

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร” นี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยการค้นคว้าและรวบรวมเอกสาร ผลงานวิจัย ตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ มาไว้ในบทนี้ การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีประโยชน์ร่วมตลอดทั้งมีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับหัวข้อหรือส่วนอื่น ๆ ของการศึกษาด้วย โดยขอนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
4. การบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

- 1.1 ความหมายของประสิทธิผล
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
- 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
- 1.4 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับระบบราชการ

1.1 ความหมายของประสิทธิผล

พิทยา บวรวัฒนา (2553, น.176) ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึงความสำเร็จของบุคคลที่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องความสำเร็จขององค์กรในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น.18) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง การทำกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งในส่วนของผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ตรงตามความคาดหวัง ที่กำหนดล่วงหน้าไว้มาก

น้อยเพียงใด การมีประสิทธิผลจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นกระบวนการวัดผลงานที่เน้นด้านปัจจัยนำออก

อรุณ ริกขรรณ (2546, น.249) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่นำพาองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นองค์กรต้องมีสภาพสมบูรณ์ คือ

1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สมาชิกทุกคนขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้เสมอ
3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวางด้วยความขัดแย้ง
4. มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก
5. เมื่อมีวิกฤตการณ์ต่างๆเกิดขึ้น สมาชิกขององค์กรทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างเร็วเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด
6. ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก
7. ความสำนึกในด้านระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่เมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้วความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีอยู่สูงมากกว่าเรื่องใดก็ตามสมัยจะได้รับการพิจารณาและยกเลิกในที่สุด

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548, น.79) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย การพิจารณาทางเลือกโดยใช้ประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ ทำได้โดยการวิเคราะห์ทางเลือกนั้นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์มากหรือน้อยเพียงใด ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ก็ผ่านการพิจารณา ถ้าไม่บรรลุก็ถือว่ายังไม่ผ่าน

สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2549, น.132) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาถึงผลของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ในทางสังคมศาสตร์หรือสาขานิติศาสตร์ โครงการที่จัดทำขึ้นเป็นการบริการที่รัฐพึงมีให้แก่ประชาชน จึงไม่สามารถพิจารณาเฉพาะการลงทุนและผลที่ได้รับเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการด้วย การบรรลุวัตถุประสงค์จึงเป็นประเด็นที่สำคัญ ส่วนตัวชี้วัดที่ใช้จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโยบายนั่นๆ

ปานิสรา จรัสวิญญู (2550, น.161) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการประเมินเพื่อจะรู้ว่านโยบาย/แผนงาน/โครงการ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริงว่าเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามนโยบาย/แผนงาน/โครงการ แล้วได้ผลงาน

หรือผลลัพธ์ออกมาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับเพียงใด

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2550, น.291) กล่าวว่าไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความน่าจะเป็นของการบรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์หรือเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงการบรรลุความสำเร็จ

สุภาพร พิศาลบุตร (2550, น.221) กล่าวว่าประสิทธิภาพ เป็นคำตอบที่ทำให้ทราบว่าผลผลิตและจุดหมายที่กำหนดไว้ได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และมีเหตุผลอะไรที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จและอะไรบ้างที่ทำให้ล้มเหลว

เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (2552, น.26) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพไว้สองแนวทางใหญ่ๆคือ

1. การวัดประสิทธิภาพจากรอบของหน่วยงานด้วยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในแผนงานเท่านั้น แต่ไม่ได้ก้าวล่วงไปถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

2. การวัดประสิทธิภาพในแง่ของการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยพิจารณาทั้งในแง่เชิงปริมาณ คุณภาพ ความรวดเร็ว ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วประสิทธิภาพจึงหมายถึง การดำเนินขององค์การที่ประสบความสำเร็จตามท้องที่การตั้งเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งการพิจารณาทางเลือกโดยใช้ประสิทธิภาพเป็นเกณฑ์ทำได้โดยการวิเคราะห์ทางเลือกนั้นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงเพียงใด ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ก็ผ่านการพิจารณา ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ถือว่าไม่ผ่าน การบรรลุวัตถุประสงค์จึงเป็นประเด็นที่สำคัญ ส่วนตัวชี้วัดที่ใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโยบายนั่นๆ

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์การ ได้รับการพัฒนาขยายความมาในหลาย ๆ แนวคิดและทฤษฎีพอจะสรุปการให้ความสำคัญของประสิทธิภาพขององค์การได้ดังนี้

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2558, น.22) กล่าวว่าไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงระดับท้องที่การบรรลุเป้าหมายโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆในการวัดประสิทธิภาพสามารถเลือกใช้แนวการศึกษาต่างๆตามที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งแนวการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในแต่ละแนวศึกษาจะมีปัญหาข้อจำกัดและประโยชน์ที่แตกต่างกัน

การศึกษา "ประสิทธิผลองค์กร" เป็นเป้าหมายของทุกองค์กรโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินแสดงความสำเร็จขององค์กร นักวิชาการแทบทุกสาขาจึงให้ความสนใจศึกษา วิเคราะห์เสนอเป็นแนวความคิด ทฤษฎี และตัวแบบ ของประสิทธิผลองค์กรออกเป็นหลายแนวทางแตกต่างกันตามแนวความคิดของแต่ละลักษณะสาขาแต่ก็ยอมรับว่าประสิทธิผลองค์กรเป็นหลักของทฤษฎีองค์กรทั้งหลาย ซึ่งทำให้เห็นได้ถึงความสอดคล้องตรงกันที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ต่อไปว่าความมีประสิทธิภาพใดมีความสำคัญต่อองค์กรนั้นมากที่สุด

สเตียร์ (Steers, 1980, p.442 อ้างใน ปริศนา ศรีทิพย์, 2556, น.10) กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational performance) ว่าจะมีประสิทธิผล (Effectiveness) หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยลักษณะองค์กร (Organizational characteristics) ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและเทคโนโลยี
2. ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในซึ่งหมายถึงบรรยากาศขององค์กร
3. ปัจจัยลักษณะของพนักงาน (Employee characteristics) ประกอบด้วย การปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กร
4. ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ (Managerial policies and practices) ซึ่งประกอบด้วย การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัว ขององค์กรและนวัตกรรม

จากข้อความดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จ (Success) หรือความล้มเหลว (Failure) ใน การปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือนโยบายที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ อาร์โนลและฟรีแมน (Arnold and Feldman, 1986, p.6 อ้างใน ปริศนา ศรีทิพย์, 2556, น.11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร(Organizational effectiveness) หมายถึงระดับของการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวัง หรือ วางแผนไว้ สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนั้น ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. การเจริญเติบโตขององค์กร (Growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการ ให้บริการที่เพิ่มขึ้น
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource acquisition) เป็นความสามารถ ขององค์กรในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์กร ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ และแนวความคิดใหม่ ๆ เป็นต้น

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ขององค์การภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้รับบริการ คู่แข่งขัน ข้าราชการตำรวจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. นวัตกรรม (Innovation) คือ ความสามารถขององค์การในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น

5. ผลผลิตการให้บริการ (Productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดหรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการ

6. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer/client satisfaction) และความพึงพอใจความผูกพันของพนักงานหรือสมาชิกที่มีต่อองค์การ

เอสซีโอนี (Etzioni, 1964, p.8 อ้างใน ปริศนา ศรีทิพย์, 2556, น.12) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ (Organization effectiveness) กำหนดจากระดับความมากน้อยในการบรรลุเป้าหมาย หรือการทำเป้าหมายให้เป็นจริง ขององค์การ และยังได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การใน 2 รูปแบบ คือ

1. ตัวแบบเป้าหมาย (Goal model) คือ การประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเครื่องวัดผลการทำงาน

2. ตัวแบบเชิงระบบ (System Model) ซึ่งวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การเพื่อสนองตอบความต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทั้งนี้เอสซีโอนี (Etzioni) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของตัวแบบทั้งสองในการวัดประสิทธิผล ขององค์การ โดยกล่าวถึงตัวแบบเป้าหมายว่า สามารถปฏิบัติได้ง่ายกว่า แต่มีข้อบกพร่อง ได้แก่ การที่องค์การโดยมากจะมีหลายเป้าหมายและหลายผู้กำหนด เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หรือเจ้าของกิจการ อีกทั้งระยะเวลาและมิติของการบรรลุเป้าหมาย เช่น ระยะยาว หรือระยะสั้น และเป็นเป้าหมายด้านเทคนิค หรือด้านการบริการซึ่งเป็นการยาก ที่จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายใด และอาจทำให้การวัดประสิทธิผลคลาดเคลื่อนไปจาก ความเป็นจริง กล่าวโดยสรุป คือ Etzioni ให้ความสำคัญกับตัวแบบเชิงระบบ (System model) มากกว่า

นอกจากนั้น ยังมีแนวคิดของ โรบบินส์ (Robbins, 1987, p.22) ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิผล ขององค์การว่ามีแนวความคิดและเกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน และได้แนวทางในการศึกษาเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การไว้เป็น 4 แนวทางคือ

1. แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The goal-attainment approach) โดยวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ แนวทางนี้ยึดหลักว่า องค์การมีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง โดยอาจมีเป้าหมาย

เดียวหรือหลายเป้าหมายก็ได้ แนวทางที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย คือ องค์กรจะต้องมีความมั่นคง มีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายที่แท้จริง

1. แนวทางเชิงระบบ (The systems approach) วัดประสิทธิผลขององค์กรตาม แนวคิดเชิงระบบที่มีทรัพยากรนำเข้า กระบวนการแปรรูปทำให้เกิดผลผลิต การศึกษา ในแนวนั้นนอกจากจะมุ่งเน้นเป้าหมายแล้ว ยังมุ่งเน้นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

2. แนวทางเชิงกลยุทธ์-เฉพาะส่วน (The strategic-constituencies approach) กล่าวถึงการที่องค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ได้แก่ ความกดดันและ ข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ แต่จะมีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความ อยู่รอดขององค์กร คือ กลุ่มผลประโยชน์นั้น ๆ มีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อ องค์กร ดังนั้น ความอยู่รอดของ องค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาและรักษา ทรัพยากรจะแสดงถึงระดับความมี ประสิทธิภาพขององค์กร

3. แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (The competing-values approach) กล่าวถึงเป้าหมาย ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร มาจากบุคคลที่กำหนดเป้าหมายที่มีค่านิยมต่างกัน ดังนั้น การวัด ประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นกับค่านิยม (Values) ความพึงพอใจ (Preferences) และความสนใจ (Interests) ของผู้ประเมินหรือวัดประสิทธิภาพขององค์กร

ข้อความดังกล่าว ร็อบบินส์ ยังกล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์กร (Determinants of organization structure) โครงสร้าง องค์กร (Organization structure) การจัดรูปแบบองค์กร (Organization design) และการบริหารจัดการ (Applications) เป็นต้น

ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหารงาน เป็นเกณฑ์ที่ต้อง พิจารณา การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด เป็นที่กล่าวกันอยู่เสมอว่า วิธีการทดสอบการบริหารที่ดีก็คือการดูแลความสามารถในการจัดองค์กร (organize) และการใช้ ทรัพยากรที่หาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และการรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ ได้ สิ่งที่สำคัญในที่นี้คือ “ประสิทธิภาพ” (Effectiveness)

การศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรจึงเป็นการรวบรวมประมวลแนวความคิดและ ทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา นักวิชาการได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องมา พิจารณา นักวิชาการได้เสนอแนวคิด วิธีการสังเคราะห์รูปแบบของการศึกษาประสิทธิภาพของ องค์กรไว้มากมาย โดยเฉพาะเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพขององค์กรมีกว้างขวางมากมาย

ประสิทธิภาพองค์กร (Effectiveness) หมายถึง ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายของ องค์กร ซึ่งเป็นการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กร และระดับแผนงาน โดยประสิทธิภาพของ

องค์การจะเป็นการประเมินเป้าหมายที่หลากหลาย ทั้งเป้าหมายอย่างเป็นทางการ และเป้าหมายปฏิบัติการในฝ่ายต่างๆ ขณะที่ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ปริมาณทรัพยากรที่ถูกใช้ไปในการผลิตซึ่งสามารถวัดในรูปอัตราส่วนระหว่างสิ่งนำเข้าและสิ่งนำออก เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การตามข้อสรุปของ John P.Campbell ประกอบด้วย 30 เกณฑ์ คือ 1. ประสิทธิภาพรวม 2. ผลผลิต 3. ประสิทธิภาพ 4. กำไร 5. คุณภาพ 6. อุบัติเหตุที่เกิด 7. การเติบโต 8. การขาดงาน 9. การลาออกจากงาน 10. ความพอใจในงาน 11. แรงจูงใจ 12. ขวัญและกำลังใจ 13. การควบคุม 14. ความขัดแย้งและความสามัคคี 15. ความคล่องตัวและการปรับตัว 16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย 17. ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมาย 18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ 19. การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนดไว้ 20. ความสามารถในการมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร 21. ความสามารถในการส่วนที่เกี่ยวกับงานขององค์การ 22. การบริการข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร 23. ความพร้อมในทางต่างๆ ที่มีอยู่ 24. การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม 25. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ภายนอก 26. ความมั่นคง 27. คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล 28. การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ 29. ความตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและพัฒนาบุคคล 30. การมุ่งความสำเร็จ

วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดย วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) วิธีการบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ (The Systems Approach), วิธีการการประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach) และ การใช้วิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing-Values Approach) แนวการศึกษาตามสถานการณ์เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ แบ่งเป็น 3 แนวทาง ได้แก่

1. แนวการศึกษามุ่งที่เป้าหมาย จะวัดที่เป้าหมาย หรือสิ่งนำออก (ผลิตภัณฑ์ และบริการ) โดยวัดที่เป้าหมายปฏิบัติการมากกว่าเป้าหมายอย่างเป็นทางการ

2. แนวการศึกษาที่ขึ้นอยู่กับทรัพยากร จะวัดที่สิ่งนำเข้าต่างๆ โดยดูที่ความสามารถขององค์การในการเอาทรัพยากรมาใช้ และจัดการได้อย่างคุ้มค่า

3. แนวการศึกษากระบวนการภายในขององค์การ จะวัดกระบวนการภายในขององค์การ โดยดูความสอดคล้องของหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวการศึกษาที่สมดุลเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ เป็นการแสดงให้เห็นว่ามีตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การหลายตัว ซึ่งมีแนวการศึกษาแบ่งเป็น 2 แนวการศึกษา ได้แก่

1. แนวการศึกษานั่นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ คือ การประเมินความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. แนวการศึกษาการแข่งขันในเชิงคุณค่า ซึ่งมีมิติในการแข่งขันเชิงคุณค่า 2 ตัว คือ จุดเน้นขององค์กร ซึ่งมีจุดเน้นภายในองค์กร (ประสิทธิภาพ และความอยู่ดีกินดีของผู้ปฏิบัติงาน) และจุดเน้นภายนอกองค์กร (ความอยู่รอดขององค์กรกับสภาพแวดล้อม) และโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างที่มีเสถียรภาพ (ให้คุณค่าเรื่องประสิทธิภาพ) และความยืดหยุ่น (ให้คุณค่าเรื่องการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง) โมเดลของการแข่งขันในเชิงคุณค่า ประกอบด้วย

- โมเดลระบบเปิด เน้นความคล่องตัว และองค์กร โดยมีมาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล คือ การเสริมสร้างความตื่นตัว การเติบโต การจัดหาทรัพยากร และการสนับสนุนจากภายนอก

- โมเดลเป้าหมายที่สมเหตุผล เน้นองค์กร และการควบคุม โดยมีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การเพิ่มผลิตภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นมาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล

- โมเดลกระบวนการภายใน เน้นการควบคุม และคน โดยการบริหารข้อมูล และจัดความร่วมมือ มีความมั่นคงมีระเบียบ และมีคุณภาพ เป็นมาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล

- โมเดลมนุษยสัมพันธ์ เน้นคน และความคล่องตัว โดยมีมาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล คือ การเสริมสร้างความสามัคคี และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โมเดลปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการประเมินองค์กร ได้แก่

1. โมเดลเพื่อพัฒนาและสื่อสารจุดประสงค์และทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน ประกอบด้วย พันธกิจและวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร นโยบายและวิธีการ และระบบการสื่อสาร

2. โมเดลเพื่อยืนยันคำมั่นสัญญาที่องค์กรมีต่อสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วยภาวะผู้นำ ระบบการให้รางวัล ระบบการปฐมนิเทศและฝึกอบรม และกลไกสะท้อนความคิดเห็นสู่ผู้บริหารเบื้องบน

3. โมเดลเพื่อการบริหารที่ต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญอย่างเต็มที่ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การทำงานแบบเมทริกซ์ ระบบการวางแผน ระบบการจัดการด้านการเงิน และระบบการปรับปรุงที่ต่อเนื่อง

4. โมเดลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงผลประโยชน์กับบุคคลภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ชุมชน ผู้ออกกฎ และกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ

ปัญหาการประเมินประสิทธิผล ประกอบด้วย มิติเรื่องเวลา จะต้องวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้เกณฑ์เฉพาะซึ่งจะผันแปรไปตามเวลา เพราะองค์กรมีการเคลื่อนที่ตลอดเวลา ไม่

หยุดนิ่ง และความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับสิ่งที่กำหนดไว้ โดยประเมินผลองค์การผ่านกระบวนการเปรียบเทียบทางสังคม

ปัญหาของการประเมินประสิทธิผลขององค์การภาครัฐ ได้แก่ ปัญหาการวัดผลการบรรลุเป้าหมาย และการวัดประสิทธิภาพ และปัญหาความเจริญเติบโตและทรัพยากรไม่ตรงประเด็นกับการวัดประสิทธิผลในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน รวมถึงปัญหาการพิจารณาคุณค่า หรือค่านิยมทางการเมืองซึ่งอาจขัดแย้งกับเรื่องประสิทธิผล ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินประสิทธิผลขององค์การในภาครัฐ ทำโดยคนและกลุ่มที่แตกต่างกัน และคุณค่าและเกณฑ์ที่ใช้ก็อาจมีความขัดแย้งกัน

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้ปฏิบัติงานและข้าราชการ ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นสร้างนวัตกรรม งานที่ต้องดีขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง รู้ว่าจะไร้อะไรก็ต้อง ตั้งเป้าหมายไว้ให้สูง คิดให้ใหญ่ และเป็นคนนำกระแส โดยเน้นสร้างความรู้ แทนการเผยแพร่ความรู้

ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว (Outcomes) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพ แสดงให้เห็นถึง 3 เรื่องหลักๆ ได้แก่

1. การประหยัด ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมต่างๆ โดยเสียต้นทุนน้อย
2. ความมีประสิทธิภาพ จะดูจากอัตราส่วนของผลผลิตเทียบกับปัจจัยการผลิต
3. ความมีประสิทธิภาพ จะดูจากการเอาผลผลิตที่ได้มาเทียบกับวัตถุประสงค์หรือ

เป้าหมายขององค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (2552, น.191) กล่าวว่า วิวัฒนาการขององค์การมีอยู่ 4 วิธี คือ

1. วิวัฒนาการประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (the goal-attainment approach) ถือหลักว่าประสิทธิผลขององค์การน่าจะวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น พ่อค้าค้าขายมีกำไร เล่นกีฬาชนะ หมอรักษาคนไข้หาย ตำรวจจับขโมยได้ อื่นๆ มีข้อสังเกตหรือคำว่าเป้าหมายในที่นี้ หมายถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ ซึ่งมีความแตกต่างจากวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

เราจะสามารถใช้วิวัฒนาการประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายนั้น มีลักษณะตามข้อสมมติฐาน 5 ประการ กล่าวคือ

- 1.1 องค์การที่เราศึกษานั้น ในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง

1.2 เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น

1.3 จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้

1.4 ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น

1.5 เราต้องสามารถวัดได้ว่าองค์การกำลังบรรลุเป้าหมายไปได้แค่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร

2. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบ (the system approach) การใช้หลักการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายขององค์การนั้น ทำให้นักวิชาการเพิ่มความสนใจไปที่ปัจจัยนำออกขององค์การ การนำเอาความคิดระบบมาอธิบายองค์การทำให้เราตระหนักว่ายังมีส่วนอื่นขององค์การนอกจากปัจจัยนำออกที่มีความสำคัญต่อองค์การ และถ้าเราหันมาวัดประสิทธิผลขององค์การจากส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่น ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกแล้ว จะทำให้เราสามารถสร้างเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น ดังนั้นจึงได้เสนอให้วัดประสิทธิผลขององค์การโดยคำนึงถึง

2.1 ความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากร เงินทุน และคนที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้าใหม่มาทดแทนปัจจัยนำเข้าเดิมที่ได้ใช้หมดไป เช่น หางบประมาณใหม่ หาสมาชิกใหม่เพื่อมาแทนที่สมาชิกที่ลาออกและปลดเกษียณ หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

2.2 ความสามารถขององค์การในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก

2.3 ความสามารถขององค์การในการอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์การที่มีประสิทธิผลคือ องค์การที่สามารถสร้างและรักษาความเข้าใจอันดีกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในสภาพแวดล้อม เช่น องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าประจำ ผู้จัดการปัจจัยนำเข้า หน่วยงานของรัฐ และบุคคลต่างๆ ที่มีอำนาจสามารถสร้างความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์การได้

2.4 ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ ถ้าส่วนหนึ่ง ส่วนใดทำงานไม่ได้ไม่ดีแล้วจะส่งผลกระทบกระเทือนการทำงานของส่วนอื่นๆ ด้วย

3. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (the strategic-constituencies approach) ข้อสมมติฐานที่ว่าองค์การได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เหล่านี้มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ เพราะเป็นบุคคลและกลุ่มที่มีอิทธิพลสามารถกำหนดความเป็นความตายขององค์การได้ ทั้งนี้อาจ

เป็นเพราะว่าบุคคลและกลุ่มดังกล่าว สามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นนักวิชาการจึงถือหลักว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ องค์กรที่มีสายตาแหลมคม สามารถมองว่าบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดในสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อองค์กร และยังคงเป็นองค์กรที่สามารถชนะใจบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งหลายเหล่านี้ ทำให้บุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ไม่ดำเนินการขัดขวางการทำงานขององค์กร องค์กรที่เอาตัวรอดอยู่ได้ จะเป็นองค์กรที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อมซึ่งมีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร

4. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์กร (the competing-values approach) เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้ขึ้นอยู่กับว่าใครมีตำแหน่งอะไร และมีผลประโยชน์อย่างไร ดังนั้น จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์กรที่จะใช้ขึ้นอยู่กับว่าใครมีตำแหน่งอะไร และมีผลอย่างไร ดังนั้น จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์กรจะมีเป้าหมายหลายเป้าหมายซึ่งขัดแย้งกัน เพราะบุคคลทั้งหลายที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้นต่างมีค่านิยมที่แตกต่างกันด้วยเหตุนี้ การวัดประสิทธิผลขององค์กรจึงต้องพิจารณาค่านิยมต่างๆของผู้ประเมินผลองค์กรซึ่งจะเป็นผู้เลือกที่จะใช้มาตรวัดประสิทธิผลขององค์กรแบบไหน ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์กรสาธารณะที่อยู่ในฝ่ายต่างกัน (ฝ่ายนักบริหารงานระดับสูง ฝ่ายนักบริหารงานระดับกลาง ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายเสนาธิการ) จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์กร

รัตนา สายคณิต (2556, น.55) กล่าวว่า วัฏจักรสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผล เพื่อจะได้รู้ว่ากลยุทธ์ที่ดำเนินการไปนั้นมีประสิทธิผลเพียงใดในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้มากน้อยเพียงใด เช่น เป้าหมายทางด้านกำไร เป้าหมายทางด้านการแข่งขัน กลยุทธ์นั้นมีจุดอ่อนที่จำเป็นต้องแก้ไขในเรื่องใดบ้าง หรือจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ การประเมินผลจึงทำให้ผู้บริหารรู้ว่ากลยุทธ์นั้นๆเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติต่อไปหรือไม่ หรือควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ระดับความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรจะเป็นการประเมินอย่างเป็นทางการ และเป้าหมายปฏิบัติการ โดยแนวทางในการวัดประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ แนวทางที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

และแนวทางเชิงระบบ เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยงานต่างๆ ขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood, 1989 อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545, น.25) ได้สรุป New Public Management ไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)
3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล
4. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)
5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น
6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)
7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

โจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston, 1996 และคณะอ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552, น.450-451) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลหรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ

2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการ

ให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for results)

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบาย และการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง และการแข่งขันประมูลงาน (Competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้
8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)
9. มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (Monetary incentives) มากขึ้น
10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

โอเวน อี ฮิวจ์ (Owen E. Hughes, 1998 อ้างใน เพ็ญศรี มีสมนัย, 2549, น.35) ได้อธิบายถึงการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น
2. การเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐจากระบบราชการแบบเก่าที่เน้นความเป็นทางการ ระดับชั้นการบังคับบัญชา การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เน้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ฯลฯ ไปสู่การทำให้องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ หรือการจ้างงานมีความ

ยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการผ่อนคลายกฎระเบียบหรือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จากที่กำหนดไว้คลุมเครือขาดความชัดเจนไปสู่ความเป็นธรรมและสามารถวัดได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นหลักสำคัญ คือ ความประหยัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรภาครัฐระดับสูง จากการเป็นข้าราชการและความเป็นกลางไปสู่ความรับผิดชอบต่อการเมืองต่อรัฐบาลมากกว่าเดิม ดังจะเห็นได้จากการจัดทำข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวงหรืออธิการบดีหรือ Service Delivery Agreement ซึ่งเป็นเครื่องกำกับให้ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อฝ่ายการเมืองมากขึ้น

5. การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจจากการที่องค์กรภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่การใช้หลักทดสอบตลาด (Contract out) เป็นต้น ทำให้ลดต้นทุนหรือต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้

6. การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐที่ดำเนินการกิจกรรมสาธารณะในทุกๆเรื่องไปสู่การลดบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐไปสู่การแปรรูปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงานหรือรูปแบบอื่นๆ ทำให้สามารถควบคุมและ/หรือ ลดงบประมาณการดำเนินงานลงได้

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการคือประชาชน เป็นการนำการบริหารแบบภาคเอกชนมาปรับใช้ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็ก มีความคล่องตัว มีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานตัดสินใจได้ เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) การประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง การแข่งขันประมูลงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งแนวทางสำคัญวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานก็คือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management)

1.3.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management)

นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการในประเทศต่างๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เป็นวิธีการที่มีบทบาทสำคัญที่รัฐบาลของประเทศต่างๆนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของภาครัฐที่แต่เดิมจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน

คน วัสดุ ทรัพยากรต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานเป็นมาให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, น.3) ให้ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น.146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน(Performance Related Play)

กรมชลประทาน (2546, น.10) ให้ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานออกมาในรูปธรรมเพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอนด้วยกันตามที่นักวิชาการได้นำเสนอ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น.151-152) ได้จัดแบ่งการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็น 4 ขั้นตอน

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่ง

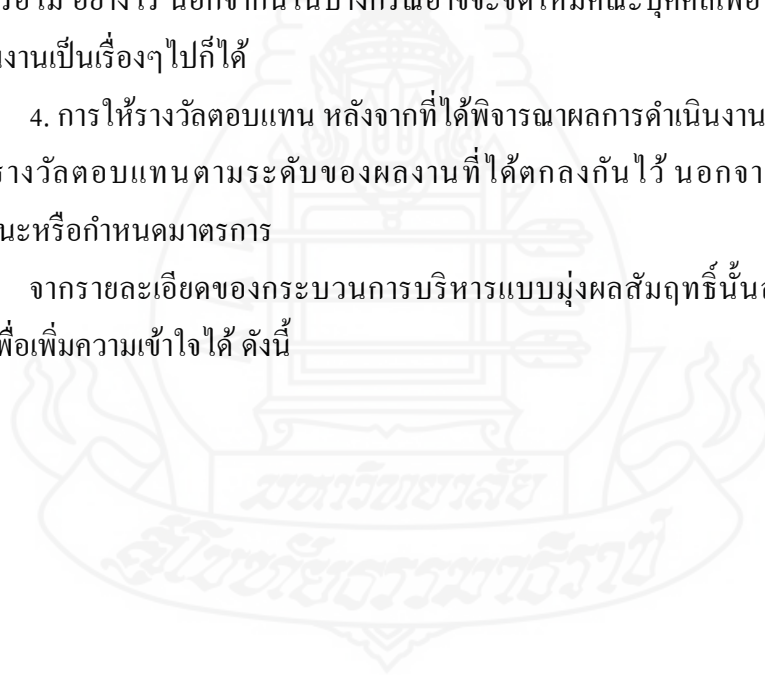
เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

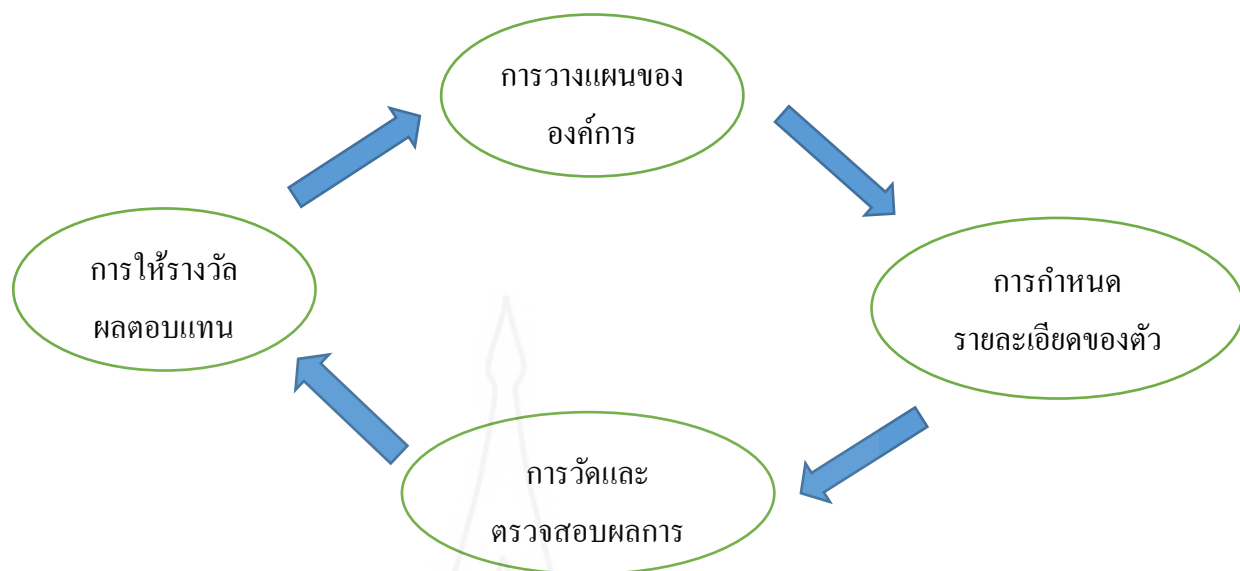
2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการ

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ ดังนี้





ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: ทศพร สิริสัมพันธ์ (2543, น.152) “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)”
รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ ทราญแก้ว (2545, น.32) ได้จัดแบ่งกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5 ปี ของหน่วยงาน/ส่วนราชการที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicators: KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย และการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balance scorecard: BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึงการระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการโดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความ

เห็นชอบและจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System: PBBS)

3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากในส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน โดยรวมเพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จหรือมีปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวมหรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

ลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ลักษณะขององค์การใช้ระบบการบริการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังที่นักวิชาการสรุปไว้ดังนี้

ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ (2543, น.21-23) ได้สรุปลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจการจัดสรรงบประมาณ ให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน ผู้นำหน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาก็ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ดี

8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

กรมชลประทาน (2546, น.13-14) สรุปไว้ว่าองค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีนักวิชาการสรุปไว้ดังต่อไปนี้

ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2543, น.40-44) สรุปไว้ 3 ปัจจัยคือ

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

กรมชลประทาน (2546, น.15) สรุปเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

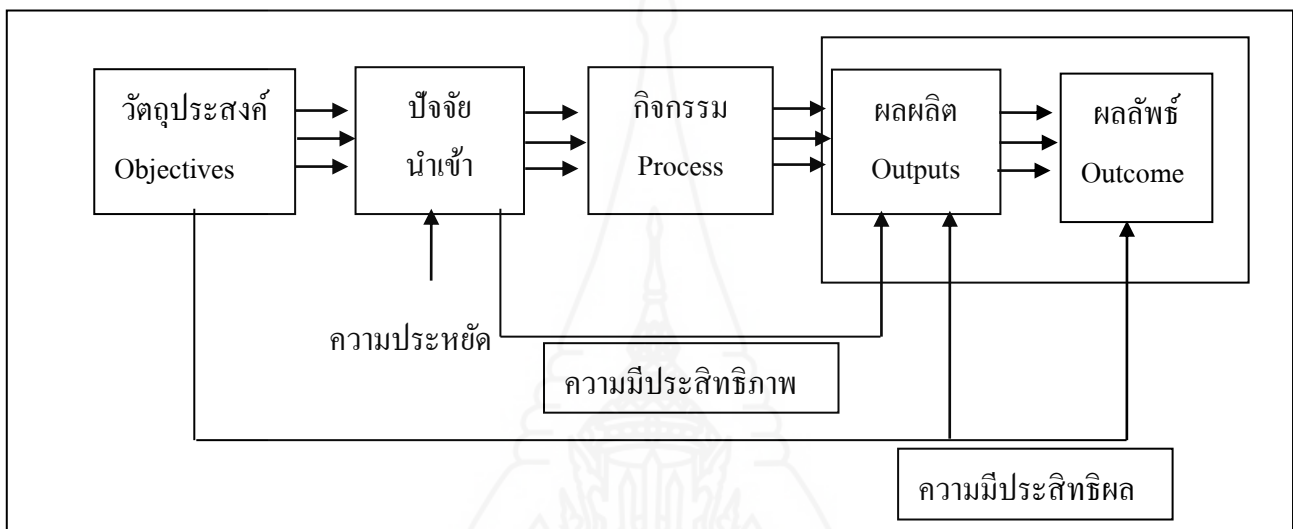
1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลแผนการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น
2. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร
3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย



การวัดผลสัมฤทธิ์

กรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กล่าวได้ว่าเป็นการจัดการทรัพยากรอย่างประหยัด(Economy) และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ที่มา: ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2543) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร

จากแผนภาพสามารถอธิบายกรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว
2. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงานประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บจากรายการ ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

4. ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการขององค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกไปอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะผู้ป่วยที่ได้รับการรักษาหรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

5. ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากหรือผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

6. ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

7. ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

8. ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมาก แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อยๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

9. ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

เครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547, น.131) สำหรับเครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงานนั้น ได้สรุปรายละเอียดไว้ดังนี้

1. เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools) ซึ่งมีหลายชนิดแต่เครื่องมือที่สามารถจะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้วิธี Balance Scorecards Applied Model หรือเรียกสั้นๆว่า Balance Scorecards หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจโดยทั่วไปแล้วประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่ การประเมินทางด้านการเงิน (Financial Perspective) การประเมินผลทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective) การประเมินทางด้านการประกอบต่างๆ

ภายในองค์กร (Internal Perspective) การประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

2) การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่มาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึงรอยสักหรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้

3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators หรือ KPI) เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ปัจจัยในการกำหนดผลงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

1) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor หรือ CSF) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภารกิจ/พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นไว้จะมี 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่จะนำความสำเร็จในระดับองค์กร (Organizational level) และปัจจัยที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ (Operational level)

2) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การดำเนินงานขององค์กรก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยง (sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นซึ่งจะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแบบใดบ้าง ที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่นิยมกันได้แก่ การหา Expected net present value และวิธีการ Directed probability calculation

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารภาครัฐแนวใหม่เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในกาควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันเวลา เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น

สำหรับประเทศไทยนั้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในช่วงเริ่มต้นนำมาใช้ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่อยู่ในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นแผนหนึ่งในห้าแผนของแผนการปฏิรูประบบระบบบริหารภาครัฐที่เป็นผลมาจากคณะรัฐมนตรีเห็นชอบกับวาระแห่งชาติว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งต่อมาได้ประกาศเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ Balanced Scorecard กับระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI) ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยการพิจารณามุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน และปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาจากมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณะที่อยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ มุมมองนี้ ช่วยขยายทักษะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของหน่วยราชการให้กว้างขึ้น หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงประเทศชาติ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณากลับไปสู่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม และควรเน้นหนักที่การบริหารจัดการแนวทางการบริหารองค์กรที่ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องรวดเร็ว และเป็นที่พอใจยิ่งขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมองค์กร

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถองค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

จากการกำหนดกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการนำกรอบของการบริหารงานแบบ Balanced Scorecard มาใช้ โดยที่ในมิติแรก คือ มิติด้านการเงินจะมีเหมือนกัน เพียงแตกต่างกันที่ในการบริหารภาครัฐจะเน้นที่การประหยัดทรัพยากรและการประหยัดงบประมาณ ซึ่งถ้าเป็นการบริหารงานในด้านภาคธุรกิจจะเน้นด้านต้นทุน รายได้ และผลกำไร ในมิติที่สอง คือ มิติด้านลูกค้า ในการบริหารงานภาครัฐจะเน้นให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรทั้งหมด เนื่องจากการบริหารภาครัฐจะส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ในขณะที่ภาคธุรกิจจะเน้นเรื่องการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ในมิติที่สาม คือ มิติด้านกระบวนการภายในธุรกิจ ซึ่งในการบริหารงานภาครัฐ

เรียกว่า องค์ประกอบภายในองค์กร และในมิติที่สี่ ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ในการบริหารภาครัฐเรียกว่า ด้านนวัตกรรม ซึ่งในสิ่งมีชีวิตนี้แตกต่างกันคือ ในภาครัฐจะเน้นที่กระบวนการและนวัตกรรมในขอบเขตของสาธารณกิจ แต่ถ้าเป็นการบริหารในภาคธุรกิจจะเน้นที่กระบวนการและนวัตกรรมในขอบเขตที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยตรง

สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้น จะให้ความสำคัญต่อการประเมินผลของการปฏิบัติราชการในกรอบการบริหารราชการใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 2.1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน	มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้บริการในการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลา การให้บริการ การปฏิบัติงานงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น	มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในสนับสนุนแผนการปฏิบัติราชการ

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร.(2552)

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ ร้อยละระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ ระดับความสำเร็จของร้อยละถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนองค์กร ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร และการพัฒนาระบบฐานข้อมูล (Data base)

สรุปผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของงานหรือกิจกรรมที่มีการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นการแสดงว่าผลสำเร็จของงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการหรือไม่ ประกอบด้วย

มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน เป็นต้น

มิติด้านการพัฒนองค์กร หมายถึง แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนการปฏิบัติราชการ

การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้กำหนดให้ การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard เป็นตัวแปรตาม ซึ่งผู้ศึกษาได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2546, น.20) ในหนังสือ เรื่อง “Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ” ได้กล่าวไว้ว่า แม้กระทั่งในปัจจุบันผู้บริหารหลายคนยังไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ทั้ง ๆ ที่เรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มักจะมีความเข้าใจผิดว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ Balanced Scorecard เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (alignment and focused)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, น. 38-39) ในหนังสือ เรื่อง “BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน” เขียนบรรยายไว้ว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) ตามที่ Kaplan และ Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (mission) และกลยุทธ์ (strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร”

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (financial perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (customer perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (internal business process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552, น.56) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” ได้อธิบายว่า การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลหรือการวิเคราะห์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแบบสมดุล เป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เน้นเรื่องความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลหน่วยงาน เพื่อให้การวิเคราะห์หรือการประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุมครบถ้วนไม่หนักไปด้านใดด้านหนึ่ง ตัวชี้วัดนี้ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan และ David P. Norton) ที่ปรากฏเริ่มแรกในวารสาร Harvard Business Review ปี ค.ศ. 1992 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective) เช่น ประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (เทียบได้กับ Market) (2) ด้านภายในองค์กร (internal perspective) เช่น กระบวนการบริหารงานภายในหน่วยงาน (เทียบได้กับการบริหารงานภายในทั่วไป หรือ Management) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งมั่นคง การที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่คุณภาพ มีความรู้

ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี (เทียบได้กับ Man) และ (4) ด้านการเงิน (financial perspective) เช่น งบประมาณ ความสามารถในการทำกำไร (เทียบได้กับ Money)

คำว่า balanced นั้น หมายถึง ความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลหน่วยงาน เพื่อให้การวิเคราะห์หรือการประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุมครบถ้วนไม่หนักไปด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การกำหนดจำนวนตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินไว้เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน หรือการกำหนดจำนวนตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการประเมินผลหน่วยยุทธศาสตร์ในระดับสูงและหน่วยปฏิบัติงานในระดับล่างไว้เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ส่วนคำว่า Scorecard นั้น คือ บัตรคะแนน หมายถึง ในการวิเคราะห์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแบบสมดุลด้วยตัวชี้วัด 4 ด้านนั้น มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดแต่ละด้านนั้นได้นำมาใช้ปฏิบัติจริง ระบบข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือบัตรคะแนนจะแสดงถึงข้อมูลทั้งหลายอย่างชัดเจน พร้อมกับการรายงานสรุปผลสำเร็จของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการวิเคราะห์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นว่า หน่วยงานได้บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมากน้อยเพียงใดด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) คือการบริหารจัดการที่เน้นความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลองค์กรเพื่อให้การวิเคราะห์หรือการประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุม ซึ่ง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการและการบริหารจัดการองค์การ

- 2.1 ความหมายของการบริการ
- 2.2 แนวคิดการให้บริการสาธารณะ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจ
- 2.4 แนวคิดการบริหารจัดการองค์การ

2.1 ความหมายของการบริการ

การให้บริการเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งนี้ เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการด้วย ดังที่กล่าวไว้ว่า “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยงานราชการ

หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตาม หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” สำหรับคำว่า การบริการได้มีนักวิชาการ หลายคนได้ให้แนวคิดหรือความหมาย ไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2545: 11) ได้ให้ความหมายของการบริการ หมายถึง กระบวนการ ของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น การช่วยเหลืออนุเคราะห์หรือให้ความสะดวก กิจกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่นตาม หน้าที่การงาน

คุณสมบัติของผู้ให้บริการ

1. รักงานบริการ คือ มีชีวิตจิตใจที่ชอบให้บริการ ชอบช่วยเหลือคุ้มครองให้ ผู้ใช้บริการอบอุ่นใจ
2. รู้งานรู้หน้าที่ คือ มีความรอบรู้ในรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน และรอบรู้ในเรื่อง ของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน
3. มีความกระตือรือร้น คือ มีความคล่องตัวในการให้บริการช่วยเหลือ ดูแลหรือเอาใจ ใส่ด้วยความทะมัดทะแมงและกระตือรือร้น
4. อุดม สนใจ คือ เป็นผู้ให้บริการให้กับผู้ใช้บริการด้วยความอดทนต่อสภาพหรือ สถานการณ์ต่างๆ ได้ เช่น อดทนต่อการคำหิ ต่อว่า ร้องเรียนหรือคำบ่น เป็นต้น
5. มีอัธยาศัยไมตรี คือ เป็นผู้ที่มิหวั่นไหวในการบริการ เพื่อให้บริการด้วยมิตรภาพที่ดี ซึ่งเราจะต้องรู้จักสังเกต หรือสอบถามปัญหาหรือความต้องการของผู้ใช้บริการ
6. มีความขยันหมั่นเพียร คือ เป็นผู้ที่มีความร่าเริงสดใสในการที่จะให้บริการ ด้วย บรรยากาศที่ดีและมีความราบรื่น
7. มีไหวพริบปฏิภาณ คือ ต้องรู้จักแก้ไขปัญหาและปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ จาก ผู้ใช้บริการที่เราไม่คาดว่าจะเป็นอะไรขึ้น
8. ประสานงานเป็นเลิศ คือ ความสัมฤทธิ์ผลในการบริการ เกิดจากทีมงานที่มีการ ประสานให้เป็นเลิศ จากตัวบุคคล จากแผนก หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องสัมพันธ์กัน
9. เกิดความจดจำ โดยส่วนใหญ่เราใช้ข้อมูลจากการบันทึกเอกสารหรือคอมพิวเตอร์ รวบรวมข้อมูล หรือช่วยจำแทนเรา
10. น้ำใจงดงาม ซึ่งบางองค์กรตั้งเป็นวัฒนธรรมหรือคำขวัญในการบริการการที่สร้าง น้ำใจให้กับผู้ใช้บริการ เช่น “ยิ้มงาม ถามไถ่ ธุระถึงใด เต็มใจ” เป็นต้น

บุคลิกภาพของผู้บริการที่ดี

1. มีความมั่นใจในตนเอง และมีความคล่องตัว

2. ลักษณะสุภาพ ไม่เหยียดหยามผู้อื่น
3. มีความจริงใจ มีความเรียบง่าย ดูเป็นธรรมชาติ
4. สะอาดสวยงาม สร้างบรรยากาศที่แจ่มใสชวนมอง

แม้การพัฒนานุคลิกภาพเป็นเรื่องที่ดี แต่สิ่งที่ประกอบเป็นบุคลิกภาพของคนเรา บางส่วนก็ติดกับตัวเรามาแต่กำเนิด ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนานุคลิกภาพเฉพาะส่วนนั้น ไม่ให้แปลกแตกต่างหรือขัดตาจากผู้อื่นเกินไปก็เป็นการเหมาะสมแล้ว

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2555, น.12) กล่าวว่า การบริการ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น

จอห์น ดี มิลเล็ท (John D. Millet, 1954, p.397 อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2556, น.229) ได้กล่าวไว้ว่าการให้บริการสาธารณะมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนโดยเขาเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็นค่านิยมแรกของผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือไว้เสมอ พร้อมๆกันไปกับการยึดถือค่านิยมหรือหลักการของการให้บริการสาธารณะอีก 5 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความเพียงพอ ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้า

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานคิดว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกหรือกีดกันในการให้บริการ ประชาชนจะต้องได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่มีถูกใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการอย่างทันเวลา (timely service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่จะต้องมีความตรงต่อเวลา โดยมีทิลเล็ทเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีจำนวนการให้บริการและสถานที่ที่ให้บริการที่เหมาะสมเพียงพอ (the right quantity at the right geographical location) ซึ่งมีทิลเล็ทเห็นว่า ความเสมอภาคและความตรงต่อเวลาจะไม่มีคามหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service) หมายถึงการให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557, น.3) กล่าวว่าบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น ซึ่งการบริการที่ดีจะเป็นการกระทำที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้ที่แสดงเจตจำนงให้ได้ตรงกับสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้ พร้อมทั้งทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อสิ่งที่ได้รับในเวลาเดียวกัน

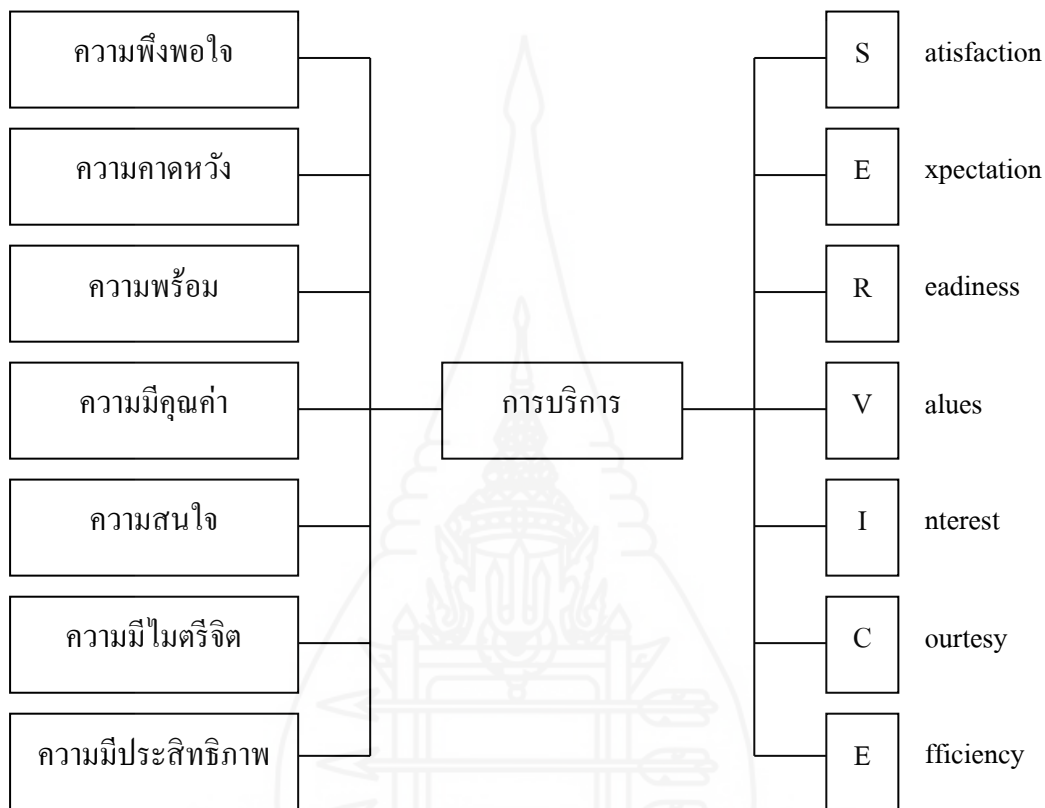
หลักพื้นฐานของงานบริการ ในงานบริการเพื่อการติดต่อลูกค้ามีกฎที่ผู้ให้บริการภายในร้านพึงปฏิบัติมีเพียง 2 ข้อ คือ 1. ให้เราคิดเสนอลูกค้านั้นเป็นผู้ที่ถูกต้องเสมอ 2. หากพบลูกค้าผิด ให้เรากลับไปปฏิบัติตามข้อ 1. ฉะนั้นเกณฑ์การประเมินคุณภาพในงานบริการในสายตาของลูกค้าว่าตนเองพึงพอใจหรือไม่และอยู่ในระดับใดนั้นมี 5 ประการดังนี้

1. การให้บริการนั้นสร้างความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ผู้ให้บริการสามารถจัดหาอะไรให้ลูกค้าได้บ้างตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้
2. ความพร้อมโดยตลอดที่จะให้บริการที่ดี (Responsiveness) หมายถึง ผู้ให้บริการมีความยินดีและเต็มใจช่วยเหลือลูกค้าทุกเมื่อ
3. ทำให้เกิดความมั่นใจ (Assurance) หมายถึง ผู้ให้บริการมีความรู้และมีอัธยาศัยดีที่แสดงให้ลูกค้าได้เห็น และสร้างความไว้วางใจในความสามารถ และความมั่นใจ
4. มีความเอาใจใส่ (Empathy) หมายถึง ผู้ให้บริการควรทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณให้บริการปฏิบัติและดูแลต่อพวกเขาอย่างทั่วถึง
5. ทำให้ลูกค้าสัมผัสได้ (Tangibility) ถึงบริการที่ดี ผู้ให้บริการสามารถจัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ นำเอาอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ทันสมัยมาให้บริการ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกหรือสัมผัสได้ถึงความเป็นรูปธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น.457) ได้ให้ความหมายของการบริการ ไว้ว่า ปฏิบัติรับใช้ ให้ความสะดวกต่าง ๆ

สมิต สัจฉกร (2545, น.13) กล่าวว่า การบริการเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บริการต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามด้วยวิธีการหลากหลาย ในการทำให้คนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือจัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น

พาราซูราแมน และคณะ (Parasuraman, A. and Other, 1993, p.1-12 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ชาติรุประ, 2557, น.8) ได้สรุปถึงความหมายของการบริการลูกค้าอันเป็นเลิศ (Superior customer service) จากคำว่า SERVICE หมายถึง S=Satisfaction, E= Expectation, R= Readiness, V= Value, I= Interest, C= Courtesy, and E= Efficiency ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริการ

ที่มา : ประยุกต์จากแนวคิดของ พาราซูราแมน และคณะ (Parasuraman A. and Other, 1993, p.1-12)

จากภาพที่ 2.3 พาราซูราแมน และคณะ อธิบายความหมายของ SERVICE ได้ว่า

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) การบริการที่ดีต้องมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นหลักสำคัญ โดยผู้ให้บริการจะต้องถือเป็นหน้าที่โดยตรงที่ จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ให้บริการมีจุดมุ่งหมายของการมารับบริการและคาดหวังให้มีการตอบสนองความต้องการนั้น

2. ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) เมื่อผู้รับบริการมีการติดต่อกับองค์การหรือธุรกิจบริการใด ๆ ก็มักจะคาดหวังที่จะได้รับการบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังขั้นพื้นฐานและรู้จักสำรวจความ

คาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและประทับใจ

3. ความพร้อมในการบริการ (Readiness) ประสิทธิภาพของการบริการ ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการภายในเวลาและรูปแบบที่เป็นที่ต้องการ หน่วยบริการหรือธุรกิจบริการจำเป็นต้องตรวจสอบดูแลบุคลากร รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในอันที่จะสนองบริการได้อย่างเฉียบพลันและทันใจ ก็จะทำให้ผู้รับบริการชอบใจและรู้สึกประทับใจ

4. ความมีคุณค่าของการบริการ (Value) คุณภาพของการให้บริการที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคด้วยความพยายามที่จะทำให้ผู้บริโภคชอบและถูกใจกับบริการที่ได้รับ ย่อมแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ

5. ความสนใจต่อการบริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้บริโภคทุกระดับและทุกคนอย่างยุติธรรม ไม่ว่าผู้บริโภคจะเป็นใครก็ตามเขาก็ต้องได้รับการบริการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อผู้มารับบริการที่เข้ามาติดต่อเสมอภาคกัน

6. ความมีไมตรีจิตตาในการบริการ (Courtesy) การต้อนรับผู้รับบริการ ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสท่าทีที่สุภาพอ่อนโยน แสดงถึงอริยาศัยของความเป็นมิตรและบรรยากาศของการบริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง จะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อการบริการที่ได้รับ

7. ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานบริการ (Efficiency) ความสำเร็จของการบริการขึ้นอยู่กับบริการอย่างมีระบบขั้นตอนที่ชัดเจนเนื่องจากการบริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องระหว่างคนกับคน การกำหนดแผนการให้บริการและพัฒนากลยุทธ์การบริการให้การบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริการ

แกทซ์ และ ดานเนท (Katz and Danet, 1973, p.4-60 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ชำทรูปะ, 2557, น.11-12) เสนอหลักการสำคัญของการบริการลูกค้า คือ

1. การปฏิบัติโดยการติดต่อเฉพาะงาน (Specificity) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับพนักงาน จะจำกัดเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น หากมีการให้บริการที่ไม่เฉพาะเรื่อง และสอบถามเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้อง นอกจากจะทำให้ล่าช้าแล้วยังทำให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานเป็นไปได้ยาก

2. การปฏิบัติโดยเสมอภาคเท่าเทียมกัน (Universality) หมายถึง พนักงานต้องปฏิบัติต่อลูกค้าโดยความเป็นธรรม ไม่ถือเขาถือเรา เช่น การให้บริการลำดับก่อนหลัง

3. การวางตนเป็นกลาง (Affective neutrality) หมายถึง พนักงานจะต้องให้บริการลูกค้าโดยไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวเข้ายุ่งเกี่ยวเรื่องงาน ปฏิบัติงานด้วยเหตุผลและให้หลักการความถูกต้อง ไม่ใช่ขู่ตะคอกหรือหาสาเหตุชวนวิวาทกับลูกค้า

นอกจากนี้ แคทซ์ และ ดานเนท (Katz & Danet) ยังกล่าวอีกว่าองค์ประกอบในการพิจารณาสัมพันธภาพระหว่างผู้รับบริการกับองค์การที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาศึกษาสัมพันธภาพดังกล่าวมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบจากสภาวะแวดล้อม (Environment factors) หมายถึง ลักษณะทางวัฒนธรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติทั่วไปในสังคมที่ประกอบเป็นสภาพแวดล้อมของเจ้าหน้าที่องค์การและลูกค้า เช่น ค่านิยม มารยาทในสังคม เป็นต้น

2. องค์ประกอบภายในองค์การ (Organizational factors) หมายถึง ลักษณะที่เกิดขึ้นภายในองค์การเอง เช่น เป้าหมายขององค์การ ระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน ระดับของพนักงานผู้ให้บริการ การควบคุมบังคับบัญชา เป็นต้น

3. องค์ประกอบของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อ (Situation factors) เช่น ช่วงเวลาที่พบปะ สภาพสถานที่ ความสนิทสนม ใกล้ชิดเป็นส่วนตัว เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, น.211) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการบริการไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การบริการไม่สามารถจับต้องได้ บริการเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและไม่สามารถรับรู้ได้ก่อนการรับบริการ ในบางครั้งผู้ซื้อคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์จากการบริการไว้ก่อนที่จะใช้บริการนั้น ๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ซื้อ ผู้ให้บริการควรจะมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องส่วนประกอบต่าง ๆ ที่จะนำเสนอบริการไว้ก่อนด้วย

2. บริการไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการได้ การให้บริการถือเป็นการบริโภคนั้น ขณะนั้น กล่าวคือ ผู้ขายหนึ่งรายสามารถให้บริการลูกค้าในขณะนั้นได้หนึ่งราย เนื่องจากผู้ขายแต่ละรายมีลักษณะเฉพาะตัวไม่สามารถให้คนอื่นบริการแทนได้ ทำให้การขายบริการมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา เช่น ธุรกิจบริการนวดแผนโบราณ ซึ่งผู้นวดสามารถที่จะให้บริการแก่ผู้ซื้อในเวลาเดียวกันได้เพียงคนเดียวเท่านั้น เป็นต้น

3. การบริการเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้ขายบริการเป็นใคร จะให้บริการเมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร เนื่องจากเป็นการบริโภคทันที ซึ่งในบางครั้งอาจมีเหตุการณ์แบบไม่คาดคิดเกิดขึ้น ทำให้การบริการไม่เกิดขึ้น เช่น ในเรื่องความพร้อมของเครื่องมือในการให้บริการ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคารขัดข้อง ความพร้อมด้านสภาพจิตใจของผู้ให้บริการที่เพิ่งสูญเสีย

ญาติมิตรในขณะนั้น หรือสัวต์เครื่องบินที่สภาพจิตใจไม่พร้อมไม่สามารถที่จะขับเครื่องบินได้ เป็นต้น

4. บริการไม่สามารถที่จะเก็บไว้ได้ จากลักษณะข้างต้นบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ จะส่งผลให้บริการไม่สามารถเก็บไว้บริโภคได้ ในบางครั้งความไม่แน่นอนของการบริการทำให้เกิดปัญหาเรื่องของการบริการไม่เพียงพอ เช่น ในช่วงเทศกาลที่ห้างสรรพสินค้าลดราคา ทำให้พนักงานไม่สามารถให้บริการได้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า หรือบางครั้งทำให้คุณภาพของการให้บริการลดลงตามไปด้วย

เสรี วงษ์มณฑา (2542, น.26-28) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ให้บริการ ดังนี้

1. ต้องลดความล่าช้าของการบริการ เพราะยุคนี้เป็นยุคของเวลา การบริการนั้นผู้ได้เปรียบคือผู้ที่ให้บริการได้เร็วที่สุด

2. การให้ความช่วยเหลือกับลูกค้าให้ลูกค้าสะดวกสบายที่สุด เช่น เมื่อบริษัทขายคอมพิวเตอร์ให้กับลูกค้าจะต้องส่งพนักงานไปอบรมวิธีใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับลูกค้าด้วย

3. การบริการที่ดี คือ การให้ข่าวสารข้อมูลแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ดังนั้นหลาย ๆ บริษัทจึงต้องมีคู่มือประกอบการใช้ให้ลูกค้าด้วย มีเจ้าหน้าที่ที่ให้คำอธิบายแก่ลูกค้าได้

4. ต้องรับฟังลูกค้าในเรื่องที่ลูกค้าต้องการต่อว่า ดังนั้นธุรกิจยุคใหม่จึงต้องมีฝ่ายบริการลูกค้า และผู้ที่ทำงานฝ่ายบริการลูกค้าจะต้องหนักแน่น และมองข้ามความบกพร่องของลูกค้าได้ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี (Good listener) อดทนได้กับการระบายของลูกค้า

5. ต้องแสดงอาการยกย่องลูกค้าด้วยกิริยาและวาจาที่สุภาพอ่อนน้อม

6. ต้องตรงต่อเวลา (On time) ผู้ที่ได้รับบริการจะเอาใจใส่มาก สำหรับเรื่องของความตรงต่อเวลาของการบริการธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ คือ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ธุรกิจตกแต่งภายใน เนื่องจากการส่งมอบงานมักจะช้ากว่ากำหนด การให้บริการจึงต้องมีความตรงต่อเวลาในการส่งมอบ หรือตรงตามสัญญา โดยในกรณีของธนาคารการนัดลูกค้า และปฏิบัติตามนัดเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ และเป็นการสร้างภาพพจน์ของธนาคารที่ให้บริการ หากลูกค้าเชื่อถือและพึงพอใจก็จะบอกต่อกัน อันจะเป็นผลดีต่อธนาคารนั้น ๆ ต่อไป

7. การบริการที่ดีจะต้องผูกใจคน (Human touch) การให้บริการที่ดีไม่ใช่เพียงแค่ให้มีความพึงพอใจในสินค้าเท่านั้น แต่จะต้องทำให้การติดต่อรหว่างบุคคลง่ายขึ้น มีความชอบพอกัน เพราะว่าความแตกต่างของสินค้าในยุคต่อไปจะลดลง จะเหลือความสำคัญที่ความผูกพันและความชอบพอของผู้ซื้อที่มีต่อผู้ขายเป็นหลัก โดยการนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจธนาคารเพื่อสร้างความแตกต่างในการบริการในด้านความพอใจ ความรู้จัก และความประทับใจ ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากแหล่งให้บริการใดที่หนึ่งความประทับใจในการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญ

8. ความทันทีทันใด (Promptness) เมื่อลูกค้าต้องการสินค้าใด ผู้ขายจะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้านั้นทันที โดยไม่ต้องให้ลูกค้านั้นรอนาน เมื่อลูกค้ามีปัญหาต้องแก้ไขให้ทันท่วงที ดังนั้นการบริการที่ดีจะต้องรวดเร็ว ทันในเรื่องการบริการสินค้าคงเหลือแต่ละบริษัทจะมีคอมพิวเตอร์ใช้ในระบบควบคุมสินค้าคงเหลือ (Stock on line) เพราะเมื่อต้องการดูสินค้าใด เพียงเช็กจากระบบคอมพิวเตอร์ก็จะทราบได้ด้วยเวลาเพียงเล็กน้อย ในปัจจุบันในหลาย ๆ ธุรกิจ เช่น ธนาคาร ธุรกิจประกันภัย ระบบบัตรเครดิต ฯ ก็นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้อย่างแพร่ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

9. สร้างความประทับใจของการบริการด้วยคุณภาพ ความรู้สึกประทับใจ ทำให้เกิดความรู้สึกต้องการกลับมาใช้บริการอีก ซึ่งบริการที่ดีจะต้องเน้นคุณภาพของการบริการด้วย และต้องหมายถึงคุณภาพทุกด้านไม่เพียงแต่สินค้าเท่านั้น คุณภาพของพนักงาน คุณภาพของสินค้า คุณภาพของสถานที่ ล้วนแล้วแต่เป็นคุณภาพของธุรกิจด้วยเช่นกัน

10. การทำให้คนชื่นชมตัวเอง ผู้ให้บริการต้องไม่ทำให้ลูกค้ารู้สึกต่ำต้อย ให้เขารู้สึกว่ามีเกียรติ มีความสำคัญ โดยการบริการลูกค้านั้นย่อมมีความแตกต่างและหลากหลาย มีตั้งแต่ผู้มีรายได้สูง ผู้มีการศึกษาสูง ไปจนถึงผู้มีรายได้ต่ำ และการศึกษาน้อย โดยการบริการนั้น ลูกค้า คือ ผู้นำมาซึ่งรายได้เหมือนกันหมด จึงควรเอาใส่ใจลูกค้าอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความภาคภูมิใจในตัวเอง และภูมิใจที่ได้รับบริการจากผู้ให้บริการ

11. ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ แก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งใดที่ลูกค้าแนะนำมาให้ปรับปรุงต้องรู้จักนำมาพิจารณา เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง เพราะสิ่งที่ลูกค้าแนะนำ คือ สิ่งที่ลูกค้าอยากเห็น อยากใช้บริการ ซึ่งเป็นต้องการที่ยังขาดหาย และเมื่อสามารถเติมเต็มส่วนดังกล่าวได้ก็จะเป็นการนำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในที่สุด

12. ต้องมีการรับประกันสินค้า หรือบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจว่าจะได้สินค้าที่ดีและคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย โดยปกติธนาคารโดยทั่วไปมีสิ่งรับประกันอยู่แล้ว คือ ชื่อเสียงในความเป็นธนาคาร และเอกสารรับรอง สมุดเงินฝาก และหลักฐานการรับประกันอื่น ๆ อยู่แล้ว

13. บริการที่ดี คือ บริการที่มีต่อความไวต่อความรู้สึกของลูกค้า ต้องฝึกหัดตนเองให้ไวต่อการสังเกตให้รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร และหาทางสนองโดยเร็ว ในส่วนนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับข้อที่ 3 คือ การสนองตอบอย่างทันทีทันใดเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจ

14. ต้องรักษาคำมั่นสัญญา โดยการรับปากสิ่งใดไว้ ต้องสามารถทำได้จริง และตรงต่อเวลาที่ได้กำหนดไว้อีกด้วย

15. ต้องมีเวลาให้กับลูกค้า ลูกค้าแต่ละคน ย่อมมีเวลาที่ไม่ตรงกัน โดยบางคนมีเวลาว่างในช่วงเวลาทำงาน หรือบางคนมีเวลาว่างในช่วงพัก หรือช่วงหลังเลิกงาน ดังนั้น การให้บริการแก่ลูกค้าที่มีเวลาไม่ตรงกับการทำงานของร้าน ทำให้เสียลูกค้าได้เช่นกัน จึงควรอะลุ่มอล่วยในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น ลูกค้าบางคนเข้ามาในช่วงเวลาธนาคารใกล้ปิดทำการก็ไม่ควรบอกปฏิเสธลูกค้า เพราะนั่นคือเวลาว่างเวลาเดียวของลูกค้านั่นเอง

16. ต้องมีความรวดเร็ว การบริการที่ดี ต้องมีวิธีการทำงานที่ว่องไว กระฉับกระเฉง และเล็งเห็นคุณค่าความสำคัญในเวลาของลูกค้าเป็นหลัก

17. ต้องมีคำตอบที่แน่นยำให้กับลูกค้า เพราะโดยเวลาที่ลูกค้าต้องการข้อมูล ให้บริการที่ดีต้องสามารถแก้ไขปัญหาลูกค้าเกิดมั่นใจในการทำงาน

18. บริการที่ดีต้องมีความสุภาพ มีมารยาทที่งดงาม และมีวาจาไพเราะอ่อนหวาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ

ความหมายและองค์ประกอบของการให้บริการสาธารณะ

วิลเลียม เอช ลูซี่ เดนนิส กิลเบิร์ต และกูเธรี เอส เอิร์กเฮด (William H.Lucy,Dennis Gilbert and Gutherie S.Birkhead อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2547, น. 225) มองว่า การให้บริการสาธารณะมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1)ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากร ค่าใช้จ่าย อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก 2) กิจกรรม(activities) หรือกระบวนการ (process) ซึ่งเป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากร 3) ผล (results) หรือผลผลิต (outputs) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากกระบวนการ และ 4) ความคิดเห็น (opinions) ต่อผลกระทบ (impacts) ซึ่งหมายถึงความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อบริการที่ได้รับ

เจมส์ เอส แมคคัลลัฟ (James s.McCullough อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2547, น. 225) เห็นว่า การให้บริการสาธารณะจะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ หน่วยงานที่ให้บริการ(Service delivery agency) บริการ (The service) และผู้รับบริการ(The service recipient) ดังนั้น การให้บริการสาธารณะจึงเป็นเรื่องที่หน่วยงานที่ให้บริการทำหน้าที่ส่งมอบการบริการให้แก่ผู้รับบริการ โดยที่ประโยชน์หรือคุณค่าของบริการที่ได้รับนั้น ผู้รับบริการตระหนักไว้ในจิตใจ

เจอร์ลด์ อี เคเดน (Gerald E.Caiden อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2547, น.226) ได้ตั้งข้อสังเกตพบว่าเมื่อรัฐบาลคิดว่าต้องการมีความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การเพิ่มช่องทางการให้บริการใหม่ๆ โดยอาจจะใช้วิธีการทำสัญญากับสถาบันอื่นๆ หรือทำด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆในรูปของการให้บริการร่วม โดยชี้ให้เห็นว่าการให้บริการสาธารณะสามารถทำได้ในลักษณะที่ผสมผสานระหว่าง 7 รูปแบบ คือ หน่วยงาน

อาสาสมัคร ใช้กลไกตลาด ผู้ผลิตจากภายนอก หน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ การทำสัญญากับ หน่วยงานเอกชน และการใช้หน่วยงานกลางภายนอก

เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2547, น.226) การให้บริการสาธารณะ หมายถึง การที่ หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นของรัฐและเอกชน ดำเนินการส่งต่อบริการ ให้แก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยรวม โดย ที่การให้บริการมีลักษณะที่เป็นระบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ หน่วยงานและบุคคลที่ ทำหน้าที่ให้บริการ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการและกิจกรรม ช่องทางการให้บริการ ผลผลิตหรือตัวบริการ และผลกระทบหรือคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการ

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปความหมายการบริการสาธารณะ หมายถึง หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่ทำหน้าที่ส่งมอบการบริการให้แก่ประชาชนโดยมุ่งหมาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยหน่วยงานต้องมีความรับผิดชอบในการ ให้บริการสาธารณะเพิ่มขึ้น นำไปสู่การเพิ่มช่องทางการให้บริการใหม่ๆ โดยอาจทำสัญญากับ สถาบันอื่นๆในรูปของการให้บริการร่วมเพื่อความสะดวกให้แก่ประชาชน

ค่านิยมของการให้บริการสาธารณะ

1.ในการให้บริการสาธารณะมีค่านิยมรองรับเพื่อใช้เป็นหลักยึดถือในการให้บริการแก่ ประชาชน ซึ่ง จอห์น ดี มิลเล็ท (John D. Millertt) เห็นว่าการให้บริการสาธารณะมีเป้าหมายที่สำคัญ อยู่คือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน โดยเขาเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็นค่านิยมแรก ที่ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือไว้เสมอ พร้อมๆกันไปกับการยึดถือค่านิยมหรือหลักการของการ ให้บริการสาธารณะอีก 5 ประการ ได้แก่

1) การให้บริการอย่างเสมอภาค(Equitable Service) หมายถึง ความยุติธรรมในการ บริหารงานภาครัฐที่มีฐานคิดว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการ ปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ถูกใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2) การให้บริการที่ตรงต่อเวลา (Timely Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่ จะต้องมีความตรงต่อเวลา โดยมิลเล็ทเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มี ประสิทธิภาพเลย ถ้าไม่มีการตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้อง มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการที่เหมาะสมเพียงพอ (The Right Quantity At The Right Geographical Location) ซึ่งมิลเล็ทเห็นว่า ความเสมอภาคและความตรงต่อเวลาจะไม่มี ความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547, น.231) กล่าวว่า ค่านิยมของการให้บริการสาธารณะสามารถสรุปได้ว่ามีอย่างน้อย 9 ประการคือ

1) ค่านิยมเรื่องความพอเพียง ซึ่งเป็นความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงในพื้นที่ต่างๆและมีปริมาณและจำนวนที่ให้บริการที่สามารถตอบสนองได้เพียงพอกับจำนวนที่ประชาชนต้องการ ภายใต้ค่านิยมความพอเพียงนี้จึงทำให้มีการนำเทคนิคและวิธีการต่างๆมาใช้ เช่น การให้บริการภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขยายบริการ การเปิดให้บริการหลักเลิกเวลาทำการ การให้บริการแบบหน่วยเคลื่อนที่ เป็นต้น ค่านิยมเรื่องความพอเพียงนี้สะท้อนได้จากแนวคิดของเจรัลด์ อี. เกเดน ที่เห็นว่าเมื่อรัฐบาลคิดว่าต้องมีความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การเพิ่มช่องทางการให้บริการใหม่ๆ อาจจะใช้วิธีการทำสัญญากับสถาบันอื่นๆ หรือทำด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในรูปของการให้บริการร่วม ทั้งนี้ เอให้การให้บริการสาธารณะได้มีความพอเพียงในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

2) ค่านิยมเรื่องความเสมอภาค หมายถึง การที่ประชาชนทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับความเท่าเทียมในการได้รับการบริการจากภาครัฐไม่ถูกกีดกันในการให้บริการ และมีความเสมอภาคที่จะได้รับการบริการจากมาตรฐานการให้บริการเดียวกัน ซึ่งค่านิยมนี้สะท้อนได้จากแนวคิดของ จอห์น ดี มิลเล็ท ที่ให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชนด้วยความเสมอภาค

3) ค่านิยมเรื่องความตรงเวลา ความตรงเวลาเป็นค่านิยมที่สำคัญยิ่งที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจที่สำคัญของการให้บริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐหรือในภาคเอกชน ค่านิยมนี้สะท้อนได้จากแนวคิดของ จอห์น ดี มิลเล็ท ที่ให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชนด้วยความตรงต่อเวลา โดยความตรงเวลา หมายถึง การที่ประชาชนได้รับการบริการจากหน่วยงานที่ให้บริการด้วยเวลาที่ได้ถูกกำหนดไว้ รวมถึงความพึงพอใจในความรวดเร็วของการให้บริการภายใต้ค่านิยมความตรงเวลานี้ จึงทำให้มีการนำเทคนิคและวิธีการต่างๆมาใช้ เช่น การให้บริการแบบเสร็จในจุดเดียว (one stop service) การนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น

4) ค่านิยมเรื่องการจัดสำนึกของการให้บริการ เป็นค่านิยมสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ ค่านิยมนี้สะท้อนได้จากแนวคิดของเอลเมอร์ ที่เห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับทรัพยากรอย่างมาก โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับล่างที่ทำหน้าที่ในการส่งต่อการให้บริการ โดยความสำเร็จของการให้บริการจะต้องมาจากฐานคติที่เริ่มต้นจากระดับล่าง มิใช่ระดับบน นอกจากนี้ยังสะท้อนได้จากแนวคิดของเจมส์ ดี. ซอร์ก ที่เห็นว่า พฤติกรรมของข้าราชการระดับล่างที่สำคัญที่จะต้องมียกคือ พฤติกรรมแบบตั้งใจและทำได้สำเร็จ ค่านิยมเรื่องการจัดสำนึกของการให้บริการนี้ถือว่าเป็นค่านิยมหลักที่สำคัญที่จะต้องมียกทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน กล่าวได้ว่าการมีจิตสำนึกของการให้บริการเป็นความเต็มใจและตื่นตัวต่อการให้บริการตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการภายใต้ค่านิยมการจัดสำนึกของการให้บริการนี้ จึงทำให้มีการนำเทคนิค และวิธีการต่าง ๆ มาใช้ เช่น การจัดทำมาตรฐานการให้บริการ (Service Standard) การฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เป็นต้น

5) ค่านิยมเรื่องความก้าวหน้าของการให้บริการ ค่านิยมนี้สะท้อนได้จากแนวคิดของจอห์น ดี. มิลเลท ที่ให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน ความก้าวหน้าของการให้บริการ หมายถึง การที่หน่วยงานผู้ให้บริการได้มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการให้บริการสาธารณะที่เป็นอยู่ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการให้บริการได้อย่างเพียงพอและรวดเร็วขึ้น รวมถึงเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนให้มีในระดับสูงขึ้น ภายใต้ค่านิยมความก้าวหน้าของการให้บริการนี้จึงทำให้มีการนำเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาใช้ เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Internet) การให้บริการผ่านการตอบรับทางโทรศัพท์อัตโนมัติ เป็นต้น

6) ค่านิยมเรื่องการยอมรับการร้องเรียน เป็นค่านิยมที่สำคัญที่หน่วยงานผู้ให้บริการจะต้องให้ผู้รับบริการสามารถร้องเรียนเมื่อได้รับผลของการให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐานซึ่งค่านิยมนี้ในปัจจุบันได้ถูกให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะในระบบคุณภาพมาตรฐานสากลจะมีการกำหนดเป็นเป้าหมายนโยบายของระบบคุณภาพที่มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดของการให้บริการของหน่วยงานด้วย ค่านิยมเรื่องการยอมรับการร้องเรียนนี้ สะท้อนได้จากแนวคิดของ อัลเบิร์ต โอ. เอิร์ชแมน (Albert O.Hirschman) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดของการศึกษาพฤติกรรมของประชาชนผู้บริโภคออกเป็น 3 ประการ คือ การออกไปจากการใช้บริการนั้น (Exit) การแสดงออกถึงความไม่พอใจต่อผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (Voice) และการจงรักภักดีโดยทนต่อการใช้บริการต่อไป (Loyalty)

7) ค่านิยมเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวคิดหนึ่งที่สำคัญที่ยอมรับถึงความสำคัญของการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะ คือ แนวคิดของ

ทางเลือกสาธารณะ (Public Choices) ที่เสนอให้ประชาชนผู้บริโภคสินค้าและบริการสาธารณะได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะ (Citizen Coproduction) กล่าวได้ว่า ค่านิยมเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นค่านิยมที่สำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากในภาครัฐประสบกับปัญหาหรือข้อจำกัดในการให้บริการ ทำให้บริการได้ไม่เพียงพอและทั่วถึง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะด้วย

8) ค่านิยมเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ค่านิยมเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เป็นอีกค่านิยมหนึ่งที่หน่วยงานของรัฐจะต้องให้ความสำคัญ แม้ว่าในการให้บริการสาธารณะจะต้องยึดถือกฎหมายและระเบียบในการให้บริการแก่ประชาชนก็ตาม แต่การที่หน่วยงานผู้ทำหน้าที่ให้บริการได้ศึกษาสำรวจความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้มาใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นได้จากแหล่งต่างๆ เช่น กล้องข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการให้บริการ หนังสือร้องเรียนจากประชาชนผู้รับบริการ แบบสอบถามที่สอบถามจากประชาชนผู้มาใช้บริการ เป็นต้น จะเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ให้บริการนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา ตลอดจนการค้นหาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะมากขึ้น ซึ่งในแนวคิดใหม่ๆ เช่น แนวคิดของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์หรือ CRM (Customer Relationship Management) ก็ได้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ข้อมูลจากลูกค้าหรือประชาชนที่มาใช้บริการ เพื่อนำมาสู่การค้นหากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและการความคาดหวังให้แก่ลูกค้าให้มากขึ้น

9) ค่านิยมเรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการ ค่านิยมเรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการถือได้ว่าเป็นค่านิยมสูงสุดหรือเป็นค่านิยมหลักของการให้บริการสาธารณะ เนื่องจากเป็นเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะโดยตรง ที่หน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการจะต้องส่งมอบบริการแก่ประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด จึงเป็นค่านิยมหลักของทุกองค์กรในปัจจุบันซึ่งไม่เพียงเฉพาะในภาคเอกชนเท่านั้นที่ให้ความสำคัญอย่างมาก ในการบริการงานภาครัฐก็จะต้องให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน

2.3 แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2555, น.40) กล่าวว่าไว้ว่าความพึงพอใจ หมายถึง ระดับความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้สึกในทางบวกต่อการบริการอันเป็นผลมาจากการประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่ลูกค้าได้รับในการบริการ กับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริการในแต่ละสถานการณ์ของการบริการที่เกิดขึ้น ซึ่งความรู้สึกนี้สามารถแปรเปลี่ยนได้หลายระดับตามปัจจัยแวดล้อมและเงื่อนไขของการบริการในแต่ละครั้ง

ค่านาย อกปิรัชญาสกุล (2557, น.52) กล่าวว่า iva ความพึงพอใจในการบริการ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของบุคคลอันเป็นผลจากการเปรียบเทียบการรับรู้สิ่งที่ได้รับจากการบริการไม่ว่าจะเป็นการรับบริการหรือการให้บริการในระดับที่ตรงกับการรับรู้สิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริการนั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและความพึงพอใจในงานของผู้ให้บริการ

ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ

กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ ในงานบริการก็คือ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการมีต่อการบริการนั้นคือ การที่ลูกค้าได้รับในสิ่งที่คาดหวังไว้ใน การที่ลูกค้าจะได้รับในสิ่งที่คาดหวังได้ ย่อมเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทที่มีความสำคัญในการรับรู้ ความต้องการของผู้รับบริการ และการสนองตอบบริการตามความต้องการของผู้รับบริการ คุณภาพ การปฏิบัติงานของผู้ให้บริการจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ให้บริการต่อการบริการด้วย เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานบริการมีความรู้สึกดีต่องานที่รับผิดชอบก็ย่อมจะปฏิบัติงานการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเต็มใจอย่างเต็มความสามารถ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นการแสดงออกถึง ความรู้สึกในทางบวกของผู้รับบริการต่อการบริการอันเป็นผลมาจากการประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่ ผู้รับบริการได้รับในการบริการกับสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริการในแต่ละ สถานการณ์ของผู้บริการที่เกิดขึ้น ซึ่งความรู้สึกนี้สามารถแปรเปลี่ยนได้หลายระดับตามปัจจัย แวดล้อมและเงื่อนไขของการบริการในแต่ละครั้ง

ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ ความพึงพอใจของผู้ให้บริการเป็นการแสดงออกถึง ความรู้สึกในทางบวกของผู้ให้บริการต่อการบริการอันเป็นผลมาจากการประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้ ให้บริการได้รับในการบริการกับสิ่งที่ผู้ให้บริการคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริการในการ ดำเนินงานบริการ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวแปรเปลี่ยนในหลายระดับขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมและ นโยบายของงานบริการแต่ละประเภท

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ การตระหนักถึง ความพึงพอใจของผู้ให้บริการโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานบริการควบคู่ไปกับความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของการบริหารการบริการและการตลาดสมัยใหม่หรือที่เรียกว่า “การบริหารการบริการเชิงกลยุทธ์”

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการบริการ

กุลندا โชติมุกตะ (2538, น.50-51 อ้างใน พูนรัตน์ กัปตัน, 2552, น.20) เสนอแนวคิด ว่า ปัจจัยที่มีผลและเป็นสาเหตุให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการบริการ

ซึ่งครอบคลุมงานบริการ และสอดคล้องปัจจัยพื้นฐานของ อดี และแอนเดอร์สันประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านระบบการให้บริการ หมายถึง องค์ประกอบและเครือข่ายที่สัมพันธ์กันของ กิจกรรมบริการต่างๆ ได้แก่

1) ความสะดวกสบายในเงื่อนไขของการให้บริการ ซึ่งจะดูความยากง่ายและความมาก น้อยของเงื่อนไขที่ทำให้เกิดสิทธิในการใช้บริการ หากเงื่อนไขน้อยจะมีโอกาสเกิดความพึงพอใจสูง

2) ความพอเพียงทั่วถึงของการให้บริการ จะพิจารณาจากปริมาณของการให้บริการ นั้นว่า มีความครอบคลุมพื้นที่หรือกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง

3) การมีคุณค่าใช้ประโยชน์ของบริการที่ได้รับ จะพิจารณาผลลัพธ์ของบริการ (Out-come of service) ที่ถูกผลิตออกมาในขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการนั้นๆ มีการใช้สอย หรือประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ (User) มากน้อยเพียงใด

4) ความคุ้มค่าหรือธรรมในราคาของการบริการที่ให้ หมายถึง ความเหมาะสมหรือไม่กับ ราคา จำนวนค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บ

5) ความก้าวหน้าและการพัฒนาระบบบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับอดีตว่าดีขึ้นในเชิง ปริมาณและคุณภาพมากน้อยขนาดไหน

2. ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ คือ ขั้นตอนต่างๆของการให้บริการที่ต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นของกิจกรรมการบริการ (Final work flow) ประกอบด้วย

1) ความสะดวกของการติดต่อขอใช้บริการ ได้แก่ ความง่ายของการขอใช้บริการ

2) ความรวดเร็วของขั้นตอนการให้บริการ ได้แก่ ความมากน้อยของจำนวนขั้นตอน และความรวดเร็วของการดำเนินขั้นตอนต่างๆที่ประหยัดเวลา

3) ความสม่ำเสมอต่อเนื่องของบริการที่ให้ ได้แก่ อันตรายที่เกิดจากกระบวนการ ให้บริการ

3. ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในกิจกรรม การบริการของสถานบริการนั้น

1) ความเอาใจใส่ในงานของเจ้าหน้าที่ หมายถึง ความสนใจและตั้งใจทำงานในหน้าที่ ให้บริการ

2) ความเสมอภาคของการให้บริการ หมายถึง การแสดงออกต่อผู้มาใช้บริการใน ลักษณะยิ้มแย้ม แจ่มใสหรือบึ้งตึง รวมถึงการพูดจาแบบสุภาพอ่อนโยนหรือกระด้างหยาบคาย เป็นต้น

3) ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ให้บริการ หมายถึง ความไว้วางใจเชื่อใจได้และตรงไปตรงมาต่อเจ้าหน้าที่การบริการ โดยไม่เรียกร้องประโยชน์ใดๆจากผู้ให้บริการ

ความสำคัญของความพึงพอใจในการบริการ

อนุก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดลพัฒนากิจ (2548, น.172-173) กล่าวว่าไว้ว่า ความพึงพอใจในการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะทั่วไปมีดังนี้

1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของการบริการรูปแบบการบริการที่ดีจะต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการได้
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการเนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนและส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการของผู้รับบริการ
3. ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวชี้คุณภาพและความสำเร็จของงานบริการ เนื่องจากการบริการจะดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการซึ่งการปฏิบัติงานบริการจะมีคุณภาพนั้นผู้ให้บริการจะต้องมีความพึงพอใจในงานของตนก่อน
4. ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์บริการ ก่อนที่ผู้ให้บริการจะมาให้บริการใดก็ตามมักจะมีมาตรฐานของการบริการนั้นไว้ในใจอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งมีแหล่งอ้างอิงมาจากคุณค่าหรือเจตคติที่ยึดถือต่อการบริการ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่เคยใช้บริการ การบอกรับของผู้อื่น การรับทราบข้อมูล การรับประกันบริการจากการโฆษณา การให้คำมั่นสัญญาของผู้ให้บริการเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการใช้เปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับ ในวงจรของการให้บริการตลอดช่วงเวลาของความจริงสิ่งที่ผู้บริการได้รับรู้เกี่ยวกับการบริการ หรือคาดหวังในสิ่งที่คาดว่าจะได้รับนี้มีอิทธิพลต่อช่วงเวลาการเผชิญความจริงหรือการพบปะระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้รับบริการจะประเมินเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้รับจริงในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ หากสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามความคาดหวังถือเป็นการยืนยันที่ถูกต้องกับความคาดหวังที่มีผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจมากน้อยก็ได้ ถ้าข้อยืนยันเบี่ยงเบนไปในทางบวกแสดงถึงความพอใจถ้าไปในทางลบแสดงถึงความไม่พึงพอใจ

จากลักษณะของความพึงพอใจดังกล่าวสรุปได้ว่า ความพึงพอใจมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจที่เกิดจากอารมณ์ในขณะที่เข้ารับบริการ และความพึงพอใจที่ต้องพิจารณาในหลายๆ ด้าน

กล่าวโดยสรุปความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่ง อาจจะเป็นความรู้สึกต่อสิ่งนั้นเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ ซึ่งความรู้สึกในทางบวกเป็น ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับความสุข แต่ถ้าเป็นความรู้ในทางลบก็จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทุกข์ และจะแสดงออกด้วยความไม่พอใจต่อสิ่งนั้น ซึ่งความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 แนวคิดการบริหารจัดการองค์การ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545, น.7-10) ได้กล่าวถึง Good Governance หรือ หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี โดยการพัฒนาในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขของ ทุกภาคส่วนในสังคม โดยมีหลัก 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ ยอมรับของสังคม
2. หลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึด หลักนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม
3. หลักความโปร่งใส การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดย ปรับปรุงกลไกของการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์มี ความตรงไปตรงมา
4. หลักความมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความ คิดเห็นในการตัดสินใจการแก้ปัญหาที่สำคัญของประเทศ
5. หลักความรับผิดชอบ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อ สังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพใน ความคิดเห็นที่แตกต่าง
6. หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้เกิดการประหยัด คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่ มีคุณภาพ ในการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี ให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วน จำเป็นต้องร่วม ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง และระยะยาว โดยการมีส่วนร่วมของ 3 ฝ่าย คือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น.119) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานในองค์การ ซึ่งการบริหารงานในองค์การนอกจากจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ผู้บริหาร หรือผู้ดำเนินการด้านการจัดการจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ต่อการดำเนินงานอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันเมื่อมีการวิวัฒนาการทางการบริหารมากขึ้น ปัจจัยที่

เกี่ยวข้องต่อการบริหารงานจึงได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนไป คือแต่เดิมมานั้นปัจจัยหลักของการจัดการประกอบด้วย 7 M's ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่

1. คน (Men)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุ-อุปกรณ์ (Material)
4. การจัดการ (Management)
5. เครื่องจักร (Machine)
6. วิธีปฏิบัติ (Method)
7. ขวัญและกำลังใจ (Moral)

นอกจากองค์การจะอาศัยปัจจัยทางการบริหารที่ได้กล่าวมา ถือว่ายังไม่เพียงพอที่จะเป็นกรอบในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ ดังนั้น องค์การจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบขององค์การที่จะเสริมแรงให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อีก 6 P คือ

1. People คือ ทรัพยากรบุคคลหลายหลายสาขาวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งร่างกายและจิตใจที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่คุณภาพของคนเป็นหลัก
2. Purpose คือ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ต้องกำหนดขึ้นให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและความต้องการของผู้บริหารเป็นสำคัญ
3. Process คือ กระบวนการปฏิบัติ ซึ่งเป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดให้มีลักษณะเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติ โดยให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อกัน
4. Price คือ ราคาสินค้าที่ถูกกำหนดออกมาและสามารถสร้างกลไกทางการตลาดได้อย่างเหมาะสม เช่น สินค้าที่ผลิตออกสู่ตลาดใหม่ แล้วได้รับการต้อนรับจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่ทำให้้องค์การมั่นคงและอยู่รอดได้
5. Place หมายถึง สถานที่ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมและสามารถที่จะเอื้ออำนวยความต้องการ ความสะดวกสบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง
6. Product หมายถึง ผลผลิตที่้องค์การต้องการให้ยืนยันหรือรับรองในด้านคุณภาพ รวมถึงรูปลักษณ์ของผลผลิตที่จะนำออกสู่ตลาด ซึ่งจะให้ผลตอบแทนในด้านรายได้และชื่อเสียงตามมา

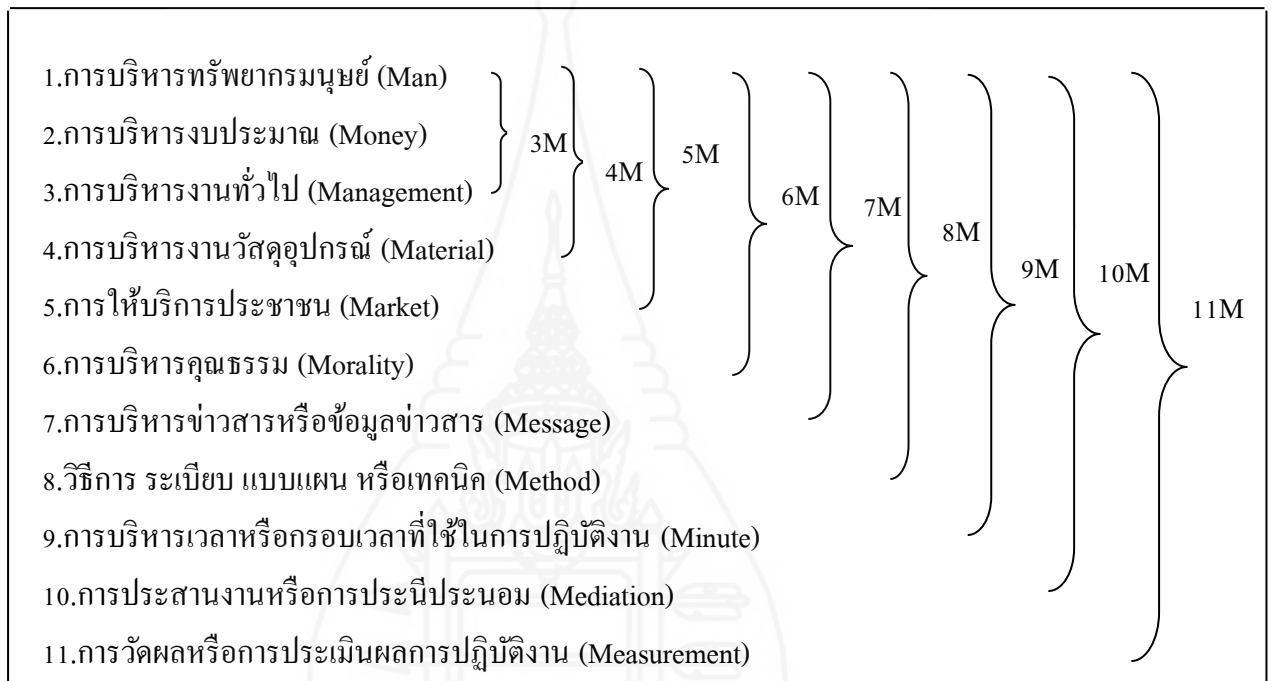
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.28-35) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการบริหารราชการแผ่นดิน ว่าเป้าหมายได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 คือ การบริหารราชการแผ่นดิน ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ โดยรัฐบาลต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 6 ประการ ได้แก่ 1. การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศแบบยั่งยืน 2. ระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ 3. กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งพาตนเอง และสามารถตัดสินใจในกิจการการปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเองได้ 4. การพัฒนาระบบงาน ภาครัฐมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ 5. จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเพื่อให้การบริหารสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน และ 6. การดำเนินการเกี่ยวกับงานภาครัฐ ให้ดำเนินการตามหลักนิติธรรม

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552, น.11) การจัดแบ่งตัวชี้วัด การบริการจัดการออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการหรือประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการ หรือทรัพยากรการจัดการ (management resources) ตัวอย่าง เช่น 3M ที่ประกอบด้วย คนหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงินหรือการบริหารงบประมาณ (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) ที่ถูกนำไปใช้ในระบบการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดดังกล่าวนี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆเนื่องจากการบริหารจัดการมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น จนเป็น 11M ตัวอย่างเช่น (1) บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Massage) (8) วิธีการ ระเบียบ แบบ

แผนหรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงานหรือการประนีประนอม (Mediation) และ (11) การวัดผลหรือการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Measurement) ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เป็นทรัพยากรการจัดการเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆตามเท่าที่ระบบการบริหารการจัดการยังคงพัฒนาและก้าวไปอย่างไม่หยุดยั้ง

โปรดดูภาพที่ 2.4

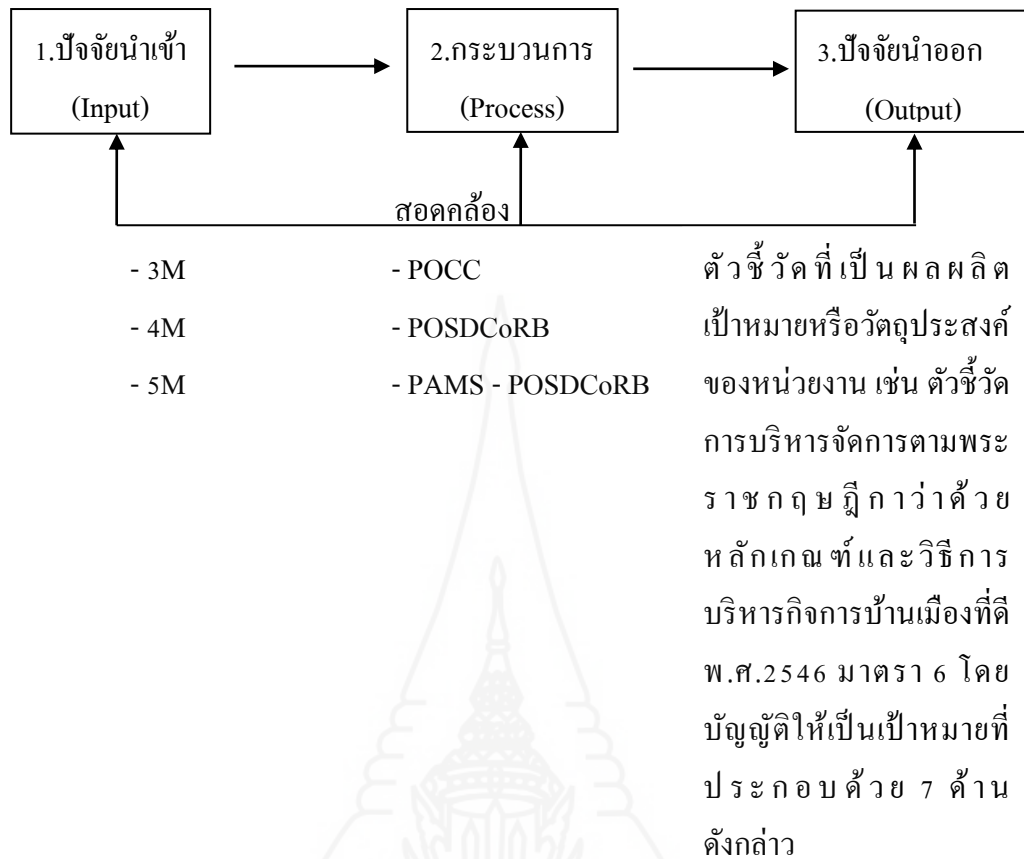


ภาพที่ 2.4 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า 3-11 ด้านที่เรียกว่า 3M-11M
ที่มา: วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2553, น.24)

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วย การดำเนินงานหลายขั้นตอนที่หน่วยงานของรัฐเจ้าหน้าที่ของรัฐพึงดำเนินการ หรือหมายถึงตัวชี้วัดที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่อยู่ในระบบการบริหารจัดการ โดยนำแต่ละขั้นตอนมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิตตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป เช่น พอลค์ (POLC) ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน /ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading), และการควบคุม (Controlling), ตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการนี้ได้มีการพัฒนาการตลอดมา โดยในสมัยของ เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) ปี ค.ศ. 1916 ประกอบด้วย 5 ด้าน/ขั้นตอน เรียกว่า พอลค์ (POCCC) ที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี ค.ศ.1973 กุลลิคและเออร์วิค (Gulick และ

Urwick) เรียกว่า โปสคอร็บ (POSDCoRB) ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน/ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การบริหารงานบุคคล (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงาน (Reporting), และการงบประมาณ (Budgeting) ครั้นถึงปี ค.ศ.1972 ฮาร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold D.Koontz) เห็นว่า ประกอบด้วย 5 ด้าน/ขั้นตอน เรียกว่า โปสค (POSDC) ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), และการควบคุม (Controlling) จากนั้นแนวคิดได้เปลี่ยนแปลงไปบ้าง โดยในปี ค.ศ.1998 คูนต์ซ์ และ เวียห์ริช (Koontz และ Weihrich) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือ เรื่อง Management โดยได้เปลี่ยนขั้นตอนจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) เรียกว่า โปสล (POSLC) พัฒนาการของตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการที่กล่าวมานี้ยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง เช่น ได้มีการพัฒนาเป็น แฟมส์-โปสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB) ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน โดยพัฒนามาจาก โปสคอร็บ ข้างต้น และได้เพิ่มเติมเข้าไปอีก 4 ด้าน/ขั้นตอน ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) ในอนาคตตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการดังกล่าวนี้ อาจมีจำนวนด้านหรือขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นอีก หรืออาจลดลงก็ได้

3. ปัจจัยนำออก (Output) หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เป็นผลลัพธ์ ผลผลิต ผลการดำเนินงาน หรือเป็นจุดหมายปลายทาง (End(s)) เป้าหมาย (Goal(s)) หรือวัตถุประสงค์ (Objective(s)) ของหน่วยงานที่ออกมาจากกระบวนการในขั้นตอนที่สองตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำออก หรือเป็นเป้าหมายของหน่วยงานนี้ อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-profit) หรือแบ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้าหรือผลผลิต (Products) และตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรา 6 โดยบัญญัติให้เป็นจุดหมายปลายทางหรือเป้าที่ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น



ภาพที่ 2.5 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก
ที่มา: วิรัช วิรัช นิภาวรรณ (2553, น.25)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553, น.62-65) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 5 ตัว ได้แก่ (1) 11M (2) PAMS-POSDCoRB (3) SWOT (4) Benchmarking (5) Balanced Scorecard โดยจัดแบ่งตามด้านวัตถุและด้านจิตใจ รวมทั้งจัดแบ่งตามงาน (Management) เงิน (Money) คน (Man) และคุณธรรม (Morality) พบว่า

หนึ่ง เมื่อจัดแบ่งตามด้านวัตถุและจิตใจ ตัวชี้วัดการบริหารจัดการหรือตัวชี้วัดหลักทั้ง 5 ตัว/ชุดตัวชี้วัด ล้วนให้ความสำคัญกับด้านวัตถุมากกว่าด้านจิตใจ กล่าวคือ (1) 11M หรือตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้เน้นด้านวัตถุมากถึง 10 ด้าน ขณะที่เน้นด้านจิตใจเพียง 1 ด้าน คือ คุณธรรมหรือจริยธรรมเท่านั้น (2) PAMS-POSDCoRB หรือตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการ หรือตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน ได้เน้นด้านวัตถุ 9 ด้าน และเน้นด้านจิตใจเพียง 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารคุณธรรมและด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (3) SWOT หรือตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้เน้นด้านวัตถุทั้ง 4 ปัจจัย (4) Benchmarking หรือ

ตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้เน้นด้านวัตถุทั้ง 5 ด้าน และ(5) Balanced Scorecard หรือตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย 4 ด้าน/ปัจจัย ได้เน้นด้านวัตถุ 3 ด้าน และเน้นด้านจิตใจ 1 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

สอง ถ้าจัดแบ่งตามงาน เงิน คน และคุณธรรม พบว่า (1) 11M และ (2) PAMS-POSDCoRB ครอบคลุมครบทั้งด้านงาน เงิน และคุณธรรม ในขณะที่ (3) SWOT และ (4) Benchmarking ครอบคลุมเฉพาะด้านงานเท่านั้น ส่วน (5) Balanced Scorecard) ครอบคลุมด้านงาน เงิน และคน โดยไม่ครอบคลุมด้านคุณธรรม ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด จำแนกตามด้านวัตถุ และด้านจิตใจ รวมทั้งงาน เงิน คน และคุณธรรม

กรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัด	ด้านวัตถุ			ด้านจิตใจ
	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน(Man)	คุณธรรม (Morality)
การบริหารจัดการ 4 ตัว/ ชุดตัวชี้วัด				
1.11M หรือตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ 11 ด้าน	(3)การบริหารงานทั่วไป (Management) (4)การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7)การบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) วิธีการระเบียบแบบแผน หรือเทคนิค (Method)	(2) การบริหารงบประมาณ (Money)	(3)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)	(5) การบริหารคุณธรรม (Morality)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัด การบริหารจัดการ 4 ตัว/ ชุดตัวชี้วัด	ด้านวัตถุ			ด้านจิตใจ
	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน(Man)	คุณธรรม (Morality)
	(9) การบริหาร เวลาหรือกรอบ เวลาที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน (Minute)			
	(10)การประสาน งานหรือการ ประนีประนอม (Mediation)และ			
	(11) การวัดผล หรือการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (Measurement)			
2.SWOT 4 ด้าน/ปัจจัย	(1)จุดแข็ง (Strength)คือ ข้อดี หรือปัจจัยที่ สนับสนุนภายใน หน่วยงาน			
	(2)จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อย หรือปัจจัย ที่ไม่สนับสนุน ภายในหน่วยงาน			

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัด การบริหารจัดการ 4 ตัว/ ชุดตัวชี้วัด	ด้านวัตถุ			ด้านจิตใจ
	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน(Man)	คุณธรรม (Morality)
	(3) โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดีหรือปัจจัย สนับสนุน ภายนอก หน่วยงานและ (4) ข้อจำกัดหรือ อุปสรรค (Threat) คือข้อด้อยหรือ ปัจจัยที่ไม่ สนับสนุนภายใน นอกหน่วยงาน			
3. Bench-marking 5 ด้าน	(1) การปฏิบัติงาน หรือผลของการ ปฏิบัติงาน (2) กระบวนการ ดำเนินงาน			
	(3) ผลสัมฤทธิ์ (4) ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ และ(5)ยุทธศาสตร์			
4. Balanced Scorecard 4 ด้าน	(1) ด้านภายนอก องค์กร เช่น ประชาชน ผู้รับบริการ และ	(4) ด้านการเงิน	(3) ด้านการ เรียนรู้และการ เจริญเติบโต	

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัด การบริหารจัดการ 4 ตัว/ ชุดตัวชี้วัด	ด้านวัตถุ			ด้านจิตใจ
	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน(Man)	คุณธรรม (Morality)
	2) ด้านภายใน องค์กร เช่น กระบวนการ บริหารงานภายใน หน่วยงาน			

ที่มา: วิรัช วิรัช นิภาวรรณ (2553, น.62)

หมายเหตุ การนำเสนอตารางที่ 2.2 ข้างบนนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความครอบคลุมของกรอบแนวคิด 11M เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น

สรุป จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกรอบแนวคิด 11M ดังกล่าวข้างต้นนี้ พบว่า ได้ให้ความหมายและกำหนดปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการไว้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกหรือกำหนดว่าปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553, น.24-26) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการจัดกลุ่มเป็นกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยกลุ่มคำหลายด้านหรือหลายขั้นตอน กรอบแนวคิดแบบนี้ได้นำมาใช้ในการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ซึ่งรวมทั้งใช้ในการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหาด้วย ดังนี้

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M-11M หรืออาจเรียกว่าทรัพยากรบริหารจัดการหรือทรัพยากรการจัดการ (management resources)

1. 3M เช่น Man (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) Money (การบริหารงบประมาณ) Management (แปลว่าการบริหารงานทั่วไปหรือการจัดการทั่วไปเช่น การวางแผน การควบคุมดูแล การตัดสินใจและการประชาสัมพันธ์)

2. 4M เช่น Man Money Management Material (การบริหารวัสดุอุปกรณ์) หรือ Man Machine Medium Mission

3. 5M เช่น Man Money Management Material Morality (การบริหารคุณธรรมหรือจริยธรรมของบุคลากรของในหน่วยงาน) หรือ Machinery Manpower Material Method Measurement

4. 6M เช่น Man Money Management Material Morality Market (ตลาด ผู้รับบริการ หรือประชาชนผู้รับบริการ)

5. 7M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message (การบริหาร ข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร)

6. 8M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method (วิธีการระเบียบแบบแผนหรือเทคนิค)

7. 9M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute (การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน)

8. 10M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute Mediation (การประสานงานหรือการประนีประนอม)

9. 11M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute Mediation Measurement (การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน)

สำหรับตัวอย่างตัวชี้วัดของตัวชี้วัดหลัก หมายถึง ระดับความสำเร็จของ ข้อความที่ ขยายความหรือขยายการดำเนินงานของตัวชี้วัดหลักแต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น ดังแสดง ไว้ใน ตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า 11M หรือตัวชี้วัดหลัก ตัวอย่าง ตัวชี้วัดรอง และตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
1.การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Man)	1.1 หน่วยงานบรรจุแต่งตั้ง และใช้บุคลากรอย่าง เหมาะสมกับงาน	1.1 การร้องเรียนเรื่องการบรรจุ แต่งตั้งการเข้าสู่ ตำแหน่ง และการใช้บุคลากรของหน่วยงานลดน้อยลง และหน่วยงานได้รับความเชื่อมั่น คำชม และการ ยอมรับเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
	1.2 หน่วยงานเห็น ความสำคัญของการพัฒนา คุณภาพของบุคลากร โดยให้ บุคลากรเข้ารับการพัฒนา หรือการฝึกอบรมเป็น ประจำ	1.2 บุคลากรของหน่วยงานมีคุณภาพ มีประสบการณ์ มีระดับการศึกษา มีการตื่นตัว และมีความมั่นใจในการ ปฏิบัติหน้าที่สูงขึ้น
	1.3 หน่วยงานเชิญบุคลากร ภายนอก เช่น ผู้มี ประสบการณ์ เข้ามาช่วย พัฒนา หรือให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่บุคลากรเป็น ประจำ	1.3 บุคลากรของหน่วยงานมีความรู้และมีความคิดที่ กว้างขวางเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งความร่วมมือกับ บุคคลภายนอกมีเพิ่มมากขึ้น
	1.4 หน่วยงานแลกเปลี่ยน หรือยืมตัวบุคลากรจาก หน่วยงานอื่น	1.4 บุคลากรของหน่วยงานที่แลกเปลี่ยนกันมีความ สามัคคี ติดต่อกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกันมากขึ้น
	1.5 ผู้บริหารของหน่วยงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ไม่สนับสนุนระบบ พวกพ้อง หรือระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น	1.5 การร้องเรียนและความขัดแย้งเรื่องทรัพยากร มนุษย์ลดน้อยลง ความร่วมมือภายในหน่วยงานเพิ่ม มากขึ้น อีกทั้งผู้บริหารได้รับคำชม และได้รับการ ยอมรับเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
2. การบริหาร งบประมาณ (Money)	<p>2.1 หน่วยงานได้รับการ จัดสรรงบประมาณเพียงพอ แก่การบริหารจัดการ</p> <p>2.2 การรายงานการบริหาร งบประมาณของหน่วยงาน ถูกต้องตามระเบียบ</p> <p>2.3 หน่วยงานสนับสนุนให้ ตรวจสอบภายในด้าน งบประมาณอย่างเข้มงวด</p> <p>2.4 หน่วยงานสนับสนุนให้ หน่วยงานภายนอกเข้ามามี ส่วนร่วมในการตรวจสอบ งบประมาณ</p> <p>2.5 หน่วยงานใช้จ่าย งบประมาณอย่างประหยัด มี ประสิทธิภาพ คุ่มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุด</p>	<p>2.1 ผู้บริหารของหน่วยงานได้ดำเนิน กิจกรรมหรือโครงการด้วยความสบายใจมากขึ้น บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสะดวก และรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น</p> <p>2.2 ขอบกพร่องหรือความผิดพลาดของรายงานลด น้อยลง ระบบการควบคุมตรวจสอบด้านงบประมาณ ได้รับความเชื่อมั่น คำชม และการยอมรับเพิ่มขึ้น</p> <p>2.3 ความระมัดระวังในการใช้จ่ายงบประมาณของ บุคลากรเพิ่มขึ้นขอบกพร่องหรือความผิดพลาดในการ ใช้จ่ายงบประมาณลดลง และหน่วยงานได้ดำเนินการ ลงโทษบุคลากรที่กระทำความผิดด้านงบประมาณ อย่างจริงจัง</p> <p>2.4 หน่วยงานภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะด้านงบประมาณเพิ่ม มากขึ้นการร้องเรียนเรื่องการทุจริตงบประมาณลด น้อยลง หน่วยงานได้รับความเชื่อมั่นคำชม รวมทั้งการ ยอมรับด้านการควบคุมและตรวจสอบงบประมาณเพิ่ม มากขึ้น</p> <p>2.5 การร้องเรียนเรื่องการทุจริต งบประมาณลดน้อยลง หน่วยงานได้รับความเชื่อมั่น คำชม และการยอมรับด้านการใช้จ่ายงบประมาณเพิ่ม มากขึ้น</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
3. การบริหารงาน ทั่วไป (Management)	<p>3.1 หน่วยงานวางแผน ปฏิบัติ ตามแผน และประเมินผลแผน อย่างเป็นระบบ</p> <p>3.2 หน่วยงานมีการบังคับ บัญชาอย่างเป็นเอกภาพ</p> <p>3.3 หน่วยงาน ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.4 ผู้บริหารของหน่วยงานมี ภาวะผู้นำสูง เช่น กล้า ตัดสินใจ กล้าแสดงออก และ กล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.5 ผู้บริหารของหน่วยงานมี ลักษณะเป็นผู้นำมืออาชีพ เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความคิด ริเริ่ม ใช้ความรู้ในการปฏิบัติ ราชการ และคำนึงถึง ผลประโยชน์ของส่วนรวม เป็นหลัก</p>	<p>3.1 ขอบการพร้อมหรือความผิดพลาดด้านการวางแผนของ หน่วยงานและบุคลากรลดน้อยลง และหน่วยงานได้รับ คำชมและการยอมรับด้านการวางแผนเพิ่มมากขึ้น</p> <p>3.2 ความซ้ำซ้อน และความขัดแย้ง ภายในหน่วยงานลดน้อยลง หน่วยงานมีผู้รับผิดชอบ หรือเจ้าภาพชัดเจน</p> <p>3.3 ความขัดแย้งหรือขอบการพร้อมด้านการรับข้อมูล ข่าวสารลดน้อยลง ผู้รับบริการหรือประชาชนรับทราบ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักหน่วยงาน ตลอดจนการ บริหารจัดการของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นหน่วยงาน ได้รับคำชมด้านประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น</p> <p>3.4 ผู้บริหารของหน่วยงานได้รับความร่วมมือ และ ยอมรับจากบุคลากรเพิ่มมากขึ้น การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหน่วยงานเกิดง่ายขึ้น ชัดเจนขึ้น และการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่เกิดมากขึ้น</p> <p>3.5 ผู้บริหารของหน่วยงานมีความเป็นสากล และ ได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้นการบริหารจัดการ สมัยใหม่ หลักวิชาการและนักวิชาการได้รับการ สนับสนุนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งประชาชนหรือ ส่วนรวมได้รับผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
4. การบริหาร วัสดุอุปกรณ์ (Material)	<p>4.1 หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และ คอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพ เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน</p> <p>4.2 หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และ คอมพิวเตอร์มากเพียงพอแก่ การปฏิบัติงาน</p> <p>4.3 หน่วยงานมีระบบการ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ อย่างชัดเจน</p> <p>4.4 ผู้บริหารของหน่วยงานมี ความคิดริเริ่มที่จะนำวัสดุ อุปกรณ์ใหม่มาใช้ใน หน่วยงาน</p>	<p>4.1 วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหน่วยงานมีความคงทน และ ใช้ประโยชน์ได้นานเพิ่มมากขึ้น คำร้องเรียนเกี่ยวกับการ ค่อยคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ลดลง</p> <p>4.2 ปริมาณวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหน่วยงาน รวมทั้ง บุคลากรของหน่วยงานและประชาชนได้ใช้ประโยชน์ จากวัสดุอุปกรณ์อย่างชัดเจน และมากเพียงพอ</p> <p>4.3 การใช้วัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานเป็นระเบียบ สอดคล้อง และประหยัดเพิ่มมากขึ้น หน่วยงานได้รับความ เชื่อมั่นและการสนับสนุนจากบุคลากรเกี่ยวกับ ระบบการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น</p> <p>4.4 ผู้บริหารของหน่วยงานมีแนวโน้มที่จะมีและใช้ วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยบุคลากรของหน่วยงานมี ความหวังที่จะได้ใช้วัสดุอุปกรณ์ใหม่เพิ่มมากขึ้น</p>
5. การบริหาร คุณธรรม (Morality)	5.1 บุคลากรของหน่วยงาน นำหลักธรรม เช่น ความ ซื่อสัตย์สุจริตมาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่	5.1 บุคลากรของหน่วยงานได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ร่าเริง ความซื่อสัตย์และการร้องเรียนเกี่ยวกับการ ปฏิบัติหน้าที่ลดน้อยลง

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
	5.2 บุคลากรของหน่วยงานมี จิตสำนึกที่ดีงามในการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ รับผิดชอบ และเอาใจใส่งาน อย่างสม่ำเสมอ	5.2 บุคลากรของหน่วยงานมีความสุข มีความสามัคคี และความร่วมมือภายในหน่วยงานมีเพิ่มมากขึ้น ประชาชนผู้รับบริการพึงพอใจการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากรเพิ่มมากขึ้น
	5.3 หน่วยงานวางตัว บุคลากรได้เหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่	5.3 บุคลากรของหน่วยงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เพิ่มขึ้น
	5.4 บุคลากรของหน่วยงาน ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบวินัย อย่าง เคร่งครัด	5.4 ผู้บริหารของหน่วยงานได้ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารได้นำหลักเกณฑ์ กฎระเบียบมาใช้บังคับจริง เพิ่มมากขึ้น และการร้องเรียนบุคลากรเกี่ยวกับการ ปฏิบัติหน้าที่ลดน้อยลง
	5.5 บุคลากรของหน่วยงาน ใช้ตำแหน่งหรืออำนาจ หน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ ส่วนตน หรือให้พวกพ้อง	5.5 ประชาชนได้รับความเดือนร้อน ขาดความ ไว้วางใจ และการร้องเรียนบุคลากรของหน่วยงานที่ใช้ ตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจอย่างไม่สุจริตเพิ่มมากขึ้น และเกิดความแตกแยก หรือความไม่ไว้วางใจกัน ภายในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น
6. การให้บริการ ประชาชน (Market)	6.1 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ ประชาชนแสดงความ คิดเห็น	6.1 ประชาชนได้เข้าร่วมกิจกรรม แสดงความคิดเห็น รวมทั้งติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการหรือ การให้บริการของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะ อย่างยิ่ง การเสนอประเด็นเสนอปัญหา และเสนอแนว

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
		ทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของ หน่วยงาน อีกทั้งการกล่าวหาและการร้องเรียนเรื่อง หน่วยงานไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความ คิดเห็นลดน้อยลง
	6.2 หน่วยงานให้บริการใน ลักษณะที่ตอบสนองความ ต้องการของประชาชน	6.2 ผู้รับบริการหรือประชาชนพึงพอใจขึ้นชม และให้ ความร่วมมือกับบุคลากรของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น
	6.3 หน่วยงานดำเนินงาน โดยยึดถือผลประโยชน์ของ ประชาชนเป็นหลัก	6.3 ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับผลประโยชน์ เกิด ความพึงพอใจ ให้คำชมและให้ความร่วมมือเพิ่มมาก ขึ้น
	6.4 หน่วยงานค้นหาข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการ ให้บริการประชาชน	6.4 ปริมาณข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการ ให้บริการเพิ่มมากขึ้นบุคลากรของหน่วยงานได้ ให้บริการด้วยความมั่นใจ และตรงกับความต้องการ ของประชาชนเพิ่มมากขึ้น
	6.5 หน่วยงานประเมินผล ความต้องการของประชาชน	6.5 ผู้บริหารของหน่วยงานคำนึงได้ถึงความสำคัญของ ความต้องการของประชาชนเพิ่ม มากขึ้น หน่วยงานได้ นำตัวชี้วัดทางวิชาการมาใช้ในการประเมินผล และ ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลความต้องการของ ประชาชนเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
7. การบริหาร ข่าวสาร หรือ ข้อมูลข่าวสาร (Message)	<p>7.1 หน่วยงานนำข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างมาก เพียงพอ</p> <p>7.2 ข้อมูลข่าวสารของ หน่วยงานเชื่อถือได้</p> <p>7.3 หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการ สนับสนุนการรับและส่ง ข้อมูลข่าวสาร</p> <p>7.4 หน่วยงานแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารเป็นเครือข่าย และเป็นระบบ</p>	<p>7.1 ผู้บริหารของหน่วยงานได้เห็นถึงความสำคัญของ ข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสารสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ เพิ่มมากขึ้น ปริมาณข้อมูลข่าวสารมีเพิ่มขึ้น และ บุคลากรของหน่วยงานได้แสดงถึงความพร้อมของ ข้อมูลข่าวสารที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่อย่าง ชัดเจน</p> <p>7.2 หน่วยงานได้รับความเชื่อมั่น และคำชมด้านข้อมูล ข่าวสารจากผู้รับบริการหรือประชาชนเพิ่มขึ้น และ ผู้รับบริการหรือประชาชนขอรับข้อมูลข่าวสารจาก หน่วยงานเพิ่มมากขึ้น</p> <p>7.3 จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยสำหรับการรับส่ง ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานมีให้เห็นอย่างชัดเจน มี หลักฐานที่ปรากฏว่าหน่วยงานรับและส่งข้อมูล ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งบุคลากรของ หน่วยงานได้ใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการรับส่ง ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>7.4 ผู้บริหารของหน่วยงานได้เปิดเผยแผนผังหรือ ความสัมพันธ์อย่างมีระบบเป็นเครือข่ายของการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ รวมทั้งปริมาณ ข้อมูลข่าวสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของ เครือข่ายมีเพิ่มมากขึ้น</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
	7.5 หน่วยงานมีระบบการ ควบคุมและการตรวจสอบ ข้อมูลข่าวสารอย่างมี มาตรฐาน	7.5 ผู้บริหารของหน่วยงานได้กำหนด หลักเกณฑ์การควบคุม และการตรวจสอบข้อมูล ข่าวสารอย่างชัดเจนรวมทั้งยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเคร่งครัด
8. วิธีการ ระเบียบ แบบ แผนหรือเทคนิค (Method)	8.1 หน่วยงานบริหารจัดการ บนพื้นฐานของกฎหมาย หรือยึดถือหลักนิติธรรม	8.1 ผู้บริหารของหน่วยงานได้กำหนดอำนาจหน้าที่ และขั้นตอนการปฏิบัติราชการไว้ในกฎหมายหรือ ระเบียบอย่างชัดเจน รวมทั้งได้ปรับปรุงขั้นตอน และ หลักเกณฑ์การปฏิบัติหน้าที่ให้ทันสมัยและสอดคล้อง กับสถานการณ์ อีกทั้งผู้บริหารของหน่วยงานได้ใช้ ระเบียบและกฎหมายเป็นหลักในการบริหารจัดการ มากกว่าใช้ดุลพินิจส่วนตัว
	8.2 หน่วยงานยึดถือและ ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ การปฏิบัติราชการอย่าง เคร่งครัด	8.2 ผู้บริหารของหน่วยงานได้ควบคุมดูแลบุคลากรให้ ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายอย่างเข้มงวด นอกจากนั้น การลงโทษบุคลากรที่ฝ่าฝืนมีเพิ่มมากขึ้น
	8.3 หน่วยงานเห็นถึง ความสำคัญและได้พัฒนา วิธีการ หรือเทคนิคในการ ปฏิบัติราชการอยู่ตลอดเวลา	8.3 บุคลากรของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการหรือ เทคนิคในการปฏิบัติราชการเพิ่มมากขึ้นพร้อมทั้งได้ ประเมินผลวิธีการ หรือเทคนิคเป็นประจำ
	8.4 หน่วยงานจัดการ ฝึกอบรมบุคลากรเรื่อง วิธีการ และเทคนิคในการ	8.4 บุคลากรของหน่วยงานได้รับการ ฝึกอบรมเรื่องวิธีการ และเทคนิคในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างต่อเนื่อง ทำให้เข้าใจวิธีการ และเทคนิคในการ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
	ปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำ	ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น พร้อมกับการนำความรู้ที่ได้จาก การฝึกอบรมนั้นไปปรับใช้อย่างชัดเจน
	8.5 ผู้บริหารของหน่วยงาน สนับสนุนให้บุคลากรนำ วิธีการ หรือเทคนิคมาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่	8.5 ผู้บริหารของหน่วยงานได้ควบคุมดูแลบุคลากรในเรื่องการนำวิธีการ หรือเทคนิคมาใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่อย่างต่อเนื่อง และนำมาประกอบการพิจารณา เลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคลากรด้วย
9. การบริหาร เวลา หรือกรอบ เวลาที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน (Minute)	9.1 หน่วยงานมีนโยบาย สนับสนุนการปฏิบัติ ราชการด้วยความรวดเร็ว และทันเวลา 9.2 หน่วยงานกำหนด ระยะเวลาในการปฏิบัติ ราชการแล้วเสร็จที่ชัดเจน และปฏิบัติตามอย่าง เคร่งครัด 9.3 หน่วยงานลดขั้นตอน การปฏิบัติราชการเพื่อให้ งานหรือกิจกรรมแล้วเสร็จ โดยเร็ว	9.1 ผู้บริหารของหน่วยงานมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนใน การสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความ รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ ในเวลาเดียวกัน ได้ สนับสนุนให้บุคลากรนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง 9.2 ผู้บริหารของหน่วยงานได้กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรการ กรอบเวลา หรือระยะเวลาในการปฏิบัติ ราชการทุกขั้นตอน และทุกกิจกรรมที่ชัดเจน พร้อมทั้ง ควบคุมดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด ต่อเนื่อง และเพิ่มมากขึ้น 9.3 ผู้บริหารของหน่วยงานได้กำหนด มาตรการ และได้สนับสนุนให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ รวมทั้งได้ประเมินผลการลดขั้นตอน และลดระยะเวลา ในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละกิจกรรมของบุคลากรอย่าง ชัดเจน และต่อเนื่อง อีกทั้งการกล่าวหาหรือการ ร้องเรียนเรื่องบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าลดน้อยลง

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
	9.4 บุคลากรของหน่วยงาน พักผ่อนหรือเลื่อนวันเวลา การปฏิบัติราชการเป็น ประจำ	9.4 ผู้รับบริการหรือประชาชนไม่ได้รับการอำนวยความสะดวกและการบริการที่ดีในเรื่องการปฏิบัติ ราชการตามกำหนดเวลาเท่าที่ควร ประชาชนขาดความ เชื่อมั่นในการนัดหมายของหน่วยงาน นอกจากนั้น การร้องเรียนเรื่องการเลื่อนวันเวลา หรือความล่าช้าใน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น
	9.5 ผู้บริหารของหน่วยงาน ให้ความสำคัญกับเวลา หรือ ความรวดเร็วในการปฏิบัติ หน้าที่	9.5 ผู้บริหารของหน่วยงานควบคุมดูแลการปฏิบัติ หน้าที่ของบุคลากรให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาอย่าง ใกล้ชิด และต่อเนื่องอีกทั้งการลงโทษบุคลากรที่ ปฏิบัติหน้าที่ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาลดน้อยลง
10. การ ประสานงาน หรือการ ประนีประนอม (Mediation)	10.1 หน่วยงานประสานงาน ภายในและภายนอกของ หน่วยงานอย่างชัดเจน	10.1 ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรได้ ติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ และร่วมมือกับ หน่วยงานและบุคลากรอื่นทั้งภายในและภายนอก อย่างเด่นชัดเพิ่มมากขึ้น ความสามัคคีปรากฏชัดเจน มากขึ้นขณะที่ความแตกแยก หรือความขัดแย้งลด น้อยลง
	10.2 หน่วยงานวางระบบ การประสานงานกับ หน่วยงานอื่นเพื่อลดขั้นตอน และเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ในการปฏิบัติราชการ	10.2 ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรได้ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งการกล่าวหา และการร้องเรียนบุคลากรลดน้อยลง

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
	10.3 หน่วยงานให้เวลา สำหรับการประสานกับ หน่วยงานอื่นอย่างมาก เพียงพอ	10.3 หน่วยงานได้กำหนดเวลาประชุมเรื่องการ ประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเป็นประจำและ ต่อเนื่อง โดยการประชุมร่วมกันมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
	10.4 หน่วยงานจัดการ ฝึกอบรมบุคลากรเรื่องการ ประสานงานในการปฏิบัติ หน้าที่เป็นประจำ	10.4 บุคลากรของหน่วยงานได้รับการฝึกอบรมเรื่องการ ประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ทำให้ เข้าใจเรื่องการประสานงานเพิ่มมากขึ้น พร้อมกับนำ ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นไปปรับใช้อย่างชัดเจน
	10.5 หน่วยงานปรึกษาหารือ กับหน่วยงานอื่นเพื่อจัดแบ่ง หน้าที่การปฏิบัติราชการที่ ซ้ำซ้อนกัน หรือคล้ายคลึง กันของแต่ละหน่วยงานให้ ชัดเจนขึ้น	10.5 การปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ซ้ำซ้อนกัน หรือ คล้ายคลึงกันระหว่างหน่วยงานลดน้อยลง อีกทั้งความ ขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานในเรื่องการปฏิบัติ ราชการที่ซ้ำซ้อนกันลดน้อยลง
11. การวัดผลหรือ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (Measurement)	11.1 หน่วยงานมีระบบการ วัดผลหรือการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ได้ มาตรฐาน และชัดเจน	11.1 ผู้บริหารของหน่วยงานได้นำระบบการวัดผล หรือการประเมินผลที่เป็นสากลและทันสมัยเข้ามา ปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมกันนั้น ขั้นตอนของมาตรการและหลักเกณฑ์ สำหรับการวัดผล หรือการประเมินผลชัดเจนขึ้นและ เพิ่มมากขึ้น
	11.2 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ ประชาชน หรือหน่วยงาน	11.2 ประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงานของ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า 11M ที่ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 11 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จ ของข้อความที่ขยายการ ดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลสำเร็จ(หมายถึงระดับความสำเร็จ ของผลการดำเนินงาน ผลของความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ปรากฏออกมาที่หน่วยงานต้องการ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดรอง)
	ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมใน การวัดผล หรือการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 11.3 หน่วยงานควบคุม ตรวจสอบการวัดผล หรือ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเข้มงวดหรือหน่วยงาน ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมใน การวัดผล หรือการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	บุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ รับรู้แสดงทัศนะ เสนอ ประเด็น เสนอปัญหา 11.3 ผู้บริหารของหน่วยงานได้กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรการในการวัด หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้นและได้ดำเนินการเพื่อให้มีการควบคุม และการตรวจสอบการวัดผล หรือการ ประเมินผลอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง
	11.4 หน่วยงานฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การวัดผล หรือการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเป็นประจำ	11.4 บุคลากรของหน่วยงานได้รับการฝึกอบรม หรือ การพัฒนาในเรื่องการวัดผล หรือการประเมินผลอย่าง ต่อเนื่องทำให้เข้าใจเพิ่มมากขึ้น พร้อมกับการนำความรู้ที่ ได้จากการฝึกอบรม และการพัฒนานั้นไปปรับใช้ อย่างชัดเจน
	11.5 ผู้บริหารของหน่วยงาน เห็นถึงความสำคัญและ ความจำเป็นของการวัดผล หรือการประเมินผลการ ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	11.5 ผู้บริหารของหน่วยงานได้ควบคุมดูแลบุคลากรใน เรื่องการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใน หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารได้นำผลการ ประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง ของบุคลากรด้วย

ปริศนา ศรีทิพย์ (2556, น.21-24) แนวคิดในเรื่องการบริหารจัดการ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปสาระที่สำคัญที่มีผลต่อการบริหารงานที่น่าสนใจ ดังนี้

ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative management) ว่า มีนักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ Henry Fayol ได้พัฒนาหลักการบริหาร 14 หลักการ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of labour) ตามความถนัดหรือความชำนาญ คือการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะจะเป็นงานด้านบริหารหรือด้านเทคนิค จะต้องแบ่งเป็นกิจกรรมของงาน (Tasks) และต้องแบ่งเป็นกิจกรรมย่อยของงาน (Sub-tasks) หรือแม้จะเล็กกว่านั้นจนกว่าจะเกิดความเชี่ยวชาญ เช่น การจัดสถานที่ และการประเมินผล สำหรับงานย่อย เช่น ในงานจัดอบรมจะประกอบด้วยงานต้อนรับ งานลงทะเบียน งานพิธีกร เป็นต้น

2. หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (Authority) ควบคู่กับความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย ผู้บริหารมีอำนาจในการสั่งการอย่างชอบธรรมและมีสิทธิในการตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเองที่มาจากการสั่งการ

3. หลักการเกี่ยวกับมีระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้ โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด ซึ่งการตั้งกฎระเบียบนั้น เพื่อใช้เป็นมาตรฐานที่สมาชิกในองค์กร ต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม การมีกฎระเบียบที่ดีนั้นเกิดจากการที่องค์การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีความเข้าใจอย่างชัดเจนและรับรู้ตรงกันเกี่ยวกับระเบียบขององค์การระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ และมีความยุติธรรมและเสมอภาคในการลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืน

4. หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว คือ ในการกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่ง ด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้จะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์กรให้หมดไป

5. หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง (Unity of direction) ทุกกิจกรรมต้องมุ่งบรรลุจุดหมายขององค์การกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

6. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interest to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่างๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนตัวได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด

7. หลักความยุติธรรมต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ซึ่งเป็นการให้รางวัลแก่บุคคลในองค์การที่ทำความดีความชอบให้องค์การ หลักการให้รางวัลนั้น ต้องมีความยุติธรรมกับทุกคนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนทำงานทุกคน และสร้างขวัญให้คนนั้นกระตือรือร้นที่จะทำงานให้กับองค์การต่อไป

8. หลักการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ผู้ปฏิบัติก็ควรมีอำนาจอย่างเพียงพอด้วย หมายถึง ว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของงาน การที่ศูนย์รวมอำนาจมากเกินไป ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่ต้องทำตามคำสั่ง ดังนั้น ผู้จัดการระดับสูงจะสามารถควบคุมกิจกรรมขององค์การและให้หลักประกันว่าองค์การจะดำเนินไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แต่การดำเนินการในลักษณะนี้ ในทางปฏิบัติจะทำได้ยากเพราะบุคลากรเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด และการตอบสนองต่อปัญหาจะต้องใช้เวลามากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นจะไม่ใช่การสนใจผู้จัดการระดับกลาง และผู้จัดการระดับต้น ตลอดจนทำให้ความยืดหยุ่นและการปรับตัวมีน้อยลง

9. หลักการมีสายบังคับบัญชา (Hierarchy/scale chain) จากบนลงล่าง มีเส้นทางการติดต่อสื่อสารด้วย โดยปกติแสดงเป็นแผนภาพ สายงานอันนี้คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

10. หลักความเป็นระเบียบแบบแผน (Order) วัสดุอุปกรณ์และผู้ปฏิบัติควรให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติควรรับผิดชอบงานหรืออยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม (Right person should be in the right place) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ที่ใดของส่วนรวม ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

11. หลักความเสมอภาค (Equity) เป็นมิตรและมีความยุติธรรมต่อผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารี และความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มา

ซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน เพื่อเป็นการปฏิบัติในทุกๆ ด้าน แก่ทุกคน ในองค์การ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หลักความเสมอภาคเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยแรงจูงใจแก่บุคคลในองค์การให้ทำงานร่วมกันได้อย่างดี

12. หลักความมั่นคงในการทำงาน (Stability of staff) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและคนงาน จะต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้อง สิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13. หลักความริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เนื่องจากว่า คนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นหรือ กระทำสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา โดยจะสร้างจุดแข็งและนวัตกรรม ใหม่ๆ ในองค์การได้ ทั้งนี้ ความคิดของคนงานในระดับล่างอาจช่วยให้หัวหน้างานนำไปใช้เป็น ประโยชน์ในการทำงานได้

14. หลักความสามัคคีหรือความเป็นหนึ่งใจเดียวกัน (Spirit de corps) เน้นถึงความ จำเป็นที่ต้องทำงานเป็นกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานภายในกลุ่ม ซึ่งเป็น ความรู้สึกในหน้าที่และความรับผิดชอบของคนงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเชื่อว่าการให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นกลุ่มและมีการ ติดต่อกับสื่อสารที่ดี สามารถสร้างทีมงานและสปีริตเพื่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มและองค์การจะได้ เป็นส่วนสำคัญในผลสำเร็จของงาน

หลักการของ Fayol หลายประการถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีข้อวิจารณ์บาง ประการ เช่น หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือตามความชำนาญเฉพาะทาง ในกรณีที่เป็น องค์การขนาดใหญ่ อาจทำให้สานการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน เป็นต้น

สรุปการบริหารจัดการองค์การหมายถึง กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และ เครื่องจักร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

3.แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม เพื่อใช้กำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยศึกษาจากนักวิชาการที่ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542, น.43-45) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ของทุกฝ่ายในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการจึงทำให้คนเกิดการเรียนรู้ เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นกระบวนการให้ประชาชนสามารถเข้ามาร่วมอุดมการณ์ นโยบายในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

อำนาจ สิทธิแสง (2544, น.41) ได้กล่าวถึง ลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนและได้สรุปเป็นหัวข้อของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการหมู่บ้าน ในการพัฒนาชนบท เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การมีส่วนร่วมขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในฐานะองค์กรท้องถิ่นและเป็นตัวแทนของประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา คือ

1. มีส่วนร่วมในการคิด ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน
3. มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
4. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. มีส่วนร่วมในการประเมิน
6. มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

สัมฤทธิ์ การเส็ง (2545, น.11) กล่าวว่า ความสำคัญของการมีส่วนร่วมมี ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิด และอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะเดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์
4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5. การมีส่วนร่วมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548, น.32) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ร่วมมือ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในขั้นตอนต่างๆของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆโดยมีกลุ่มหรือองค์กรรองรับบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมการพัฒนาภูมิปัญญา การรับรู้สามารถวิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเอง

แช่ฟฟิน (Chapin, 1977 อ้างถึงใน พันธนภัทร วานิช, 2549, น.40-41) ได้เสนอเครื่องมือชี้วัดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนทางสังคม โดยกำหนดระดับความสำคัญของการร่วมกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรของชุมชน ดังนี้

1. การมีความสนใจและร่วมประชุม ได้แก่ การให้ความสนใจติดตามข่าวสารต่างๆของส่วนร่วมและการเข้าร่วมประชุมเสนอแนะต่างๆในที่ประชุมในกิจกรรมของส่วนรวม
2. การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ ได้แก่ การอุทิศเงินเวลาให้แก่ส่วนรวม
3. การเป็นสมาชิกและกรรมการ ได้แก่ การอุทิศแรงงานในการทำกิจกรรมของส่วนรวมโดยการสมัครเป็นสมาชิก
4. การเป็นเจ้าของหน้าที่ ได้แก่ การยอมรับใช้ในการทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจสั่งการ

วรรณ วลัยวานิช (2549, น.45) ได้กำหนดรูปแบบของการมีส่วนร่วมของบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง คือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน จนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์
2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริง คือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องในลักษณะหนึ่งลักษณะใด หรือในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง เท่านั้น

โดยแท้จริงแล้วกระบวนการมีส่วนร่วมไม่อาจสามารถกระทำได้ในทุกประเด็นแต่การมีส่วนร่วมของบุคคลจะมีอยู่ในเกือบทุกกิจกรรมของสังคม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและประเด็นการพิจารณาที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขพื้นฐานการมีส่วนร่วมว่าจะต้องมีอิสรภาพ มีความเสมอภาค และมีความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้การมีส่วนร่วมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประพันธ์พงษ์ ทิณพงษ์ (2551, น.21) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลง การเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วมปฏิบัติการ นั้น และเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการ ทั้งหมดโดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลง ที่ต้องการ

ประชุม สุวดี (2551, น.35) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคคล เกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการ วางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์กรตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจวัฒนธรรม และกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้
3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะเข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วม โดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม
4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้มีโอกาสที่จะเข้าร่วม ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสและมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

สำหรับลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลโดยทั่วไปแล้ว ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม อาชีพและรายได้ เป็นต้น

สันติชัย เอื้องประสิทธิ์ (2551, น.65) ได้กล่าวว่าสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้นผู้นำจะต้องยอมรับในปรัชญาการพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของส่วนร่วมในองค์กร

สมลักษณ์ ไชยเสรี (2549, น.142-149) ได้แบ่งแนวทางการจัดการการมีส่วนร่วมเป็น 3 ด้านหลัก คือ ด้านประชาชน (Public) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) และด้านภาครัฐ โดยการมีส่วนร่วม (Participation) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ประชาชนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการพัฒนา ช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล เพื่อให้เกิดการยอมรับ และก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกันทุกฝ่าย ดังนี้

1. การรับรู้ (Perception) ต้องสร้างสำนึกให้ทั้งภาครัฐและประชาชน มีความตระหนัก การรับรู้ การยอมรับในสิทธิหน้าที่และส่วนร่วมของทุกกลุ่มทุกฝ่าย โดยภาครัฐนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องสร้างสำนึกใหม่ว่ากิจการที่ตนรับผิดชอบไม่ใช่ “รัฐกิจ” หรือ “กิจการของรัฐ” ที่ตนเท่านั้น มีสิทธิตัดสินใจ แต่เป็นสาธารณกิจที่สาธารณชนชอบที่จะมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมกระทำ หรือตรวจสอบ หากเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ปรับทัศนคติให้ได้เช่นนี้ ก็จะต้องเผชิญกับสถานะที่อาจเกิดข้อขัดแย้งกับประชาชนกลุ่มที่ต้องการมีส่วนร่วมได้ ส่วนภาคประชาชน การตระหนัก การรับรู้และยอมรับในสิทธิและหน้าที่ตลอดจนการมีส่วนร่วมนั้น ต้องเข้าใจว่าตนและผู้อื่น ต่างก็มีสิทธิหน้าที่ และส่วนร่วมเสมอกันตามหลักการเท่าเทียมกัน ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายต้องยอมรับการรอมชอม และประสานประโยชน์ มิฉะนั้นความแตกต่างในผลประโยชน์และจุดยืน จะนำไปสู่ความขัดแย้งและความรุนแรงในที่สุด

2. ทัศนคติ (Attitude) ต้องสร้างความเข้าใจและปรับทัศนคติของบุคลากรภาครัฐและภาคประชาชนทั้งสองฝ่าย ให้มีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน กล่าวคือภาครัฐจะต้องเห็นการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมเพื่อประโยชน์หลายประการ อาทิ เพื่อการได้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและความคิดที่หลากหลาย รวมทั้งบุคลากรภาครัฐผู้รับผิดชอบด้านการมีส่วนร่วม จะต้องมีความทัศนคติที่ดีต่อประชาชนและต่อกระบวนการมีส่วนร่วม มีการปรับปรุงบทบาทและค่านิยม ตลอดจนต้องมีความอดทนในการทำงานกับประชาชน เพราะการมีส่วนร่วมต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีความจริงจังต่อประชาชน ในขณะเดียวกันภาคประชาชนเองก็ควรมีท่าทีที่เข้าใจความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน และจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการมีส่วนร่วมและต่อเจ้าหน้าที่เช่นเดียวกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ส่งผลให้กิจกรรมการมีส่วนร่วมบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากทั้งสองฝ่ายต่างมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมและต่อกันแล้ว ความร่วมมือ “ประชารัฐ” ก็จะพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น

3. การเป็นตัวแทน (Representation) การสรรหาและคัดเลือกตัวแทน จะต้องคำนึงถึงประชาชนทุกกลุ่ม ทุกฝ่าย เพื่อให้ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลายทุกกลุ่มนั้นมีตัวแทนเข้าไป

ร่วมด้วย จะได้ ประสานผลประโยชน์กันจนลงตัวและเกิดความเป็นธรรมขึ้น รวมทั้งควรคำนึงถึง คุณสมบัติของตัวแทนที่ต้องการด้วย โดยพิจารณาจากคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะและความสามารถที่เกื้อหนุนกัน ความสอดคล้องของเทคโนโลยี วัตถุประสงค์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร การตอบสนองซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงด้านการเงิน ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มที่เป็นตัวแทนจะต้องมีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มทั้งหลาย หรือ ผู้มีส่วนได้เสีย และมีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องตระหนักถึง คือสมาชิกที่เป็นตัวแทน ต้องมีความรู้สึกที่จะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน

4. ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ (Trust) การมีส่วนร่วมนั้น ต้องสร้างให้สมาชิกมีความเข้าใจและมีความจริงใจในการเข้าร่วม สิ่งที่จะได้ตามมาคือความเชื่อมั่นและไว้วางใจ (Trust) ในองค์กร โดยการสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันนั้น ต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน กำหนดให้เป็นรูปธรรมและเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ความไว้วางใจกันและกัน เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การสร้างความเชื่อถือไว้วางใจอาจทำได้คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมาครบถ้วน รวมทั้งต้องมีการติดต่อระหว่างสมาชิกอย่างสม่ำเสมอบ่อยครั้ง และทำอย่างตั้งใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการสร้าง และดำรงไว้ซึ่งความเชื่อมั่นและความไว้วางใจการร่วมมือซึ่งกันและกัน

5. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information-sharing) สร้างกลไกเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ทำให้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งด้านที่เป็นข้อเท็จจริงและด้านที่เป็นความคิด ความรู้สึก ความคาดหวัง ได้ถูกแสดงออกอย่างหลากหลายกลุ่มเล็กและสมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การวินิจฉัยปัญหาและการเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาามีหลากหลาย และตรงกับความต้องการมากขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้การตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนดำเนินไปได้อย่างรอบรู้ รอบคอบและรอบด้านยิ่งขึ้น โดยการที่ประชาชนจะมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ และมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ ในนโยบายที่ตนต้องการมีส่วนร่วม ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นของหน่วยงานที่เป็นผู้ริเริ่มนโยบาย บางส่วนเกิดจากการศึกษาของนักวิชาการและองค์กรพัฒนาเอกชน ดังนั้นประชาชนที่สนใจการมีส่วนร่วมกับนโยบายใดอาจไปขอความร่วมมือและข้อมูลจากบุคคลและองค์กรเหล่านั้น

6. นันทามติ (Consensus) การมีส่วนร่วมเป็นการสร้างฉันทามติ โดยการให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้าร่วม ในการหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนร่วมกัน หาทางออก

สำหรับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางสันติ เป็นที่ยอมรับหรือเป็นฉันทามติของประชาสังคม ซึ่งทุกคนยินยอมเห็นพ้องต้องกันในทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการมีส่วนร่วม โดยเสาหลักของการมีส่วนร่วมที่ดีคือการที่ประชาชนสามารถที่จะร่วมมือกัน ลดความขัดแย้ง สร้างข้อตกลงที่มั่นคงยืนยาว การยอมรับระหว่างกลุ่ม และหาข้อสรุปร่วมกันได้ทุกฝ่าย แม้ว่าอาจจะมีความเห็นที่แตกต่างกันก็ตาม ก็ต้องสามารถที่จะปรับความเห็นที่ต่างกัน โดยการเจรจาหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับกันได้อย่างสันติวิธี เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่เห็นพ้องหรือฉันทามติร่วมกันได้ทุกฝ่าย

7. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) องค์การการมีส่วนร่วมต้องสร้างให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร ก็จะต้องจัด กิจกรรมที่ทำให้มีการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นของกันและกันเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two ways communication) ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การลดอคติที่มีต่อกันและเกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นระหว่าง ผู้ที่เข้าร่วม สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นกลไกที่จะช่วยป้องกันความขัดแย้ง ที่อาจจะเกิดขึ้นหรือกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วก็จะเป็กลไก ที่ช่วยบรรเทาความขัดแย้งให้ลดระดับความรุนแรงลงได้ ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนก็ เพื่อที่จะให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นและรับการสนับสนุนจากสาธารณชน ซึ่งเป้าหมายของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก็คือ การให้ข้อมูลต่อสาธารณชน และให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการที่นำเสนอหรือนโยบายรัฐ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับทุก ๆ คน

8. ความประสงค์หรือความมุ่งหมาย (Purpose) ต้องกำหนดความประสงค์หรือความมุ่งหมายในการมีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจกว่า ควรเข้าร่วมหรือไม่ การมีความมุ่งหมายที่ต้องการบรรลุชัดเจน จะนำทางให้สมาชิกผู้เข้าร่วมได้เข้าใจตรงกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความเป็นเอกภาพทางความคิดเห็น เอกภาพในการดำเนินกิจกรรม และความเข้มแข็งขององค์กร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมต้องมีกิจกรรมเป้าหมายในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่า มีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อที่ประชาชนจะได้ตัดสินใจว่า ควรเข้าร่วมหรือไม่ รวมทั้งขั้นตอนของกิจกรรมจะต้องระบุไว้ในกิจกรรมแต่ละอย่างมีกี่ขั้นตอน และประชาชนสามารถเข้าร่วมในขั้นตอนใดบ้าง

9. การประเมินผล (Appraisal) ต้องมีระบบการประเมินผล เนื่องจากการประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการมีส่วนร่วม และถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรใดที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม โปร่งใส และขจัดทัศนคติส่วนตัวออกได้มากที่สุด ถือว่าองค์กรนั้นใช้เครื่องมือนี้ได้อย่างได้ผลและเกิดประโยชน์ ในทำนองเดียวกันการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผลของกระบวนการประเมินผลก็จะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผน เพื่อนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการประเมินผลงาน (Performance appraisal) จึงต้องเริ่มตั้งแต่การเข้าร่วมควบคุม ร่วมติดตาม ร่วมประเมินผล ร่วมบำรุงรักษา โครงการและกิจกรรมที่จัดทำไว้ทั้งโดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

10. ความโปร่งใส (Transparency) ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรการมีส่วนร่วมให้มีความโปร่งใส เนื่องจากการมีส่วนร่วมนั้น เป็นกระบวนการที่ทำให้ประชาชนมีโอกาสตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ สำหรับการตัดสินใจของรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะก่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการ ลดการทุจริตและข้อผิดพลาดของนโยบาย แผน โครงการลงได้ โดยการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กร ซึ่งความโปร่งใสเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย ความไว้วางใจ การเปิดเผยข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล และกระบวนการตรวจสอบ

11. ความเป็นอิสระ (Independence) องค์กรการมีส่วนร่วมจะต้องมีความเป็นประชาธิปไตย โดยการให้เกียรติ ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน สมาชิกทุกคนในองค์กรมีอิสระทางความคิด การที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ จะเป็นปัจจัยให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งหลักการและเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วมประการหนึ่งคือ ความเป็นอิสระ หรือความสมัครใจที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วม การบังคับไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของการคุกคาม การระดม และการว่าจ้าง ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วม

12. ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง (Onward-doing) องค์กรการมีส่วนร่วม ต้องเปิดโอกาสประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เนื่องจากการมีส่วนร่วมของประชาชนทำให้เกิดประสบการณ์ การเรียนรู้ใหม่ ความคิดใหม่ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐจะต้องเตรียมประชาชนให้มีความพร้อมและเห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมด้วยการให้ความรู้ และการสร้างความเข้าใจในบทบาทของการมีส่วนร่วมภาคประชาชน รวมทั้งมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง โดยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ ที่จะทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วม รวมทั้งจะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในทิศทางที่พึงปรารถนา ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชนและสังคม

13. เครือข่าย (Network) ส่งเสริมให้มีการฝึกกำลังร่วมกันของทั้งภาครัฐ และภาคประชาชนในลักษณะเครือข่ายคือ การที่จะต้องมาทำความเข้าใจกัน มาฝึกกำลังกันเป็นหนึ่งเดียวที่สำคัญต้องเป็นไปเพื่อสร้างผลประโยชน์ในเชิงการทำงานร่วมในรูปกิจกรรม โครงการ แผนงาน ที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกัน ต้องฝึกกำลังขอความร่วมมือ หรืออาศัยการทำกิจกรรมร่วมมือกันหลายองค์กร ซึ่งเครือข่ายความร่วมมือจะต้องเกิดขึ้นจากวิถีคิดของสมาชิก ผู้บริหาร และบุคคลในชุมชนเป็นหลัก โดยเครือข่ายความร่วมมือนั้น จำเป็นต้องให้มีตัวแทนของประชาชนมาพบปะพูดคุยเพื่อก่อตัวและกล่าวถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น เครือข่ายการมีส่วนร่วมจึงเป็นกระบวนการเชื่อมโยงสมาชิกในกลุ่มหรือเชื่อมโยงองค์กรการมีส่วนร่วมกับสมาชิก ประชาชน และกลุ่ม / องค์กรต่าง ๆ ในชุมชนเข้าด้วยกัน โดยมีรูปแบบความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมในแนวราบขององค์กรการมีส่วนร่วมและชุมชน รวมทั้งเป็นกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนประชาชนให้สามารถพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยอาศัยเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการทำงานของคนในชุมชน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาของคนและปัญหาส่วนรวมในชุมชน ซึ่งการดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

ศักดิ์สิทธิ์ เข้มศรี (2545, น.66) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนที่อยู่ร่วมกันในชุมชน แสดงออกถึงความประสงค์ที่จะมีส่วนในการให้ความร่วมมือเพื่อให้กิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อสังคมได้รับการแก้ไข หรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพชุมชนที่ต้องดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันต่อไปโดยปกติสุข” ปัจจุบันวิถีชีวิตของประชาชนถูกระทบจากสิ่งต่างๆ เพิ่มมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรม ทำให้เกิดสภาพการต่างคนต่างอยู่มุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาของตนเองให้อยู่รอดไปในแต่ละวันไม่มีความสนใจต่อสังคมรอบข้าง ทำให้ปัญหาตามมามากมายด้านที่นับวันจะเพิ่มมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ตรงกับความต้องการของทุกคน

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2547, น.147) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริมชักนำ และสร้างโอกาสให้กับประชาชนในชุมชนทั้งส่วนบุคคล กลุ่มชุมชน สมาคม มูลนิธิ และองค์กรอาสาสมัคร ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องรวมกัน

ทศดาว บุญปาล (2545, น.27) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมทางสังคมของชุมชนของบุคคลนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางอาชีพ และที่อยู่อาศัย โดยบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจตกต่ำ จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนน้อยกว่าบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูง นอกจากนั้นแล้วได้มีการแหล่ง

อำนาจและการตัดสินใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน 13 ตัวแปร ซึ่งจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คือ ด้านการศึกษา และการเงินเป็นสิ่งที่แสดงถึงสถานภาพทางสังคม แหล่งอำนาจทั้งสองชนิดนี้ ถ้าผู้ใดได้ครอบครองหรือมีไว้ ก็จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงในชุมชน โดยเฉพาะในการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

นอกจากฐานะทางเศรษฐกิจและระดับการศึกษาแล้ว คุณลักษณะทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนนิสัย ประเพณีในชุมชน ก็อาจมีผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของประชาชน

โคเฮน และฮัพออฟ (Cohen and Uphoff, 1981, p.6) กล่าวถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่ามี ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา (Analysis)
2. การมีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา (Decision making)
3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ไขปัญหา (Implementation)
4. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการ (Benefits)
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

ทัศนีย์ ไทยาภิรมย์ (2546, น.15) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ร่วมคิด: สภาพปัญหาที่มีอยู่ และสาเหตุปัญหา
2. ร่วมวางแผน: วิเคราะห์สาเหตุ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาพิจารณาทางเลือก
3. ร่วมดำเนินการ: ดำเนินงานตามโครงการและแผนกำหนดโครงการและแผนงาน
4. ร่วมติดตามประเมินผล: ประเมินผลความสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นระยะๆ และแก้ไข

อศิน ระพีพัฒน์ (2547, น.320) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมของชุมชนออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไข
2. การตัดสินใจเลือกแนวทางและวางแผนพัฒนาแก้ไขปัญหา
3. การปฏิบัติงานในกิจกรรมการพัฒนา
4. การประเมินผลงานกิจกรรมการพัฒนา

รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของประชาชน

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2547, น.6-7) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายการพัฒนา คือ

1. ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนรวมตลอดถึงความต้องการของชุมชน

2. ร่วมค้นหาและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชนหรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน

3. ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรม เพื่อจัดและแก้ไขตลอดจนสนองความต้องการของชุมชน

4. ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและของหน่วยงาน

7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

8. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2547, น.11-13) ได้แบ่งขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม

3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน

4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน

ระดับของการมีส่วนร่วม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546, น.17) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วมตาม หลักการทั่วไปว่าแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน

2. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร

3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย โดย แบ่งเป็น 3 กรณีแล้วแต่กิจกรรมในตนอยู่ในขั้นตอนใดต่อไปนี้

3.1 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ

3.2 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ

3.3 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ

4. การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด

5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คืออาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือ ในด้านอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วม ตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยได้ แบ่งไว้ดังนี้

1. ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหารากเหง้าของปัญหา
2. ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร
 - 2.1 ร่วมคิดช่วยตนเองในการจัดลำดับปัญหา เพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง
 - 2.2 วางแผนแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่อง ๆ
 - 2.3 ร่วมระดมความคิด ถึงทางเลือกต่าง ๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อ แก้ไขปัญหาที่วางแผนนั้น

2.4 ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้

2.5 ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น ๆ

2.6 ร่วมติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน

2.7 ร่วมรับผลประโยชน์/หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

กรรมวิธีในการมีส่วนร่วมของประชาชน

กรรมวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชน สามารถทำได้หลายวิธี ที่สำคัญมี ดังต่อไปนี้ (โกวิท พวงงาม, 2545, น.11)

1. การเข้าร่วมประชุมอภิปราย เป็นการเข้าร่วมถกปัญหาหรือเนื้อหาสาระของ แผนงาน หรือโครงการพัฒนา เพื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชน

2. การถกเถียง เป็นการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งตามวิถีทางประชาธิปไตย

เพื่อให้ทราบถึงผลดี ผลเสียในกรณีต่าง ๆ โดยเฉพาะประชาชนในท้องถิ่นที่มีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบต่อความเป็นอยู่ของเขา

3. การให้คำปรึกษาแนะนำ ประชาชนต้องร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการ บริหารโครงการเพื่อให้ความมั่นใจว่ามีเสียงของประชาชนที่ถูกผลกระทบ เข้ามีส่วนร่วม รับรู้และร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนด้วย

4. การสำรวจ เป็นวิธีการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่อง ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

5. การประสานงานร่วม เป็นกรรมวิธีที่ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่การคัดเลือก ตัวแทนของกลุ่มเข้าไปเป็นแกนนำในการจัดการหรือบริหาร

6. การจัดทัศนศึกษา เป็นการให้ประชาชนได้เข้าร่วมตรวจสอบข้อเท็จจริง ณ จุดดำเนินการ ก่อนให้มีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

7. การสัมภาษณ์หรือพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้นำ รวมทั้งประชาชนที่ได้รับผลกระทบเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น

8. การไต่สวนสาธารณะ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อนโยบาย กฎ ระเบียบในประเด็นต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประชาชน โดยรวม

9. การสาธิต เป็นการใช้เทคนิคการสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้ประชาชนรับทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจนอันจะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วม

10. การรายงานผล เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทบทวนและสะท้อนผลการตัดสินใจต่อโครงการอีกครั้งหนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงจะได้แก้ไขได้ทันทั่วถึง

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

หลักการสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนมี ดังนี้ (จิต นิลพานิช และกุลธร หนาพงศธร, 2545, น.362)

1. หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างทางราชการกับประชาชน โดยยึดถือความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล

2. หลักการจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์และความคิด จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างมากเพราะจะทำให้งานหยุดชะงักและล้มเหลว

3. หลักการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมในด้านความขยัน ความอดทน การร่วมมือ การซื่อสัตย์ และการพึ่งตนเอง เพราะอุดมการณ์เป็นเรื่องที่จะจูงใจประชาชนให้ ร่วมสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงาน และอาจก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

4. การให้การศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นการส่งเสริมให้คนมีความรู้ความคิด ของตนเอง ช่วยให้ประชาชนมั่นใจในตนเองมากขึ้น การให้การศึกษาอบรมโดยให้ ประชาชนมีโอกาสทดลองคิด ปฏิบัติ จะช่วยให้ประชาชนสามารถคุ้มครองตนเองได้ รู้จักวิเคราะห์เห็นคุณค่าของงาน และนำไปสู่การเข้าร่วมในการพัฒนา

5. หลักการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาใช้ในการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาได้

6. หลักการสร้างพลังชุมชน การรวมกลุ่มกันทำงานจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

อนึ่ง สำนักมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับสูง, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย (2545, น.118) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 2 ประการคือ

1. การจัดกระบวนการเรียนรู้ สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1.1 จัดเวทีวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้านเพื่อทำความเข้าใจและเรียนรู้ร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ

1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือจัดทัศนศึกษาระหว่างกลุ่มองค์กร ต่าง ๆ ภายในชุมชนและระหว่างชุมชน

1.3 จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะด้านต่าง ๆ

1.4 ลงมือปฏิบัติจริง

1.5 ถ่ายทอดประสบการณ์และสรุปบทเรียนที่จะนำไปสู่การปรับปรุง กระบวนการทำงานที่เหมาะสม

2. การพัฒนาผู้นำเครือข่าย เพื่อให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในความรู้และความสามารถที่มี จะช่วยให้สามารถริเริ่มกิจกรรมการแก้ไขปัญหา หรือกิจกรรมการ พัฒนาได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างผู้นำทั้งภายในและภายนอกชุมชน

2.2 สนับสนุนการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุน ข้อมูลข่าวสาร ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง

2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และดำเนินงานร่วมกันของเครือข่ายอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิด กระบวนการจัดการและจัดองค์กรร่วมกัน

รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) ได้กำหนดรูปแบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม

2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา

3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆขององค์กร

4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา

5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่างๆ

6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

กล่าวโดยสรุปการมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องกันโดยใช้ความรู้ความสามารถ ได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการตั้งแต่การเข้าร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการวางแผน การปฏิบัติ ในการคิด ตัดสินใจ ดำเนินกิจกรรมและประเมินผลร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. แนวคิดเกี่ยวกับงานบริการการศึกษา

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2530, น.44) ได้กล่าวว่า งานบุคลากรนิสิตนักศึกษาเริ่มขึ้นพร้อมกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัย จะเห็นได้ว่าเมื่อมีการศึกษาขึ้นที่ใดก็ย่อมจะต้องมีการรวมกลุ่ม ผู้เรียนจะต้องมีที่พักอาศัย อาหาร สวัสดิการและการบริการต่างๆ ควบคู่กันไป มหาวิทยาลัยโปโลญญาซึ่งมีชื่อเสียงในศตวรรษที่ 9 เปิดการเรียนการสอนด้านกฎหมาย วิทยาศาสตร์ ศิลปะ ศาสตร์มีนักศึกษาเดินทางมาจากประเทศต่างๆ เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน รัสเซีย ฯลฯ นักศึกษาต้องรวมตัวกันเพื่อจัดการในเรื่องการเรียน ชีวิตความเป็นอยู่ และอื่นๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยในระยะแรกของโลกยังไม่มีมีการจัดดำเนินการ โดยกลุ่มผู้บริหาร การเรียนการสอนเกิดขึ้นจากการตกลงของกลุ่มของผู้เรียน และกลุ่มผู้เรียนจำเป็นต้องพินิจกำลังเพื่อการต่อรองในเรื่องที่พักอาศัย ร้านอาหาร ร้านค้าสิ่งของจำเป็นต่อชีวิตประจำวัน กีฬา และสันทนาการ นิสิตนักศึกษาในระยะแรกๆจึงต้องทำหน้าที่เป็นบุคลากรนิสิตนักศึกษาเองด้วย เมื่อมหาวิทยาลัยปารีสจัดตั้งขึ้นในศตวรรษที่ 12 ได้มีกึ่งจัดการโดยกลุ่มอาจารย์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพราะได้มีการจัดที่พักอาศัย จัดพระควบคุมระเบียบวินัย อบรม สั่งสอนเพื่อจะฝึกให้ผู้เรียนเป็นพระนักเทศน์ต่อไป ลักษณะงานของบุคลากรนิสิตนักศึกษาจึงเป็นการจัดดำเนินการ โดยกลุ่มอาจารย์ จนกระทั่งปัจจุบันเมื่อศาสตร์ด้านบริหารองค์การหรือบริการการศึกษาเจริญเป็นที่ยอมรับ จึงมีการเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดดำเนินการโดยผู้บริหาร

โดยศาสตร์ด้านงานบุคลากรนิสิตนักศึกษาเจริญงอกงามอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาอีกประการหนึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในประเทศที่ได้ตระหนักในความสำคัญและทุ่มเทอย่างทากที่จะศึกษาวิจัย ตลอดจนจัดดำเนินการบุคลากรนิสิตนักศึกษาอย่างพิถีพิถัน โดยคำนึงถึงความเจริญงอกงามของนิสิตนักศึกษาเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นจึงได้จัดสิ่งแวดล้อมหรือกิจกรรมหรือปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษา ความจริงในระยะแรกของงานบุคลากรนิสิตนักศึกษาเป็นเรื่องของงานบริหาร หรืออำนวยความสะดวกสบาย เช่น การมีที่ให้รับประทานอาหารหรือหลับนอนเท่านั้น จนกระทั่งต่อมาในปี ค.ศ.

1948 จึงได้มีการกำหนดขอบข่ายของงานบุคลากรนิสิตนักศึกษา โดยที่ อี เอช สอบกินส์ กล่าวเปิดงานประชุมประจำปีของสมาคมบุคลากรอุดมศึกษา ได้กำหนดขอบข่ายของงานบุคลากรนิสิตนักศึกษาไว้โดยแสดงให้เห็นว่างานนี้มีความจำเป็น และสำคัญต่อการศึกษายิ่ง วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2530) อย่างไรก็ตาม ค.ศ.1933 ได้มีการรวบรวมแนวคิดของบุคลากรเพือนิสิตนักศึกษาไว้เป็นข้อความอย่างเป็นทางการในเรื่องของวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพของบุคลากรเพื่อการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา และปรับปรุงแก้ไขในปี ค.ศ.1949 โดยสภาการศึกษาแห่งอเมริกา ตั้งแต่นั้นมาปรัชญาแนวนี้นี้ได้ถือเป็นหลักในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาเรื่อยมาจนกระทั่งมีการเสนอรูปแบบทางการอุดมศึกษา (พรชูลี อาชาวอึ้ง, 2525 อ้างใน พรณี ศรีกลชาญ, 2552, น.22)

กรนิภา หลีกุล (2540, น.45) กล่าวว่างานบริการการศึกษา หมายถึงการดำเนินงานหรือบริการด้านการศึกษาทั่วไป ที่ทางสถาบันอุดมศึกษาจัดให้แก่นักศึกษาทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม คณะตอบสนองความต้องการของสถาบัน ความเจริญงอกงามของนักศึกษาในด้านสติปัญญา ร่างกาย สังคม และจิตใจ ลักษณะการให้คำปรึกษาและแนะแนวทางการศึกษาและอาชีพเพื่อที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษาแก่นักศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ สวัสดิการ และความเป็นอยู่ เพื่อให้นักศึกษาได้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนและสังคม โดยอาจจัดอยู่ในรูปของบริการทางการศึกษาและการควบคุมดูแลงานบริการการศึกษา

สำหรับปรัชญาการบริหารงานนิสิตนักศึกษาของไทย วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2530: 47) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปรัชญาการบริหารงานนิสิตนักศึกษาพอสรุปได้ว่า แต่ละสถาบันจะมีปรัชญาของการบริหารการจัดงานบุคลากรนิสิตนักศึกษาแตกต่างกันไปทั้งรูปแบบ วิธีการเขียน และเรียกชื่อ ซึ่งในปัจจุบันอาจมีรูปแบบของการกำหนดทิศทาง แนวทาง หรือหลักการแตกต่างกันออกไป บางแห่งอาจกำหนดโดยผู้บริหารเป็นปีๆ ซึ่งผู้บริหารจะบอกกล่าวผู้ร่วมงานทุกคน ทุกสาย ด้วยวาจา แล้วผู้ปฏิบัติดำเนินการตาม บางสถาบันไม่ได้กำหนดเป็นปรัชญาไว้แต่ได้นำไปใส่ไว้ในระเบียบการจัดสโมสรนักศึกษา แม้ว่าการกำหนดปรัชญาของงานนี้จะแตกต่างกันไปตามความเชื่อและความพร้อมของแต่ละสถาบัน แต่ทุกสถาบันจะยึดหลักที่เหมือนกันคือเพื่อเสริมบัณฑิตให้เป็นผู้มีความพร้อมในด้านต่างๆ โดยภารกิจส่วนใหญ่จะเป็นงานเกี่ยวกับการดูแลให้ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัยของนักศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น สนุกสนานมีความสุข และได้รับประโยชน์ในด้านการพัฒนาจิตใจ ร่างกาย สมอง อารมณ์ ได้เต็มบริบูรณ์

บริการการศึกษามหาวิทยาลัย

งานบริการการศึกษาของมหาวิทยาลัย มีหน้าประสานงาน สนับสนุนและส่งเสริมทางวิชาการ พัฒนาและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมกิจกรรม และให้บริการแก่นักศึกษา

ระดับบัณฑิตศึกษา ตั้งแต่เริ่มสมัครเข้าเรียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา รวมทั้งการให้บริการ การศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยแบ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบ ดังนี้

1. หน่วยบริการการศึกษา

ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านทะเบียนประวัตินักศึกษา การลงทะเบียนนักศึกษา การติดตาม ตรวจสอบสถานภาพนักศึกษา การโอน ย้าย เปลี่ยนแผนการศึกษา การตรวจและประเมินผล นักศึกษาสำเร็จการศึกษา

2. หน่วยอาจารย์ในบัณฑิตวิทยาลัย

ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านอาจารย์บัณฑิตศึกษา การกำหนดคุณสมบัติและภาระงานของ อาจารย์ในบัณฑิตวิทยาลัย แต่งตั้งอาจารย์พิเศษ ตรวจสอบคุณสมบัติอาจารย์พิเศษ ตรวจสอบเกณฑ์ ภาระคุณวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระ

3. หน่วยการเรียนการสอน

ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแล ด้านการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การผ่านเงื่อนไขภาษาอังกฤษ การผ่านประมวลความรู้ หัวข้อโครงร่างวิทยานิพนธ์/การค้นคว้า อิสระ การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระ การตรวจสอบรูปเล่ม วิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระ ฐานข้อมูลเงื่อนไขต่างๆ ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระ

4. หน่วยหลักสูตร

ทำหน้าที่รับผิดชอบการควบคุม ดูแล กำกับ หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาในเรื่องต่างๆ ได้แก่ แต่งตั้งกรรมการร่าง/ปรับปรุงหลักสูตร การเปิดหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร การเปิด ปิดปรับปรุงกระบวนวิชา การตรวจสอบเอกสารการจัดทำหลักสูตร การประชุมคณะกรรมการ อำนวยการบัณฑิต การประชุมสัมมนาเกี่ยวกับหลักสูตร/วิชาการ

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาสามารถนำแนวคิด แต่ละด้านมากำหนดหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิด ทำให้ทราบว่าเราจะนำทฤษฎีใดมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด

2. วัดดูประสงค์และขอบเขตการวิจัย ทำให้สามารถกำหนดวัดดูประสงค์ได้ตรงกับวิจัย ที่เราจะศึกษาและอยู่ในขอบเขตการวิจัยด้วย

3. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ ทำให้สามารถเขียนนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการได้ถูกต้องตรง ตามงานวิจัยที่ศึกษา

4. แบบสอบถาม สามารถนำแนวคิดทฤษฎีไปใช้ในการกำหนดข้อคำถามการวิจัยได้ อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า งานบริการการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานหรือการบริการด้านการศึกษา ที่ทางสถาบันการศึกษาจัดให้บริการนักศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของสถาบัน เพื่อให้ นักศึกษาได้รับความรู้ เกิดสติปัญญา ทั้งทางด้านร่างกาย สังคมและจิตใจ เพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิด การพัฒนาทางการศึกษาแก่นักศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ สวัสดิการและสังคม เพื่อให้ นักศึกษาได้ได้ ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนเองและสังคม

5. สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่มีผลต่อกรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการให้บริการ ปัจจัยการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพการให้บริการ ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวนำมาเป็นปัจจัยตัวแปรอิสระและตัวแปร ตามที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการแก่นักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

5.1 ตัวแปรอิสระ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระสำหรับการศึกษิตตามหลักการและ เหตุผลโดยกำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยการบริหารจัดการ 4 M และ (2) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของนักศึกษา โดยมีรายละเอียดและเหตุผลดังนี้ สำหรับปัจจัยการ บริหารจัดการ 4 M นั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552, น.11) ที่นำเสนอแนวคิด การบริหารจัดการ 3M-11M โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาเลือกใช้ 4M เพราะเหมาะสมกับงานที่ ศึกษาคือการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยปัจจัยการบริหาร จัดการ 4M ได้แก่ (1) ด้านการบริหารงานบุคคล (Man) (2) ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) และ (3) ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) ด้านการวัดผลหรือการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) ส่วนการบริหารจัดการ 7 M ได้แก่ (1) การบริหาร งบประมาณ (2) การให้บริการประชาชน (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารข่าวสารหรือข้อมูล ข่าวสาร (5) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (6) การบริหารเวลาหรือกรอบเวลาที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน (7) การประสานงานหรือการประนีประนอม ออกนั้นเนื่องจากการศึกษาค้นคว้านี้ได้ ดำเนินการศึกษา เรื่องประสิทธิภาพการให้บริการแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เห็นได้ชัดเจนจาก หัวข้อวิทยานิพนธ์และวัตถุประสงค์การวิจัยที่มีคำว่าประสิทธิภาพการให้บริการแก่นักศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงไม่ได้้นำการบริหารจัดการ 7M มาใช้ ส่วนปัจจัย การมีส่วนร่วมของนักศึกษานั้น ผู้ศึกษาเลือกนำมาใช้เพราะการศึกษาค้นคว้านี้เป็นการศึกษา

ประสิทธิผลการให้บริการแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ดังนั้นผลของการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จึงเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างสถาบันและนักศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้นำปัจจัยการมีส่วนร่วม มาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ด้วย ซึ่งมีนักวิชาการได้ กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ ไพรตัน เตชะรินทร์ (2547, น.6-7) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายการพัฒนา คือ (1) ร่วมทำการศึกษาค้นคว้า ถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนรวมถึงความต้องการของชุมชน (2) ร่วม ค้นหาและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชนหรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน (3) ร่วมวางแผนนโยบายหรือ แผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรม เพื่อจัดและแก้ไขตลอดจนสนองความต้องการของชุมชน (4) ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (5) ร่วมจัดหรือ ปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (6) ร่วมการลงทุนใน กิจกรรมโครงการชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและของหน่วยงาน (7) ร่วมปฏิบัติตาม นโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (8) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาลให้ ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป และศิริชัย กาญจนวาสี (2547, น.57) ได้กำหนดรูปแบบและปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนี้ (1) การมีส่วนร่วมในการประชุม (2) การมีส่วน ร่วมในการเสนอปัญหา (3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆขององค์กร (4) การมีส่วน ร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา (5) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลใน กิจกรรมต่างๆ (6) การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ ผู้ศึกษาจึงพอสรุปได้ว่าปัจจัยการมีส่วน ร่วมประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผน/โครงการ/กิจกรรม (2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (3) ด้านการมีส่วนร่วมการปฏิบัติ และ (4) ด้านการร่วม ติดตามและประเมินผลในการจัดการ

5.1 ตัวแปรตาม

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิผลการให้บริการแก่นักศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) (2551, น.9-10) ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นตัวชี้วัดผลการ ดำเนินการหลัก (KPI) ซึ่งเป็นกรอบในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยการพิจารณา มุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน และปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับ สภาพของงานราชการ ประกอบไปด้วย ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกันที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) (2552, น.2-3) ได้จัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเผยแพร่ให้แก่สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อไป เพื่อกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ วิเคราะห์และจัดให้มีการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด เป้าหมาย ให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบไปด้วย ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับบริหารงานราชการได้เป็นอย่างดี เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ศึกษา จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ที่ประกอบด้วย (1) ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ (2) ด้านคุณภาพของการให้บริการ (3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) ด้านการพัฒนาองค์กร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จามรี สิงห์ทองอนันต์ (2540) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาใน 5 ด้านดังนี้

1. ด้านงานบริหารและธุรการ
2. ด้านงานการเงิน
3. ด้านนโยบายและแผน
4. ด้านงานมาตรฐานการศึกษา
5. ด้านงานบริการวิชาการ

ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ทุกเพศ ทุกระดับอายุและทุกคณะที่ศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความหวังต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ไม่แตกต่างกันและประเมินคุณภาพการให้บริการแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ทุกเพศ ทุกระดับอายุและทุกคณะที่ศึกษา มีความคาดหวังต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ไม่แตกต่างกัน และคาดหวังต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพ

ปัจจุบันและความคาดหวังของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่นักศึกษามีความคาดหวังให้คุณภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าสภาพปัจจุบัน

ทวิท สิงห์ปลอด (2542) ได้ศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาใน 2 ด้านดังนี้

1. ด้านงานมาตรฐานการศึกษา
2. ด้านงานบริการวิชาการ

ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกสาขาวิชามีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงของการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคาดหวังของการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงต่อสภาพความเป็นจริงและความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการให้บริการทั้งด้านงานมาตรฐานการศึกษา และด้านงานบริการวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของการให้บริการด้านงานมาตรฐานการศึกษา และด้านงานบริการวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อแยกตามสาขาวิชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แมน รดทอง (2544) ศึกษาประสิทธิผลในการให้บริการของสถานีดำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีดำรวจนครบาลในกองบังคับการตำรวจนครบาล 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างประชาชนส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการให้บริการของสถานีดำรวจนครบาลในกองบังคับการตำรวจนครบาล 4 อยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ
2. ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ การรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนความร่วมมือจากประชาชน และความเหมาะสมด้านสถานที่ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการให้บริการของสถานีดำรวจนครบาลในกองบังคับการตำรวจนครบาล 4

สุกัญญา โอภากุล (2544) ศึกษาประสิทธิผลการให้บริการประชาชน ศึกษาเฉพาะกรณีงานของฝ่ายทะเบียน สำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานการให้บริการของฝ่ายทะเบียน สำนักงานเขตบางเขน แบ่งออกเป็น 3 งาน ดังนี้

1. งานทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน ได้แก่ การให้บริการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน

2. งานทะเบียนราษฎร ได้แก่ การให้บริการการแจ้งเกิด การแจ้งตาย การแจ้งย้ายที่อยู่ การเพิ่มชื่อหรือจำหน่ายชื่อหรือแก้ไขรายการบุคคลในทะเบียนบ้าน หรือเอกสารทะเบียนบ้านอื่นๆ การขอคัดสำเนาทะเบียนบ้าน การเปลี่ยนชื่อตัว ชื่อสกุลและการแจ้งเกี่ยวกับบ้าน เช่น การขอเลขบ้าน การแจ้งรื้อบ้าน เป็นต้น

3. งานทะเบียนทั่วไป ได้แก่ การให้บริการด้านการจดทะเบียนครอบครัว เช่น การจดทะเบียนรับรองบุตร การบันทึกฐานะครอบครัว การรับบุตรบุญธรรม และการจดทะเบียนทั่วไป เช่น ทะเบียนพินัยกรรม ทะเบียนมรดก และทะเบียนศาลเจ้า เป็นต้น

ความมีประสิทธิภาพของการให้บริการประชาชนของฝ่ายทะเบียน พบว่าประชาชนส่วนใหญ่ประเมินประสิทธิภาพการให้บริการอยู่ในระดับมาก

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติของประชาชนกับการประเมินการให้บริการของฝ่ายทะเบียน สำนักงานเขตบางเขนพบว่าคุณสมบัติของประชาชนที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ช่วงเวลาการมาติดต่อขอรับบริการ วันที่มาติดต่อขอรับบริการ และด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะประเมินการให้บริการให้แตกต่างกัน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่มาติดต่อขอรับบริการ ที่แตกต่างกันจะประเมินการให้บริการแตกต่างกัน

สาธิต มีดี (2546) ศึกษาประสิทธิภาพการให้บริการของหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการให้บริการของหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา ด้านการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการศึกษาของชั้นปริญญาตรีอยู่ในระดับปานกลาง นักศึกษาคณะเศรษฐศาสตร์ที่มีเพศ อายุ และรูปแบบการเรียนที่แตกต่างกัน มีความเห็นว่าการบริการของหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน และพบว่านักศึกษาที่อยู่ในระดับชั้นปีที่ต่างกันมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในการบริการของหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา

อดิศรา เกิดทอง (2546) ศึกษาความมีประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บริการสาธารณะที่เทศบาลเมืองอุดรดิตถ์จัดให้แก่ประชาชนในปัจจุบันเป็นการมีประสิทธิภาพ เนื่องจากประชาชนกลุ่มตัวอย่างที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลมีความพึงพอใจในการรับทั้ง 4 ด้านที่ได้รับ

2. ปัจจัยอุปสรรคที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยภายใน เช่น การขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ความขาดแคลนบุคลากร ความโปร่งใส ความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่เทศบาลควรให้ความสนใจอย่างมาก คือการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. การจัดให้บริการสาธารณะของเทศบาลไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าทั้งเทศบาลและประชาชนจะให้ความสำคัญกับบริการสาธารณะด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการเป็นลำดับแรกเหมือนกัน แต่มีจุดเน้นในการให้และความต้องการในการรับบริการแตกต่างกัน

พิศเพลิน สงวนพงศ์ และคณะ (2547) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในการให้บริการของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วาสกรี โดยศึกษาใน 3 ด้านดังนี้

1. ด้านงานบริหาร
2. ด้านงานบริการ
3. ด้านความเสมอภาคในการบริการ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้รับบริการมาติดต่อรับบริการด้านการขอข้อมูล/อุปกรณ์ มีระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานการให้บริการของบุคลากร ด้านงานบริหาร อยู่ในระดับมาก ด้านงานบริการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเสมอภาคในการให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง

อุดม สุคนธธายา (2547) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของการให้บริการประชาชนแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ กรณีศึกษาประชาชนผู้มาขอรับบริการ ณ สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าประชาชนผู้มาขอรับบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จในครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นหญิง 220 คน มีอายุ 21-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงาน/ลูกจ้างบริษัท สำหรับประสิทธิผลการให้บริการประชาชนผู้มาขอรับบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จนั้น ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อมาวิเคราะห์รายด้านแล้วพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสถานที่ให้บริการอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคลากร ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือว่าการให้บริการประชาชนแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จนั้น มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน สำหรับการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลนั้นปรากฏว่า เพศ อาชีพ มีผลต่อความพึงพอใจในการบริการประชาชนแบบศูนย์บริการจุด

เดียวเบ็ดเสร็จ ส่วนอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการบริการประชาชน แบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จโดยภาพรวม

ประไพศรี หมั่นนุช (2549) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ศึกษา 2 ด้านดังนี้

1. ด้านการบริการ
2. ด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการ

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาต่อการให้บริการ ด้านบริการ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง และระดับความพึงพอใจของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาต่อการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก ส่วนระดับความพึงพอใจต่อการบริการจำแนกตามคณะที่ศึกษา พบว่า ผู้ใช้บริการที่ศึกษาในคณะนิติศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ มีระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านบริการ ในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจมาก และด้านเจ้าหน้าที่ พบว่าผู้ใช้บริการที่ศึกษาในคณะนิติศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และรัฐศาสตร์ ในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจมาก

ปราณี อินทวงศ์ (2550) ศึกษาประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า

1. ประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย คือ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านอาคารสถานที่

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ปรากฏดังนี้

- 2.1 ผู้มาใช้บริการที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้มาใช้บริการเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี มากกว่าเพศชาย

- 2.2 ผู้มาใช้บริการที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี ในภาพรวม ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และด้านอาคารสถานที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่าแตกต่างกัน แต่เมื่อทดสอบเป็นรายคู่ไม่พบความแตกต่าง

2.3 ผู้มาใช้บริการที่มีระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (2550) ได้ทำการศึกษาการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการต่องานบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ประจำปี 2550 โดยศึกษาใน 4 ด้านดังนี้

1. ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ
2. ด้านเจ้าหน้าที่/บุคลากร
3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ด้านผลงานการให้บริการ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้รับบริการโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการบริการเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการให้บริการ รองลงมาคือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านเจ้าหน้าที่/บุคลากร

เพ็ชร แก้วโชติรุ่ง (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้รับบริการในการดำเนินการให้บริการด้านทะเบียนและบัตรด้วยระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ของสำนักงานทะเบียน อำเภอเมือง จังหวัดยะลา โดยศึกษาใน 4 ด้านดังนี้

1. ด้านกระบวนการให้บริการ
2. ด้านบุคลากร
3. ด้านสถานที่ให้บริการ
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินการให้บริการงานทะเบียนและบัตรด้วยระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านสถานที่ให้บริการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก

วาสนา ธรรมพิทักษ์ (2551) ได้ทำการศึกษาการประเมินคุณภาพงานบริการการศึกษาหลักสูตรสาขาวิชาร่วม ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยศึกษาใน 5 ด้านดังนี้

1. ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการทั่วไป
2. ด้านระเบียบและข้อบังคับ
3. ด้านเจ้าหน้าที่
4. ด้านการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์
5. ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพงานบริการการศึกษาหลักสูตรสาขาวิชาร่วม ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการของงานบริการการศึกษาหลักสูตรสาขาวิชาร่วม ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี มี 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านระเบียบและข้อบังคับ ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ และปัจจัยด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการทั่วไป ปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางมี 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และปัจจัยด้านการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์

ศิริพร แฉ่งจั่น (2551) ศึกษาประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานขนส่งเขตพื้นที่ 1 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานขนส่งเขตพื้นที่ 1 กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้บริการของสำนักงานขนส่งเขตพื้นที่ 1 กรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่เห็นว่าปัจจัยด้านการวางแผนและการควบคุม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการพัฒนาองค์กร และปัจจัยด้านการให้บริการสาธารณะมีผลต่อประสิทธิผลการให้บริการ ในขณะที่ประชาชนเห็นว่า ความสามารถในการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน ความเสมอภาคในการให้บริการ การให้บริการที่ตรงต่อเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ ความต่อเนื่องในการให้บริการ ความก้าวหน้าหรือการปรับปรุงการให้บริการ มีผลต่อประสิทธิผลการให้บริการ สำหรับแนวทางเสริมสร้างประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานขนส่งเขตพื้นที่ 1 กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ควรมีการปรับปรุงและ พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้พร้อมที่จะรองรับการให้บริการประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น ควรมีการจัดระบบงานการให้บริการที่ง่าย รวดเร็วและลดขั้นตอนการดำเนินการให้น้อยลง ควรเพิ่มทักษะและจำนวนเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอต่อการให้บริการด้วยการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลและระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ศุภชัย อินสุวรรณ (2551) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิผลการให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในจังหวัดอ่างทองให้ความเห็นของพนักงานได้แก่ ระบบการให้บริการ บทบาทในการให้บริการ กฎระเบียบในการให้บริการ ความพอเพียงของทรัพยากร และการให้บริการของพนักงานตามลำดับ ในขณะที่ผู้ใช้ไฟฟ้าเห็นว่าบทบาทในการให้บริการ การให้บริการของพนักงาน กฎระเบียบในการให้บริการ ความพอเพียงของทรัพยากรและระบบการให้บริการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการให้บริการตามลำดับ ในส่วนของประสิทธิผลในการให้บริการนั้นทั้งพนักงานและผู้ใช้ไฟฟ้าต่างเห็นว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในจังหวัดอ่างทองทุกแห่งสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

พูนรัตน์ กัปตัน (2552) ศึกษา ประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของข้าราชการสำนักงานสรรพสามิต: กรณีศึกษาสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่อุบลราชธานี สาขาตระกูลพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่าระดับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของข้าราชการสำนักงาน ในภาพรวมทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นธรรม ความเสมอภาค ความตรงต่อเวลา และความพึงพอใจพบว่าประชาชนส่วนใหญ่ประเมินผลประสิทธิภาพการให้บริการอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานภูมิหลังของบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการให้บริการต่างกัน จากการศึกษาวิจัยพบว่า เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ อาชีพ เขตพื้นที่บริการ ความถี่ และประเภทงานบริการ จะประเมินประสิทธิภาพการให้บริการไม่ต่างกัน ส่วนอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ต่างกันจะประเมินการให้บริการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการให้บริการของข้าราชการสำนักงานสรรพสามิตมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการ ด้านความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ และด้านความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในงานบริการ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อรุโณทัย อุ๋นไธสง (2552) ได้ทำการศึกษาคุณภาพการให้บริการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยศึกษาใน 5 ด้านดังนี้

1. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
2. ด้านระบบการบริการ
3. ด้านผลงานของการบริการ
4. ด้านประสิทธิภาพการบริการ
5. ด้านความเสมอภาคในการบริการ

ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพการให้บริการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับรายด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านผลงานของการบริการ ด้านความเสมอภาค ด้านระบบการให้บริการ และด้านประสิทธิภาพการบริการ

ณัฐธิดาวัลย์ จันทนา (2553) ศึกษาประสิทธิภาพการให้บริการศูนย์งานทะเบียนราษฎรอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการให้บริการศูนย์งานทะเบียนราษฎร ทั้ง 5 องค์การพบว่า ด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่มีความรู้ มีความสามารถ และคุณลักษณะมีความเสมอภาค ในการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนางาน พบว่า การบริหารจัดการกระบวนการให้บริการขั้นตอน ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมยังไม่เพียงพอขาดการจัดเตรียมเอกสารประชาสัมพันธ์และอุปกรณ์เก่าไม่ทันสมัย สถานที่บริการคับแคบ สถานที่ตั้ง

สำนักงานทะเบียนราษฎร สะดวกต่อการเดินทางมาติดต่อรับบริการเป็นที่พอใจสำหรับผู้ที่อาศัยอยู่ในอำเภอแปลงยาว

สภาพปัญหาอุปสรรคในการให้บริการศูนย์งานทะเบียนราษฎร พบว่า บุคลากรมีน้อย แต่มีประชาชนมารับบริการมาก การบริหารจัดการ กระบวนการบริการระยะเวลายังล่าช้า การให้บริการไม่มีเอกสารและเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ก่อให้เกิดความไม่เสมอภาค อุปสรรคสำนักงานเก่าไม่ค่อยทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์เก่า สถานที่ให้บริการมีความคับแคบไม่เพียงพอ เป็นผลให้เกิดผู้รับบริการไม่มีความพึงพอใจ

แนวทางการเพิ่มประสิทธิผลการให้บริการ ควรวางแผนการไปอบรมของเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสมเกี่ยวกับความรู้ระเบียบกฎหมาย ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค จัดทำป้ายแผนผังแสดงขั้นตอนระยะเวลา จัดทำแผนพับประชาสัมพันธ์ ขยายพื้นที่ให้บริการเพิ่มขึ้น ปรับปรุงวัสดุครุภัณฑ์ใหม่ให้ทันสมัยและเพียงพอ ควรจัดบริการอำเภอเคลื่อนที่ เพื่อให้บริการประชาชนตามพื้นที่ห่างไกลสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และเป็นการเพิ่มประสิทธิผลการให้บริการศูนย์งานทะเบียนราษฎรมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

วาสนา ธารามาศ (2553) ศึกษาประสิทธิผลการให้บริการรถประจำทางแก่นิสิตของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า นิสิตของมหาวิทยาลัยบูรพา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการให้บริการรถประจำทางแก่นิสิตของมหาวิทยาลัยบูรพา ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการลดพลังงานในการเดินทาง มีระดับความคิดเห็นมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือด้านการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอันดับ 3 ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีต่อประสิทธิผลการให้บริการรถประจำทางแก่นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า เพศ อายุ คณะ/วิทยาลัย ชั้นปี แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการให้บริการรถประจำทางแก่นิสิตของมหาวิทยาลัยบูรพา ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สำหรับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยควรบริหารจัดการรถประจำทางให้เพียงพอต่อความต้องการของนิสิต ตลอดจนส่งเสริมให้นิสิตหันมาใช้บริการรถประจำทางของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น

ศิริจิตร อินทรสุวรรณ (2553) ได้ศึกษาการให้บริการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบริษัท ทีโอที (มหาชน) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาเพลินจิต กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากค่า

มากไปน้อยคือ การให้บริการของพนักงานและสถานที่ให้บริการ และอยู่ในระดับมากจำนวน 3 ด้าน คือกระบวนการในการให้บริการ เครื่องมือและเทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นการให้บริการที่ส่งผลต่อประสิทธิผล จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ลูกค้ำที่มีเพศ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการในการให้บริการ เครื่องมือและเทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร โดยรวม และพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ลูกค้ำที่มีสถานภาพสมรส อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การให้บริการของพนักงานสถานที่ให้บริการโดยรวม และพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

ศุภิญญา โขวแข็ง (2554) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานที่ดิน จังหวัดปทุมธานี สาขาคลองหลวง ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานที่ดิน จังหวัดปทุมธานี พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ คือ การบรรจุเป้าหมาย ความถูกต้องในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการให้บริการ ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริการของสำนักงานที่ดิน จังหวัดปทุมธานี สาขาคลองหลวง ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ พฤติกรรมการให้บริการ ความเสมอภาคในการให้บริการ และความพึงพอใจในการให้บริการ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดปทุมธานี สาขาคลองหลวง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ที่อยู่ปัจจุบัน ประเภทการรับบริการ มีระดับการบริการต่อประสิทธิผลการให้บริการโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปร เพศ และสถานภาพ มีระดับการบริการต่อประสิทธิผลการให้บริการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริการกับประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดปทุมธานี สาขาคลองหลวง โดยรวมมีความสัมพันธ์เป็นแบบไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ถ้าปัจจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริการมากขึ้น ก็จะทำให้ประสิทธิผลการให้บริการโดยรวมของสำนักงานที่ดินจังหวัดปทุมธานี สาขาคลองหลวงมากขึ้นด้วย

นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากร้อยละ 70 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมี

อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

อัญชลี นาแพร่ (2555) ศึกษาประสิทธิผลการให้บริการงานทะเบียนราษฎร สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลเวียงลอ อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของผู้มารับบริการต่องานทะเบียนราษฎร สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลเวียงลอ อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการซึ่งมีอยู่ในระดับดี รองลงมาได้แก่ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งมีการให้บริการในระดับดี ส่วนด้านสุดท้ายซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดซึ่งมีการให้บริการอยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการให้บริการ โดยรวมของประชาชนด้านประสิทธิผลการให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การให้คำแนะนำกับประชาชน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับมาก และการเข้าถึงและรู้จักผู้ใช้บริการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับมากและความเป็นกันเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51) และความมีน้ำใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50) และความสามารถ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับมาก และผลที่ได้รับจากการบริการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับมากและความปลอดภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง และความรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลางและการตอบสนองผู้ใช้บริการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลางและความไว้วางใจหรือความคงเส้นคงวารวดเร็ว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง และการเข้าถึงผู้ใช้บริการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลางและผลผลิตการให้บริการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลางและระยะเวลาในการให้บริการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22) โดยมีประสิทธิผลการให้บริการอยู่ในระดับปานกลางและลักษณะภายนอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด การติดต่อสั่งการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16) อยู่ในระดับปานกลาง

ประกาศ เี่ยมไฟ (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามมิติพบว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 มิติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยลำดับแรก คือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ รองลงมาคือ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ และลำดับสุดท้าย คือ มิติด้านพัฒนาองค์กร (2) ปัจจัยทั้ง 5 ด้านประกอบด้วย กระบวนการบริหาร ปัจจัยจิตใจ ทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยสุขวิทยา และสมรรถนะ อย่างน้อยหนึ่งปัจจัยมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 นอกจากนี้หากพิจารณารายด้านพบว่า กระบวนการบริหาร ปัจจัยจิตใจ และทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (3) ปัญหาอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการใน เรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ลำดับแรก คือ ด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่ตรงสายงาน และการสรรหาไม่มีคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการไม่เหมาะสม ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ลำดับแรก คือด้านบุคลากร ได้แก่ กำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และความสามารถ จัดกลุ่มภารกิจให้ชัดเจน รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ สร้างมาตรฐานความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และเพิ่มสวัสดิการต่างๆให้เหมาะสม

7. สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อกรอบแนวคิดการวิจัย

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวนี้ ได้มีความสัมพันธ์กับงานวิจัยการพัฒนาประสิทธิผลการให้บริการแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้นำมาประกอบเพื่อสรุปและอภิปรายผลในการวิจัยให้มีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าบทสรุปของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กล่าวถึงประสิทธิผลการให้บริการที่มีปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการให้บริการ สำหรับปัญหาของการให้บริการมาจากทั้งเจ้าหน้าที่และอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน ขาดแคลนอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ส่วนปัญหาการมีส่วนร่วมคือนักศึกษาไม่ค่อยมีบทบาทในการมีส่วนร่วมดำเนินงานเท่าที่ควร โดยปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่งผลให้เกิดข้อเสนอแนะแนวทางใน

การพัฒนาประสิทธิผลการให้บริการแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต
กรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป

