการปฏิบัติงาน

2. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

2.1 เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496

2.2 มีการจัดกลุ่มงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ประกอบด้วย

2.2.1 ฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และสภาเทศบาล

2.2.2 ฝ่ายการน่าน โยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง

กองการศึกษา กองสาธารณสุข กองวิชาการ และกองช่าง

2.3 มีการจัดการองค์กรให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา ทำให้เจ้าหน้าที่ทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

2.4 มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ในการควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน

2.5 มีการระบุขอบเขตของงานตามแผนการดำเนินงานประจำปีของเทศบาล

2.6 มีการประสานความร่วมมือกับชุมชนในเขตเทศบาล โดยการดำเนินการจัดโครงสร้างในชุมชนที่มาจากการเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชนตามระเบียบของเทศบาล ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการฝ่ายป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อย กรรมการฝ่ายการคลัง กรรมการฝ่ายพัฒนาชุมชน กรรมการฝ่ายสวัสดิการ กรรมการฝ่ายการศึกษา กรรมการฝ่ายสาธารณสุข และเลขานุการ

2.7 มีการให้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของชุมชน โดยให้อิสระในการบริหารจัดการพื้นที่ในชุมชนของตน ซึ่งเทศบาลจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำและสนับสนุนชุมชน

3. การโน้มนำพนักงาน มีกระบวนการดังต่อไปนี้

3.1 มีการปลูกฝังพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยกำหนดให้เข้างานตรงเวลา และให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่

3.2 มีการส่งเสริมและกระตุ้นการสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานด้วยข้อความ

3.2.1 มีการติดป้ายข้อความด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถจดจำได้

4. การควบคุมประเมินผลตามแผนการดำเนินงานมีกระบวนการดังต่อไปนี้

4.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้แทนชุมชนภาคเอกชน ร่วมเป็นกรรมการในการตรวจสอบ

4.2 มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในรูปการรายงานผลการประเมินเป็นระยะ ๆ ตามแผนการดำเนินงานประจำปีของทางเทศบาล

อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยม ด้านคนหรือพนักงาน และด้านลักษณะการบริหาร และพบว่า เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์ คือ มีการวางแผนการดำเนินงานตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อน มีผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์กรที่ดี และมีการควบคุมประเมินผลตามแผนการดำเนินงานของเทศบาล ซึ่งจากการศึกษาวิจัยสามารถสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคม ประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในด้านกลยุทธ์ คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการดำเนินการตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน คือมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม จุดแข็ง และ โอกาสขององค์กร มีการกำหนดทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยมีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ คือ มีการจัดสรรบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน และมีการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ด้วยการตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ตามแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2549, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวพันกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการองค์กรให้บรรลุความสำเร็จ และมีความสอดคล้องกับงานศึกษาวิจัยของ วิรัตน์ สานติอาภา (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองลำพูน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองลำพูนบรรลุเป้าหมายคือ กระบวนการสร้างนโยบายที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการศึกษาปัญหาและแนวโน้มของปัญหาที่เป็นระบบทำให้การจัดสรรหรือลำดับของปัญหาเหมาะสมกับสภาพของทรัพยากรของเทศบาล มีการติดตามประเมินผลของนโยบาย

ด้านโครงสร้าง

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในด้านโครงสร้าง คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีโครงสร้างที่ชัดเจน และไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน โดยมีการจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ทำให้เกิดการจัดกลุ่มงานที่ชัดเจน และมีเอกภาพในการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรมีการระบุนขอบเขตงานตามแผนการดำเนินงานของเทศบาล ทำให้การดำเนินงานของเทศบาลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีการประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดแบ่งหน้าที่ โดยมีการดำเนินการจัดโครงสร้างในชุมชนที่มาจาก การเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชนตามระเบียบของเทศบาล และมีการให้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานในชุมชน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ชงกรรณ์ คุณทลบุตร (2552, หน้า 85) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้าง คือ การจัดแบ่งงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ออกไปให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำหนดรูปแบบการสื่อสารและประสานงานซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขอบเขตการทำงานของตน ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ

ด้านค่านิยมร่วม

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในด้านค่านิยมร่วม คือ คนในองค์กรมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการปลูกฝังพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยกำหนดให้เข้างานตรงเวลา และให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่ ทำให้เทศบาลมีการดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการส่งเสริมและกระตุ้นการสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานด้วยข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการติดป้ายข้อความด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถจดจำได้ เพื่อเตือนสติในขณะทำงาน ทำให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปีติกุล (2546, หน้า 31) ได้ให้ความหมายค่านิยมร่วมไว้ว่า เป็นแนวความคิดที่ทุกคนยอมรับเป็นหลักในการถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันในองค์กร และให้เกิดความราบรื่นในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันท์เพ็ญ สุจจริตกุล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ด้านอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน และมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน

ด้านคนหรือพนักงาน

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในด้านคนหรือพนักงาน คือ มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทศบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ คือ มีกระบวนการเข้าปฏิบัติงาน ที่ ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรที่พิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคลากรและความถนัดเฉพาะทางของบุคคล การทดสอบโดยมีการทดสอบความรู้ทั่วไป และมีการทดสอบความรู้เฉพาะทาง และการสัมภาษณ์ โดยมีการประเมินการสัมภาษณ์ ด้วยการสังเกตกิริยาท่าทาง และพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร มีการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์โดยการติดต่อวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากร และการศึกษาคูงานตามหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านนั้น ๆ และการให้ประโยชน์ตอบแทน เพื่อให้เทศบาลมีบุคลากรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2547) อธิบายถึง คนหรือพนักงาน ไว้ว่า เป็นมิติของการจัดการ เนื่องด้วยทุกองค์กรประกอบขึ้นด้วยคนเป็นสำคัญ องค์กรจะอยู่ได้และเจริญได้ด้วยการทำงานของคน ด้วยทักษะที่พัฒนา ด้วยผลงานที่ดี ด้วยแรงจูงใจที่เอื้ออำนวย และด้วยความ

ผูกพันขององค์กร นั่นก็คือคนและการจัดการเกี่ยวกับคนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554, หน้า 85) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คนหรือพนักงาน หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ในส่วนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร

ด้านลักษณะการบริหาร

ปัจจัยที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในด้านลักษณะการบริหาร คือ มีผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์กรที่ดี โดยผู้บริหารเทศบาลมีการดำเนินการ โดยใช้หลักการบริหารองค์กรที่ดี คือ ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีแบบแผน ด้วยการประชุมคณะผู้บริหารเพื่อลงมติในการตัดสินใจ ผู้บริหารมีการสั่งการทั้งแบบเป็นทางการ และการสั่งการด้วยวาจา โดยพิจารณาเลือกใช้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ โดยมีบุคลิกภาพท่าทางที่เหมาะสม และมีสภาพจิตใจที่ดี ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้บริหารมีการช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรและประชาชนในเขตเทศบาล ได้อย่างดี เนื่องด้วยผู้บริหารเป็นคนในพื้นที่จึงมีการพึ่งพาอาศัยกันอย่างคนในครอบครัว และการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยผู้บริหารมีการวางแผนองค์กรในอนาคตด้วยการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในเขตเทศบาลทำให้เทศบาลมีการต่อ ยอดในการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มะยูริ สูดตา (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา : องค์กรบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด และจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่พบว่า เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยบริหารตามแบบจำลอง 7's (McKinsey 7-S Framework) ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ นัจริกา โอระนา (2556, หน้า 40) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะของบุคลากรที่ทำงานเพื่อองค์กรเป็นความโดดเด่น เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รูปแบบ และระบบการทำงานขององค์กร เช่น ผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ที่จะทำให้อุบัติการณ์สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เนื่องจากเทศบาลพนัสนิคมมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่มีพื้นที่ขนาดกลางเหมาะสมแก่การบริหารจัดการ และมีการร่วมมือจากประชาชนในเขตเทศบาลจึงส่งผลให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางแก่องค์กรอื่นในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการดำเนินการตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ปัจจัยด้านโครงสร้างที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีโครงสร้างที่ชัดเจน และไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน
3. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ คนในองค์กรมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการปลูกฝังพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
4. ปัจจัยด้านคนหรือพนักงานที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารที่ทำให้เทศบาลเมืองพนัสนิคมประสบความสำเร็จในการเป็นเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน คือ มีผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์กรที่ดี

ทั้งนี้ องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่ดี มีรูปแบบและบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สร้างค่านิยมที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน ผลงานขององค์กรย่อมจะเป็นงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการนำเสนอ นโยบายการพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลเมืองพนัสนิคมข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำนโยบายดังกล่าวมาเสนอแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางแก่องค์กรอื่นในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีการดำเนินการตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินงาน คือมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน มีการกำหนดทิศทางที่เหมาะสม มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยมีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และ

มีการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ด้วยการตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ
ตามแผนการปฏิบัติงาน

2. เทศบาลเมืองพนัสนิคมมีโครงสร้างที่ชัดเจน และไม่เกิดความซ้ำซ้อน
ในการดำเนินงาน โดยมีการจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มีการระบุขอบเขต
งานตามแผนการดำเนินงานของเทศบาล และมีการประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดแบ่ง
หน้าที่

3. บุคลากรในเทศบาลมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการปลูกฝังพฤติกรรม
ของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยกำหนดให้เข้างานตรงเวลาและให้บริการประชาชน
อย่างเต็มที่ และมีการส่งเสริมและกระตุ้นการสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานด้วยข้อความที่เป็น
ลายลักษณ์อักษร โดยมีการติดป้ายข้อความด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถจดจำได้ เพื่อเตือนสติ
ในการทำงาน

4. เทศบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีกระบวนการ
เข้าปฏิบัติงาน ที่ ประกอบด้วย การสรรหาคูหาบุคลากร การทดสอบ และการสัมภาษณ์ มีการเพิ่ม
ประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์โดยนำวิทยากรมาให้ความรู้แก่บุคลากรและศึกษาดูงานตาม
หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในด้านนั้น ๆ

5. เทศบาลมีผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์กรที่ดี คือ ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีแบบ
แผน ผู้บริหารมีการสั่งการทั้งแบบเป็นทางการและการสั่งการด้วยวาจาโดยพิจารณาเลือกใช้ตาม
สถานการณ์ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้บริหารมีการช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรและ
ประชาชนในเขตเทศบาลได้อย่างดี และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้เทศบาลมีการต่อยอด
ในการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมมาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 7 ด้านข้างต้น เพื่อให้การศึกษา
มีความครอบคลุม และให้ได้ผลการวิจัยในมุมมองอื่น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เพื่อให้ได้ผลที่ต่างกัน และสามารถนำเสนอ
แนวทางในการพัฒนาในด้านอื่นเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. (2557). 1 เทศบาล 1 ตัวอย่างที่ดี รวบรวมผลงานเทศบาล รางวัลเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี 2555. กรุงเทพฯ: อีเกิ้ลเปเปอร์.
- กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. (2555). คู่มือชี้แจงรายละเอียดการจัดทำเอกสารประเมินเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี 2555. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม.
- กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. (2555). คู่มือการประเมินเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน พ.ศ. 2555. กรุงเทพฯ: แสงสว่างเวิลด์เพรส.
- กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. (2550). เอกสารประมวล โครงการตัวอย่างที่ดีจาก 40 เทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์.
- กันตยา เพิ่มผล. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- แก้ว (นามสมมติ). (2559, 17 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- เครือข่ายเพื่อท้องถิ่น. (2550). การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมโครงการชุมชนนำอยู่
กรณีศึกษา ชุมชนทิวสนพัฒนา ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารท้องถิ่น, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์เพ็ญ สุจจริต. (2553). ปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ
บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิรนนต์ อินทิม, ชุติ อัสวพิชยนต์ และศรีนวล วิหครัตน์. (2551). การดำเนินการพัฒนาในด้านเมือง
นำอยู่อย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพิจิตร อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร. การศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ,
คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเรศวร.
- จิรนาถ สวงทรัพย์. (2553). แนวทางการพัฒนาเมืองนำอยู่ ของเทศบาลตำบลบางตะบูน อำเภอ
บ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจ็ด (นามสมมติ). (2559, 16 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2552). *หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบัน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยยันตร์ กัมปนาทแสนยากร. (2540). *แนวคิดและหลักการการดำเนินงานเมื่อนำอยู่*. กรุงเทพฯ: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี. (2557). *เอกสารแสดงผลงานของเทศบาลเมืองพนัสนิคม*.
ชลบุรี: เทศบาลเมืองพนัสนิคม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2549). *พฤติกรรมผู้บริหาร โภคทางการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธนกร แจ็งพิลา. (2557). *การจัดการ 7's แมคคินซี ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2550). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- นัฐริกา โอระนำ. (2556). *ปัจจัยการจัดการ 7's แมคคินซี ที่มีผลต่อการเป็นตลาดสดนำซื้อของเทศบาลเมืองมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นิคม หิรัญโรจน์. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการของสำนักงานที่ดิน กรมที่ดินจังหวัดกระบี่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเฟล็ด กรุ๊ป.
- บารณี เลิศไพศาล. (2542). *การดำเนินโครงการเมื่อนำอยู่: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพนัสนิคม*.
ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจพร วงษ์วานิช. (2550). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาไปสู่เมื่อนำอยู่: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชะเชิงเทรา อำเภอเมือง จังหวัดชะเชิงเทรา*. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ:
เนติกุลการพิมพ์.

- ปรีชา หุ้งทะเล. (2557, พฤษภาคม 26). วิจัย อัมราลิขิต นายกเทศมนตรีเมืองพนัสนิคม ขับเคลื่อน 5 ด้าน สู่การเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน. *สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์*, 42. แปล (นามสมมติ). (2559, 22 เมษายน). สัมภาษณ์.
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิไลพร ทองทุม. (2555). *ปัจจัยความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลหัวรอ อำเภอเมือง จังหวัด พิษณุโลก ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 4 ปี*. รายงานการศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครอง ท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2547). *การจัดการทรัพยากรคน*. กรุงเทพฯ: ฟอร์เพช.
- มะยูรี สุดตา. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลป่ามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เมธาสิทธิ์ จันทร์ลอย. (2551). *การรับรู้ความเป็นเมืองน่าอยู่ของคนในชุมชน กรณีศึกษาดำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา การวางแผนสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาชุมชนและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ยุภาวดี เรืองศรี. (2554). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อผลการดำเนินงานพัฒนาเมืองน่าอยู่ อย่างยั่งยืน กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางพระ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. มหาสารคาม: คณะวิทยาลัยจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิรัตน์ สานติอาภา. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลเมืองลำพูน*. รายงานการศึกษาอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมยศ นาวิการ. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- ศฤงคาร เกิดบุญส่ง. (2551). *การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนไปสู่การเป็นเมืองน่าอยู่: กรณีศึกษาชุมชนในเขตเทศบาลตำบลอ่างศิลา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารท้องถิ่น, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สอง (นามสมมติ). (2559, 5 เมษายน). สัมภาษณ์.
- สาม (นามสมมติ). (2559, 10 เมษายน). สัมภาษณ์.
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี. (2541). *โครงการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานโครงการเมืองน่าอยู่ เทศบาลเมืองพนัสนิคม*. ชลบุรี: กลุ่มงานอนามัยสิ่งแวดล้อมและชีวอนามัย.
- สิทธิศักดิ์ พุกภัยปีติกุล. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศ.ศ.ท.
- สิบ (นามสมมติ). (2559, 11 เมษายน). สัมภาษณ์.
- สิบสอง (นามสมมติ). (2559, 20 เมษายน). สัมภาษณ์.
- สิบสาม (นามสมมติ). (2559, 19 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- สิบสี่ (นามสมมติ). (2559, 23 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- สิบห้า (นามสมมติ). (2559, 22 เมษายน). สัมภาษณ์.
- สิบเอ็ด (นามสมมติ). (2559, 18 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- สี่ (นามสมมติ). (2559, 12 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2554). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร*. ชลบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สตฤกษ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หก (นามสมมติ). (2559, 13 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

หนึ่ง (นามสมมติ). (2559, 4 เมษายน). สัมภาษณ์.

ห้า (นามสมมติ). (2559, 12 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

เอกวิทย์ มณีธร. (2552). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/ การจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพลส.

Drucker, P. F. (1999). *The practice of management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hicks, H. G. (1972). *The management of organization: A systems and human recourse approach*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Waterman, R., Peter, T., & Phillips, J. (1980). *In search of excellence: Lessons from America's*. New York: John Willey.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้เป็นการเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าย่อยอย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อ-สกุล..... ระดับการศึกษา.....
 ชื่อหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่ายที่สังกัด.....
 ตำแหน่งในหน่วยงาน..... ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นเทศบาลน่าย่อยอย่างยั่งยืนของเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี

1. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์หรือไม่และมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

2. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน ในการจัดฝ่ายและแผนก และการจัดการ การบังคับบัญชาหรือไม่ และมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

3. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับค่านิยมร่วมของหน่วยงานทั้งที่เป็นการเขียนข้อความ และการแสดงพฤติกรรมหรือทัศนคติหรือไม่ และมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีการจัดการด้านระบบและวิธีการของหน่วยงาน ในขั้นตอนของปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ปัจจัยนำออก และข้อมูลย้อนกลับของหน่วยงานหรือไม่ และมีการจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีการบริหารคนหรือพนักงาน โดยกระบวนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การเพิ่มประสิทธิภาพ และการให้ประโยชน์และความมั่นคงแก่บุคลากรหรือไม่และมีกระบวนการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีลักษณะการบริหาร ในด้านการตัดสินใจ การสั่งการ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ และภาวะผู้นำหรือไม่และมีลักษณะการบริหารอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีทักษะทางการบริหาร ในด้านเทคนิค ด้านมนุษย์ และด้านความคิดหรือไม่
และมีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....
