บทที่ 2
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 นำเรื่อง

ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพโครงการหมู่บ้านจัดสรร กรณีศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จะเริ่มต้นจากการใช้ทฤษฎีเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรกายภาพโครงการหมู่บ้านจัดสรร โดยประกอบกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management, FM) แล้วทำการวิเคราะห์กลยุทธ์และพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพที่เหมาะสมกับโครงการหมู่บ้านจัดสรร โดยใช้ระบบ Balanced Scorecard

ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพโครงการหมู่บ้านจัดสรร ที่กล่าวมาเบื้องต้นทั้งหมด มีทฤษฎีและหลักการ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.2 การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management, FM)

ระบบบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากปัญหาการใช้และการดูแลรักษาอาคาร การพัฒนาของเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยค่าใช้จ่ายที่มากขึ้นในขณะที่งบประมาณขององค์กรมีจำกัด รวมถึงปัญหาด้านการดูแลรักษาอาคารสถานที่ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้งาน ความงาม และสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรกายภาพ ประกอบด้วย คำจำกัดความ ความเป็นมา ประโยชน์ และโครงสร้างการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรกายภาพ

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรกายภาพ หรือ Facility Management ไว้หลายท่านดังนี้

Bev Nutt (1996) การบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและงานบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทรัพยากรอาคารนี้สนับสนุนการทำงานและกิจการขององค์กรนั้นๆ ตลอดเวลา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

CIOB (Chartered Institute of Building) (1999) การบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องของการวางแผน การจัดหา การดำเนินการ และการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารทั้งหมด รวมทั้งงานบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพอันจักเกิดมูลค่าสูงสุดทางการลงทุน โดยอยู่ภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

David Kincaid (1996) การบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ กระบวนการที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์

IFMA (The International Facility Management Association) (2001) การบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ กระบวนการประสานการทำงานระหว่าง สถานที่ทำงาน กับผู้คน และงานขององค์กร โดยเป็นการประสานความรู้ร่วมกันทางด้านการบริหารธุรกิจ กับศาสตร์ด้านสถาปัตยกรรม พฤติกรรม และวิศวกรรม

บัณฑิต จุลาสัย และ เสริชย์ โชติพานิช (2547) การบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ กระบวนการทำงาน บริหารจัดการ กำกับการใช้และดูแลซ่อมบำรุงอาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และเจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง อาคารเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2 ความเป็นมาของระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ

อาคารเป็นสิ่งปลูกสร้างสำหรับอยู่อาศัยและทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายปลอดภัย และประโยชน์แก่ผู้ใช้อาคาร ในการก่อสร้างอาคารจำเป็นต้องได้รับการดูแล โดยการดูแลแต่เดิมมีขอบเขตการดำเนินงานจำกัด เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาระบบประกอบอาคารเป็นหลัก โดยมีหน่วยช่างซ่อมบำรุงรับผิดชอบดำเนินการซ่อมแซม เมื่อระบบประกอบอาคารชำรุดเสียหาย ซึ่งมักจะดำเนินงานล่าช้า ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมต่างๆ และไม่สามารถใช้งานอาคารอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้อาคารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเกิดภาระค่าใช้จ่ายอาคารที่สูง โดยเฉพาะการใช้งานของผู้ใช้อาคารที่เป็นองค์กรธุรกิจ ซึ่งต้องการใช้งานอาคารที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ลดภาระค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง รวมทั้งมีงานบริการที่สามารถสนับสนุนการประกอบธุรกิจหลักขององค์กรได้เป็นอย่างดี อันจะทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ดังนั้น ในช่วงปลายปี ค.ศ.1980 ประเทศต่างๆ ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา จึงผนวกงานด้านอาคารสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อาคาร ประกอบด้วย งานดูแลรักษาอาคาร (Building Operation and Maintenance) เข้าด้วยกัน เรียกว่า “ระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ” หรือ “Facility Management” เรียกอย่างย่อว่า FM

2.2.3 ประโยชน์ของระบบบริหารทรัพยากรกายภาพ

การบริหารทรัพยากรกายภาพอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ประโยชน์แก่องค์กร ดังนี้

- ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของระบบกายภาพ
- เพิ่มผลผลิตในการดำเนินธุรกิจ

ผลพลอยได้ของการบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ

- ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับอาคาร
- ช่วยเพิ่มอายุการใช้งานอาคาร
- เพิ่มหรือรักษามูลค่าของอาคาร
- ส่งเสริมให้ทรัพยากรกายภาพเกิดประโยชน์และตอบสนองต่อองค์กรธุรกิจขององค์กร และผู้ใช้อาคาร อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
- ส่งเสริมและเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตของผู้ใช้อาคาร
- การพัฒนารูปแบบการจัดการและการทำงานของทรัพยากรกายภาพที่เป็นสากลและได้มาตรฐาน
- ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบอาคารใหม่หรือปรับปรุงอาคารสถานที่

2.2.4 โครงสร้างการดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพ

การดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพแบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับบริหารจัดการ และระดับปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.4.1 ระดับบริหารจัดการ (Strategic & Management FM)

การดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพ คุณภาพ การตอบสนองของทรัพยากรกายภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาว สามารถแบ่งการดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

(1) **งานบริหาร (Strategic FM)** ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐาน การประเมินผล

(2) **งานจัดการ (Management FM)** ได้แก่ การกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้ดำเนินงานในอาคารเป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

(3) **งานปฏิบัติการ (Operational FM)** ได้แก่ การกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานในอาคารเป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

(3.1) **งานดูแลรักษาอาคาร (Operational & Maintenance)** เป็นงานบริการสำหรับทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ งานควบคุมดูแลการใช้ (Operation) งานบำรุงรักษา (Maintenance) และงานซ่อมแซม (Repairs)

(3.2) **งานบริการอาคาร (Services)** ได้แก่ งานบริการทั่วไป (General Services) งานบริการสำนักงาน (Office Services) และงานบริหารทรัพย์สินอาคาร (Property Management)

2.2.4.2 ระดับปฏิบัติการ (Operational FM)

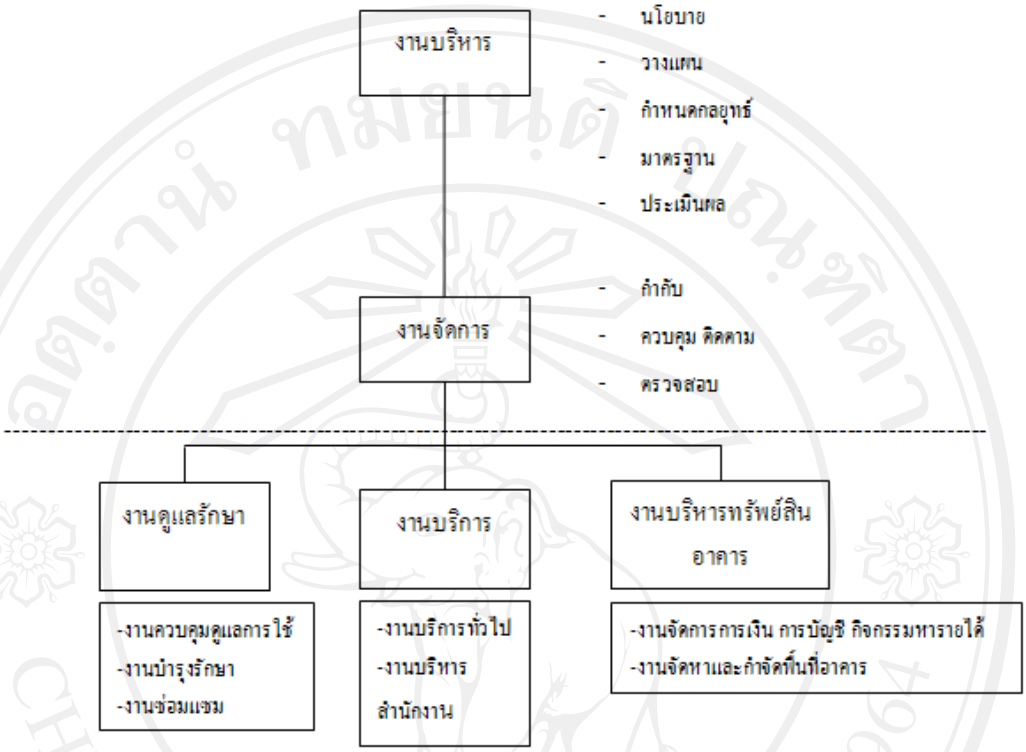
การดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่การจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าและการดำเนินงานร่วมกับการดำเนินงานประจำวัน สามารถจำแนกลักษณะงานออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

(1) **งานประจำ (Works)** เป็นงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เป็นระยะตลอดเวลาเมื่ออาคารมีการใช้งาน โดยสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ งานประเภทประจำวัน (Daily) งานดำเนินการตามแผน (Planned) และ งานเฉพาะกิจหรืองานฉุกเฉิน (Order/Emergency)

(2) **โครงการ (Project)** เป็นงานที่เกิดขึ้นตามความต้องการในแต่ละช่วงเวลา มีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและจบโครงการอย่างชัดเจน โดยสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ โครงการก่อสร้าง (Construction) โครงการปรับปรุง (Improvement) และ โครงการจัดหา (Procurement)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพมีโครงสร้างการดำเนินงานดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 โครงสร้างการดำเนินงานของการดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพ

2.3 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่นิยมแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา สำหรับทางเทคโนโลยีการศึกษาได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง เช่น การวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มของเทคโนโลยีการศึกษา อีก 5 ปี ทิศทางการวิจัยเทคโนโลยีการศึกษาในอนาคต แนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนแบบ e –Learning ของประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวินิจฉัยหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่นเดียวกันกับการระดมสมอง (Brain storming) ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสกลั่นกรองความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.3.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เจนเซน (Jensen. 1996 : 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟาย ว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตจอห์นสัน (Johnson. 1993 : 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจ แต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุมจากความหมายสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

2.3.2 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

- เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นที่ผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา
- เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน
- เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ ซึ่งโดยทั่ว ไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
- เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

- สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

2.3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

(1) กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรจะนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

(2) การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

(3) การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้ จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามจำนวน 4 รอบ ดังนี้

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรก โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยทางไปรษณีย์ที่สอดซองซึ่งจ่าหน้าและปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืนควรทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรกผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียดและนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมา สร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อาจใช้ 5 ระดับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรือควรการแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกับรอบแรก และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน(Median) ฐานนิยาม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่ถ้าถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามาก) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนหรือวิธีการเดียวกันกับรอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความต่างกันก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิจัยเดลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.3.4 เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ รูปแบบของแบบสอบถามใช้ทั้งสองประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิด

มาตรประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ) เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาแบบดั้งเดิมจะเก็บข้อมูลรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบปลายปิด การเก็บข้อมูลในรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นกว้างๆ จากผู้เชี่ยวชาญสำหรับแบบสอบถามในรอบที่สองพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดมาตรประมาณค่าแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญหรือคาดการณ์แนวโน้มในแต่ละข้อ

2.3.5 จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกันของสมาชิกในกลุ่ม จำนวนรอบที่เหมาะสมของเทคนิคเดลฟาย ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติหรือจนกว่าสามารถให้เหตุผลได้ว่าทำไมจึงไม่สามารถได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ โดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้ 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ อย่างไรก็ตามผู้รับผิดชอบกระบวนการไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าว่าจะต้องใช้กระบวนการเก็บข้อมูลจำนวนกี่รอบ เนื่องจากขึ้นอยู่กับระดับฉันทามติของกลุ่มว่าจะสามารถบรรลุผลได้ในรอบใด

2.4 กลยุทธ์ Balanced Scorecard

กลยุทธ์ Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ "การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)" ไปสู่ระบบ "การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้ "Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) แต่อย่างใด จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

(1) The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

(2) The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(3) The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

(4) The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.4.1 กระบวนการในการสร้าง BSC

(1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์การ

(2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์การ

(3) การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

(4) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์(Strategy Map)ระดับองค์การโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

(5) ผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนขึ้น

(6) การกำหนดตัวชี้วัด(Key Performance Indicators : KPIs) และเป้าหมาย (Targer) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

2.4.2 ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

1. ช่วยช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น
2. ให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์การได้ชัดเจน
3. ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
4. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
5. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
6. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์การ ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
7. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล
8. ทำให้ทั้งองค์การมุ่งเน้น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์การ โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้นและเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

9. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์การ โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
10. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์การอย่างไร

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดการสื่อสารและการถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่างๆและพนักงาน
2. การที่ผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์
3. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การมักไม่ค่อยให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก

ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ Balanced Scorecard

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. ทุกคนภายในองค์การต้องมีส่วนรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การ
3. การเริ่มนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์การต้องระวังว่าเมื่อทำแล้วควรจะรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เพราะจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน
4. ต้องระวังอย่างให้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดเจ้าหน้าที่ จะเป็นการใช้ Balanced Scorecard อย่างผิดวัตถุประสงค์
5. ต้องระวังไม่ให้การจัดทำระบบ Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เพราะ Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยน
6. ต้องระวังไม่ให้การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
7. ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ภายในองค์การ อาจจะต้องพบการต่อต้านจากผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่บางกลุ่ม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

8. การนำระบบ Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจะเร่งรีบทำตั้งแต่การเพิ่งพัฒนา Balanced Scorecard ได้ใหม่ ๆ ควรต้องรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน
9. บางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว แต่ต้องระลึกไว้เสมอว่าค่าน้ำหนักความสำคัญนี้เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น
10. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำ Balanced Scorecard ทุกคนต้องระลึกว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐาน เท่านั้น ทุกสิ่งสามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา

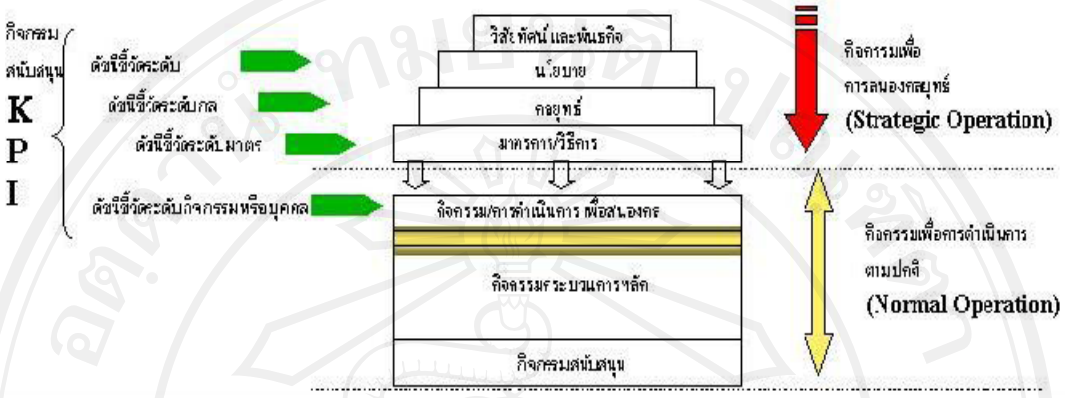
2.5 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก Key Performance Index (KPI)

ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index: KPI) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวัดประเมิน และพัฒนากระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหลายภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการอันเกี่ยวเนื่องและส่งผลต่อกลยุทธ์และบรรลุนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร เครื่องมือนั้นคือ ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index: KPI)

การวัดและประเมินด้วย KPI นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อชัดเจนในสถานะของตนเอง : รู้จักตนเองในปัจจุบัน เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง : รู้จักพัฒนาตนเอง ผลักดันการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล : รู้ผลได้ของสิ่งที่ทำ (วัดในสิ่งที่ทำ - ทำในสิ่งที่วัด) ด้วยเหตุผลการวัดเช่นนี้ จึงมิใช่เรื่องแปลกที่การวัดด้วย KPI นี้ มักจะเป็นการวัดที่เป็นผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ (Strategic Operation) มากกว่ากิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal peration) หรือถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ผนวกเข้ากับกลไกการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning), การแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) หรือแม้แต่ Balanced Scorecard (BSC) ที่บัดนี้ KPI ดูจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือเหล่านั้นไปแล้ว เห็นชัดว่า หากไม่ได้มีระบบการวัดและประเมินที่ดี "ไม่ว่าจะมีการดำเนินการหรือไม่ การดำเนินการให้ผลดีเพียงไร ผลร้ายแค่ไหน กระบวนการไหนล้มเหลว หรือประสบความสำเร็จมากหรือน้อย ใช้ทรัพยากรไปเท่าไร คุ้มค่าหรือไม่ ฯ" ก็ดูเหมือนจะไม่สามารถตอบและพิสูจน์ได้อย่างชัดเจนเลย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

โดยสิ่งที่จะถูกวัดมักเป็น กระบวนการ (Process), ผลลัพธ์ (Output), ผลได้ (Outcome) ของสิ่งที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ ดังรูป



รูปที่ 2.2 โครงสร้างการดำเนินงานของการดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพ

จากรูป จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า KPI นั้นจะเข้าไปวัดผลและกระบวนการของสิ่งทั้งหลาย จากการแปรนโยบายที่เกิดขึ้น และในหลายครั้ง อาจเข้าไปวัดถึงกระบวนการหลัก (คือกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ขององค์กร) และกระบวนการสนับสนุน (คือ กระบวนการที่ไม่ได้ทำให้เกิดผลลัพธ์ แต่รองรับสนับสนุนกระบวนการหลัก)

2.5.1 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPI) สามารถวัดในลักษณะใดได้บ้าง

เกณฑ์ข้อเสนอการพิจารณาลักษณะ KPI

ด้านการเงิน: ไม่เกี่ยวกับการเงิน (Financial / Non-Financial)

ด้านระดับ/ประเภทกิจกรรม: กิจกรรมเพื่อการพัฒนา-งานประจำ (Strategic/Normal-Operation)

ด้านหน้าที่: ติดตาม-ผลักดัน-ตรวจสอบ (Monitoring: Lag-Drive: lead)

ด้านระบบ: ปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์ (Input / Process / Output)

ด้านเกณฑ์เวลา: ระยะสั้น-ระยะยาว(Short-/ Long-Terms)หรือระยะเวลาที่ใช้ (Timing)

ด้านคุณภาพ การดำเนินการ: ประสิทธิภาพ – ประสิทธิผล - ผลิตผล (Efficiency / Effectiveness/Productivity)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านมุมมอง: เชิงบวก-ลบ (Positive / Negative Viewpoint)

ด้านคุณลักษณะ: เชิงคุณภาพ-ปริมาณ (Quality / Quantity)

2.5.2 ข้อแนะนำในการกำหนด ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPI)

- มีความว่องไวในการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง ติดตาม และแสดงผล
- สามารถนำไปเพื่อการเปรียบเทียบ และประเมินได้
- มีความชัดเจน และเข้าใจได้ (ไม่กำกวม หรือคลุมเครือ)
- สามารถประสานและถ่ายทอด จุดมุ่งหมายขององค์กร ไปยังหน่วยงาน และบุคลากรได้ในที่สุด
- สนับสนุนการประเมินอนาคต และรายงานผลในอดีต
- มีความเป็นไปได้ในการได้มา และความคุ้มค่าของข้อมูล
- มีจำนวนไม่มากเกินไป ค่อยๆ ทยอยเพิ่มขึ้นจนคุ้นเคย น่าจะเป็นการดีกว่า
- สามารถสะท้อนหรือเชื่อมโยงกับ ความคาดหวัง-ความต้องการของลูกค้า, คุณภาพ-การควบคุม และการยกระดับคุณภาพ, ความสามารถในการแข่งขันได้ และจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
- สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / กลยุทธ์
- วัดเป็นตัวเลขได้ แต่ถ้าจำเป็น (โดยเฉพาะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์) อาจใช้แค่ยืนยันได้ก็เพียงพอ
- สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากไม่เหมาะสม
- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทุกตัววัด

2.6 สรุปสาระสำคัญจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ภคพร ช้อนทอง (2551) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานดูแลทรัพย์ส่วนกลางด้านกายภาพและพื้นที่ส่วนกลางของหมู่บ้านจัดสรร โดยใช้การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้จัดการหมู่บ้านและผู้ปฏิบัติงาน สังเกตุการปฏิบัติงาน จากหมู่บ้านกรณีศึกษาจำนวน 30 หมู่บ้านที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล 3 ระดับราคาได้แก่ หมู่บ้านระดับราคาต่ำ ราคาตั้งแต่ 599,000 – 1,000,000 บาท หมู่บ้านระดับราคาปานกลาง ราคาตั้งแต่ 1,000,001 – 3,500,000 บาท และหมู่บ้านระดับราคาสูง ราคาตั้งแต่ 3,500,000 บาทขึ้นไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากการศึกษา พบงานบริการสำหรับพื้นที่ส่วนกลางของหมู่บ้าน 7 งาน ได้แก่ งานรักษาความปลอดภัย, งานดูแลสวนและภูมิทัศน์, งานกวาดถนน, งานเก็บขยะ, งานดูแลบำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภค, งานบำรุงรักษาสโมสร, งานกำจัดแมลง และพบว่า งานบริการและวิธีการปฏิบัติงานที่ทุกหมู่บ้านจัดให้มีเหมือนกันมี 4 งาน ได้แก่ 1. งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวข้องกับการตรวจตราการเข้า-ออก บุคคลภายนอก และการลาดตระเวนโดยรอบโครงการ 2. งานดูแลสวนและภูมิทัศน์ ได้แก่ รดน้ำต้นไม้ ตัดแต่งกิ่ง – ตัดหญ้า ใส่ปุ๋ยป้องกันศัตรูพืช 3. งานกวาดถนน

วิรุจน์ สมโสภณ (2550) ได้ทำการหาแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรกายภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน จำนวน 3 รอบ จากการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดที่ควรใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน FM มี 56 ตัว และหัวข้อเรื่องที่ควรใช้ในการทำ Benchmarking ผลการปฏิบัติงาน FM มี 48 เรื่อง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ Cost Performance, Customer Satisfaction, Operating/Service Performance, Space Management Performance, Environment Health & Safety (EHS) Performance, Energy Consumption Performance และ Facility Performance ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยกับผลการศึกษาและเห็นว่าตัวชี้วัดและหัวเรื่องที่ได้จากการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้

สุรเดช เติมเจิม (2551) ได้ทำการศึกษาวิธีบริหารนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรโครงการบ้านแถว จากการศึกษาพบว่า หมู่บ้านกรณีศึกษามีลักษณะทางกายภาพเป็นแถว ขนาดเล็ก และขนาดกลาง วิธีการบริหารนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรแบบบ้านแถว พบ 2 รูปแบบ ได้แก่ วิธีการที่ 1 จัดจ้างบริษัทบริหารเอกชนมาดำเนินการ พบ 4 หมู่บ้าน โดยคณะกรรมการให้นโยบายกับบริษัทบริหารเอกชนในการควบคุม ดูแลการให้บริการสาธารณะ และระบบสาธารณูปโภค วิธีการที่ 2 คณะกรรมการบริหารดำเนินการเอง พบ 9 หมู่บ้าน โดยเป็นผู้ควบคุม ดูแล ส่วนการบริการบำรุงรักษาและซ่อมแซมระบบสาธารณูปโภค และการให้บริการสาธารณะดำเนินการจัดจ้างบริษัทเอกชน หรือบุคคลธรรมดาเข้าดำเนินการ โดยพบวิธีการที่ 2 สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 คณะกรรมการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวน 3 หมู่บ้าน, ลักษณที่ 2 คณะกรรมการร่วมงานบริหาร จำนวน 1 หมู่บ้าน และลักษณะที่ 3 คณะกรรมการว่าจ้างบุคคลธรรมดาเข้าร่วมบริหาร จำนวน 5 หมู่บ้าน เหตุผลที่ใช้ประกอบการเลือกวิธีบริหารนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ได้แก่ รายได้ ความสะดวก เวลาในการบริหารงาน และปริมาณบ้านภายในหมู่บ้าน ปัญหาของหมู่บ้านจัดสรรแบบบ้านแถว ได้แก่ ปัญหาการใช้พื้นที่ส่วนกลาง งบประมาณไม่เพียงพอ การขาดประสิทธิภาพของบุคลากร และการขาดความร่วมมือในการชำระค่าบริการสาธารณะของเจ้าของบ้านภายในหมู่บ้าน ปัญหาดังกล่าวพบในหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการทั้ง 2 วิธี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การศึกษานี้มีข้อสังเกตว่าทำเลที่ตั้งและขนาดของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรไม่มีความสัมพันธ์กันกับวิธีบริหารนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรอย่างชัดเจน ทั้งนี้การเลือกวิธีการบริหารนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ควรพิจารณาการเลือกวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะทางกายภาพ ความต้องการ และข้อจำกัดของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรเป็นสำคัญ แทนการเลือกตามอย่างของหมู่บ้านอื่น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved