

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาต้องการศึกษากลยุทธ์ในการบริหารงานกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออก ตามแนวคิดการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) มีการศึกษาเอกสาร ตลอดจนปัญหาข้อมูลพื้นฐานในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารจัดการ
2. การบริหารจัดการกีฬา
3. การจัดตั้งองค์กรกีฬาระดับประเทศและการบริหารกีฬาระดับจังหวัด
4. รูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น
5. องค์การบริหารส่วนจังหวัด
6. พระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542
7. การวิจัยเชิงคุณภาพ
8. การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
9. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย
10. การสัมภาษณ์
11. การสนทนากลุ่ม
12. การวิเคราะห์ SIPOC
13. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน การบริหารจัดการใช้ในวงการสาธารณะหรือระบบราชการ ซึ่งมักจะใช้คำนี้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ส่วนคำว่า การจัดการใช้ในวงการธุรกิจของเอกชนเป็นหลัก และมักจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมา ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย (ประกิจ หงษ์แสนยาธรรม, 2552, หน้า 10) นอกจากนั้นยังพบว่าผู้ให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ดังนี้

Bridges and Roquemore (2001, p. 27) การบริหารจัดการ คือ การประสานการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

Carroll and Gillen (1987) การบริหารจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุจุดหมาย โดยอาศัยการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

Certo (2000, p. 555) การบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ

Dubrin and Ireland (1993, pp. 4-6) การบริหารจัดการ คือ กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยขั้นตอนการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ รวมทั้งความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 18) การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และประสานกันซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วย เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร ซึ่งพอสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคนและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดประสิทธิภาพ

ทักษะทางการบริหารจัดการ

ทักษะในการบริหารงาน ผู้บริหารงานต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 23-24) ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) เป็นทักษะที่ใช้ในการกำหนดการรวบรวมข้อมูล จัดระบบข้อมูล ประมวลผลข้อมูล จัดทำเป็นระบบสารสนเทศ สามารถสรุปความรู้ ความเข้าใจ ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ แสวงหาโอกาส และตัดสินใจเพื่อการวางแผนในอนาคต การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) สามารถกำหนดปัญหาและแก้ไขอย่างถูกต้องครบประเด็น มีความสามารถในการ “คิดเชิงกลยุทธ์” (Strategic thinking)

2. ทักษะในด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human relationship skills) เป็นทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ โดยมีทักษะพื้นฐานที่ดี การพูด การฟัง ทักษะคิดต่าง ๆ เช่น การยอมรับบุคคลอื่น การทำงานเป็นทีม และความสามารถทางอารมณ์

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นทักษะความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ในการทำงานที่ใช้เครื่องมือ และเทคนิคพิเศษ

ระดับของผู้บริหาร

องค์กรจะประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ (Bridges & Roquemoire, 2004, p. 35)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การ งานสำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งได้แก่ ประชานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการดำเนินการ โดยมีทักษะในด้านความคิด (Conceptual skill) มาก

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น งานที่สำคัญคือ นำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายขององค์การไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารระดับนี้ควรมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์มาก

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-level manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์การ ทำงานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเรียกว่า ผู้ควบคุมหรือหัวหน้าแผนก ฯลฯ มีหน้าที่กำกับดูแล สั่งการต่อพนักงานโดยตรง เสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง มีการนำแผนงานที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาใช้ให้เกิดผล



ภาพที่ 2 ระดับการบริหารและทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

(Bridges & Roquemoire, 2004, p. 35)

องค์การและการจัดการ

1. มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การ” ไว้ดังนี้

องค์การการจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

(Robbins & Coulter, 1999, p. 15)

องค์การการจัดโครงสร้างและบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้คนจำนวนหนึ่งได้มาทำงานและประสานงานร่วมมือกัน ในแบบความสัมพันธ์ ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

(Kast & Rosezweig, 1979, p. 6)

องค์การ เป็นหน่วยงานทางสังคมที่สมาชิกรวมตัวกันแล้วดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ที่องค์การกำหนดไว้ หรือที่ร่วมกันกำหนดขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 8)

องค์ประกอบขององค์การ

องค์ประกอบขององค์การประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ

1. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Objective) เป็นแนวในการปฏิบัติงานขององค์การ
2. โครงสร้าง (Structure) ต้องมีการแบ่งหน่วยงานภายในตามอำนาจหน้าที่ มีการบังคับบัญชา และมีการประสานงาน

3. กระบวนการในการปฏิบัติ (Process) กำหนดวิธีปฏิบัติกิจกรรม เป็นแบบแผนในการปฏิบัติ

4. บุคคล มีบุคคลเป็นสมาชิก กำหนดภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ ให้กิจกรรมสำเร็จตามเป้าหมาย

4.1 องค์ประกอบของประสิทธิผล

4.1.1 ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล ความสามารถขององค์การที่ได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายาก และใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การ (Steer, 1997, p. 5)

ประสิทธิผล เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (Interpretation) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)

4.1.2 คุณลักษณะและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล (Managerial traits and effectiveness)

ผู้จัดการใหญ่หรือบริษัทใหญ่ ที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดมีพื้นฐาน 8 ประการ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Yuki, 1988, p. 12)

1. มีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี
2. มีความมั่นใจในตนเอง
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
4. มีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์
5. มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ
6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
7. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จระดับปานกลาง
8. ต้องการได้รับความรัก ความผูกพันจากผู้อื่นต่ำ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดและการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดความสามารถขององค์กรให้ตรงกับสภาพแวดล้อมจากภายนอก เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแผนมีการบริหารอย่างเหมาะสม (Dessler, 1998)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับผู้จัดการทุกฝ่ายขององค์กร ที่ร่วมกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Bateman & Smell, 1999, p. 5)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546, หน้า 20)

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ (ศรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 149-159)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
 - 1.1 วิสัยทัศน์
 - 1.2 ภารกิจ
 - 1.3 เป้าหมาย
 - 1.4 วัตถุประสงค์
 - 1.5 การประเมินภายใน
 - 1.6 การประเมินภายนอก
 - 1.7 การวิเคราะห์ SWOT

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
 - 2.1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท
 - 2.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับธุรกิจ
 - 2.3 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
 - 3.1 การวางแผน
 - 3.2 การจัดองค์การ
 - 3.3 การนำ
 - 3.4 การควบคุม

4. การควบคุมกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เจชรนนท์ และฉัตรภรณ์ เสมอใจ (2547, หน้า 87-91) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ (Identify vision and mission) โดยผู้บริหาร

ระดับสูงพยายามจะตอบคำถามว่า “เราอยู่ในธุรกิจใด” (What business are we in?) และ “เราจะทำธุรกิจอะไรในอนาคต” (Where do we want to go?) เพื่อกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานในการผลิตสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรจะกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์การผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

- 1.1 ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในอดีตและในปัจจุบันขององค์กร
- 1.2 วินิจฉัยการดำเนินงานและความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ผ่านมา
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) เป็นการดำเนินงาน

ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินความสัมพันธ์และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบสถานะและศักยภาพของธุรกิจ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดแนวทางรองรับได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีบทบาทสำคัญต่อองค์การใน 3 ด้าน คือ

- 2.1 บทบาทในการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- 2.2 บทบาทการบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์
- 2.3 บทบาทในการกำหนดหน้าที่ของธุรกิจ

ซึ่งอาจจะพิจารณาสภาพแวดล้อมในหลาย ๆ มิติ แต่โดยปกติสามารถแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) เป็นการเก็บรวบรวม จัดหมวดหมู่ ประมวลผล ศึกษา และวิเคราะห์แรงผลักดันที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร รวมถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะเกิดต่อองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า ถึงแม้ธุรกิจจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ปัจจัยที่เป็นโอกาสสำหรับองค์กรหนึ่ง อาจจะเป็นอุปสรรคที่ร้ายแรงกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ซึ่งเราสามารถแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมอยู่รอบ ๆ องค์กร โดยจะเป็นสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปอาจจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กรธุรกิจ แต่จะมีผลกระทบในเชิงลึกในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจำเป็นต้องสนใจศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ๆ คือ

- 1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
- 1.1.2 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม
- 1.1.3 สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ
- 1.1.4 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย
- 1.1.5 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating environment) หรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (Industry environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร จนบางครั้งเรียกว่า สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive environment) เพราะจะเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์กรธุรกิจต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและเหมาะสมสภาพแวดล้อมที่น่าสนใจได้แก่

- 1.2.1 ลูกค้า
- 1.2.2 หน่วยงานภาครัฐ
- 1.2.3 คู่แข่งขัน
- 1.2.4 หั้วส่วน
- 1.2.5 ผู้ขายวัตถุดิบ

1.2.6 พันธมิตรธุรกิจ

1.2.7 แรงงาน

1.2.8 ชุมชน/ท้องถิ่น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal factor analysis) ผู้บริหารจะย้อน กลับมาพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ และทรัพยากรขององค์กร โดยวิเคราะห์และประเมินศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุนและสภาพคล่อง คุณภาพของสินค้าและบริการ และความสามารถในการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ซึ่งจะช่วยกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และความสามารถหลัก (Core competencies) ขององค์กร และจะใช้ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเรียกรวมกันว่าการวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์ TOWS (SWOT/ TOWS Analysis) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

การตื่นตัวและพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะทำให้มีผู้พัฒนาเทคนิคในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารติดตามตรวจสอบ และทำความเข้าใจผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับองค์กรได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) นักวางแผนจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและพยากรณ์อนาคตด้วยเทคนิคต่าง ๆ มาสร้าง ทางเลือกที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งหลายครั้งที่ผู้บริหารอาจจะต้องกลับมาทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ ข้อจำกัดในชีวิตจริง และความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) แผนกลยุทธ์ที่ผ่านการสร้างขึ้นอย่างดีอาจจะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเลย ถ้าไม่สามารถทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญไม่แพ้ขั้นตอนที่ผ่าน ๆ มา เพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำและผลักดันให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ขณะเดียวกันก็คอยให้ความร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปกติผู้นำกลยุทธ์ในการปฏิบัติอาจจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้วางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการสื่อสารและความเข้าใจระหว่างทั้งสองฝ่ายจึงเป็นประเด็นสำคัญในความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่นและตื่นตัว สามารถปรับแนวคิดให้เป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมได้

5. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลว่าการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้น และจะต้องแก้ไขอย่างไร เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้ ตลอดจนต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมและสถานการณ์อย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546, หน้า 29-32) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการด้วยกัน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือ การที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic position)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นก็คือ การวิเคราะห์ถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือในเชิงลบ ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) และถ้ากระทบกับธุรกิจในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “อุปสรรค” (Threat)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้น หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า และอื่น ๆ เพื่อที่จะดูว่าองค์ประกอบขององค์กรที่เราเรียกว่า “สภาพแวดล้อมภายใน” ทั้งหมดนั้น เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือเป็น จุดแข็ง (Strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ก็คือการวิเคราะห์ถึงค่านิยม การคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรนั้นประกอบด้วยบุคลากรที่มีความคิดหลากหลาย การพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญ เพราะการที่จะดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือแนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กร ในองค์กรนั้นมีความแตกต่างในแง่แนวคิดในกลุ่มต่าง ๆ และในบางกรณีอาจมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์กร เพราะฉะนั้นในการที่จะพิจารณาถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์อันเป็นการบริหารที่คำนึงถึงข้อเท็จจริงที่เป็นไปได้ ย่อมคำนึงถึง

บทบาทและอำนาจของกลุ่มต่าง ๆ โดยพิจารณาว่ากลุ่มใดมีอำนาจและมีพลังในอันที่จะผลักดัน แผนนโยบายที่กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ การศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่ม ดังกล่าวและการพัฒนา ทิศทางและแผนนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทาง วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) นี้ เป้าหมายสำคัญ ก็คือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic positioning) ขององค์กรโดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้ และสามารถ ที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้ มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) แล้วในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic options) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยม ขององค์กรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของ กลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนด ทิศทางระยะยาวของการพัฒนาขององค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือก ต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิง กลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของ แนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น จะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติ บนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้าง ของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึง กลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สามารถ สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ก็คือ ภายหลังจากที่มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด ในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่า ประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำฝ่ายบริหารนั้น มีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือกบ่อยครั้ง ทางเลือกอาจจะไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล อาจจะเป็นทางเลือกที่เป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรนั่นเอง ในระดับองค์กร และระหว่างองค์กร โดยเฉพาะผลประโยชน์ทางการเมือง

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy implementation) ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่สามของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่สาม ของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น หมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นการหาเงิน ซึ่งการเงิน กำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้น ยังหมายถึง ขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติได้ดี ในขั้นตอนนี้ยังหมายถึง องค์กรประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้ง การกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

โดยสรุป กระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วยขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติตนเอง วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 18-19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-ภัยอุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไข ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะ เวลาที่ผ่านมา และที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) ในขั้นตอนนี้ จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กร ดังนี้

- 2.1 ในองค์การภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการจัดองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

2.2 ส่วนในองค์กรภาคเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organizational mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational objectives) ตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Management functions)

Dessler (1998), Bridge and Reguemoire (2001), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 20-22) และเสนาะ ตีเขาว์ (2546, หน้า 13-14) ได้กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การนำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling) แต่ Chelladurai (2001) มีความเห็นว่า องค์ประกอบหน้าที่บริหารจัดการ มีความสอดคล้องกันในองค์ประกอบที่ 1 ถึง องค์ประกอบที่ 3 แต่องค์ประกอบที่ 4 เป็นการประเมินผล (Evaluation)

จะเห็นได้ว่า การจำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการของนักวิชาการส่วนใหญ่ จะประกอบด้วย กิจกรรมย่อย ๆ ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคน ในการวิจัยครั้งนี้ จะจำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการครอบคลุมใน 4 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
 2. การจัดองค์การ (Organizing)
 3. การนำ (Leading)
 4. การควบคุม (Controlling)
- โดยแต่ละหน้าที่มีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้

ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนดังนี้

การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับ ในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยคำนึงถึงว่าใครจะทำอะไร ทำอะไร และทำเมื่อใด (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 60)

การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย และทางเลือกในการปฏิบัติการพัฒนาคุณ และกระบวนการปฏิบัติตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต (Dessler, 1998, p. 680)

1. ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้วางแผนต้องพิจารณาในการกำหนดรูปแบบของการวางแผนนั้น มีดังนี้

1.1 การพยากรณ์สภาวะทางเศรษฐกิจ

1.2 ปัจจัยทางสังคม

1.3 การควบคุมของรัฐ

1.4 การเงิน

1.5 ความต้องการทางอุตสาหกรรม

1.6 ที่ทำของประชาชน

1.7 ข้อมูลภายในธุรกิจนั้น ๆ

2. องค์ประกอบของแผน ประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ แผนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หมายถึง แผนกิจกรรมในอนาคต ต้องมีการกำหนดล่วงหน้า การวางแผนทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้น เป็นการชี้ทางให้เห็นและเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงลืม ถ้าขาดวัตถุประสงค์แล้ว หรือแม้จะมีวัตถุประสงค์แต่ไม่ชัดเจนพอ ย่อมทำให้การบริหารงานยุ่งยากโดยไม่จำเป็น

ความยุ่งยากของการจัดทำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์คือ ผู้บริหารจะต้องรู้วัตถุประสงค์ของตน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นไว้ให้ชัดเจน เพื่อชี้แจงทั้งตนเองและผู้ร่วมงานให้เข้าใจ เพื่อจะใช้ให้ได้ถูกต้องและเหมาะสม

หลักของการกำหนดวัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- วัตถุประสงค์ย่อย ย่อมจะต้องส่งเสริมวัตถุประสงค์หลัก
- ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
- วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์การจะต้องสอดคล้องกัน

- จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
- ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นระยะ ๆ

2.2 มาตรฐานในการบริหาร มาตรฐานเป็นแผนงานประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดเวลา การกำหนดความต้องการ ความสมดุลและความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลายของธุรกิจ มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุม การกำหนดมาตรฐานอาจใช้ประสบการณ์หรือการประเมินผลหรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์และกำหนดโดยอาจเขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียด บอกกล่าวด้วยคำพูด กำหนดกฎข้อบังคับใช้กำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

2.3 งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับและแผนการจ่าย แผนการจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่ แผนการจัดซื้อสิ่งของ แผนการขาย หรือแผนการอื่น การจัดงบประมาณนั้น มักจะเป็นแผนรวมเบ็ดเสร็จขององค์การและยังกำหนดเป็นเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วย จึงมีรายละเอียดค่อนข้างมาก การทำงบประมาณคือ การวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้ที่จะทำงบประมาณได้นั้น จึงต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดเตรียม งบประมาณเป็นแผนประเภทหนึ่งก็จริง แต่ก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้ด้วย

2.4 แผนการ แผนการเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งกินความหมายกว้างและอาจใช้ได้หลายอย่าง ซึ่งอาจทำให้เข้าใจผิดได้ อาจทำให้จำกัดความว่าแผนการเป็นแผนเบ็ดเสร็จอันหนึ่ง ซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และเป็นการจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำตามกำหนดระยะเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนประกอบของแผนการหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องมีส่วนประกอบโดยครบถ้วนทุกอย่างเสมอไป

2.5 นโยบาย หมายถึง การตกลงใจขึ้นคั่นในการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดทำนโยบายนั้นอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้ หรืออาจกำหนดขอบเขตไว้โดยปริยาย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหาร งานนโยบายที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ นโยบายทั้งหมดขององค์การหนึ่ง ๆ ควรจะสอดคล้องกัน ไม่ควรให้มีการขัดแย้งซึ่งกันและกัน นโยบายที่ดีจะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะที่ดี และแสดงให้เห็นการพัฒนาองค์การ ต้องทันสมัย หลักในการจัดทำนโยบาย คือ

- 2.5.1 ควรจัดนโยบายจากข้อเท็จจริง
- 2.5.2 นโยบายควรแปลความหมายได้
- 2.5.3 ควรรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ที่ใช้นโยบายนั้น ๆ
- 2.5.4 ระวัง อย่าตั้งนโยบายที่ไม่จำเป็น
- 2.5.5 นโยบายทุก ๆ ข้อควรกำหนด แนวทางปฏิบัติ

2.5.6 นโยบายทั้งหมดต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น กฎหมาย เป็นต้น

2.6 วิธีปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งได้จัดเรียงลำดับพร้อมกำหนดวิธีปฏิบัติหรือจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย เพราะการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้นั้น ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ จะช่วยประหยัดเวลา กำลัง และเงิน ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีปฏิบัติงานนั้นก็เช่นเดียวกับวิธีการวางแผนแบบอื่น ๆ คือ จำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอ มิใช่ว่าเป็นการเดาหรือกำหนดขึ้นตามความพอใจ วิธีปฏิบัติงานนั้นควรแน่นอน มันคงจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

2.7 วิธีการ หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวลา เงิน และกำลัง วิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่างานชิ้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไร ตามปกติแล้ววิธีการหนึ่ง ๆ ก็มักจะอยู่ในแผนงานหนึ่งและจัดทำโดยคนเพียงหนึ่งคน ซึ่งรับผิดชอบงานนั้น ๆ วิธีการมีขอบเขตแคบกว่าการปฏิบัติงาน

3. การวางแผนกับเวลา

เรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง แผนส่วนมากสามารถแบ่งการปฏิบัติออกเป็นระยะ ๆ ในการแบ่งแผนการทำงานออกเป็นระยะจะช่วยในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ช่วยให้แผนการทำงานง่ายขึ้น

3.2 ทำให้งานดำเนินไปตามแผน

3.3 ช่วยให้เชื่อมโยงและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน

3.4 ในการที่จะยอมรับและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน

ในการจัดเวลาให้กับแผนเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อใดและเวลาใดที่งานนั้นจะต้องสำเร็จลง ขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการให้งานนั้นสำเร็จลงเมื่อใด การจัดเวลาหรือตารางให้แผนเป็นเรื่องที่มีความหมายมาก แต่ควรจะต้องให้มีการยืดหยุ่นให้เพียงพอกับเวลาที่จัดให้ด้วย โดยพยายามปรับปรุงตามความต้องการของผู้บริหารแผนนั้น ๆ

ไม่ว่าในกรณีใด ๆ ก็ตามที่มีการวางแผนการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

ก. พยายามคงสภาพเดิมไว้ แก้ไขจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด และสงวนสิ่งที่มีความหมายต่องานนั้น ๆ ไว้

ข. ปรับปรุงให้เข้ากับอนาคตที่เปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความยากของแผนนั้น ๆ

ค. ทำแผนนั้นให้ได้รับความสำเร็จสูงสุด การที่จะทำให้แผนนั้นได้รับความสำเร็จสูงสุดต้องอาศัยเทคนิคการจัดการเชิงประมาณ หรือใช้สูตรทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย

ในแง่ของการปฏิบัติ แผนควรมีลักษณะดังนี้

ก. มีโครงสร้างง่ายที่จะเข้าใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้โดยง่าย

ข. ชี้ให้เห็นถึงผลงานของแต่ละกิจกรรม

ค. ช่วยทำให้กลุ่มงานมีความสามารถยิ่งขึ้น

ง. ชี้และช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จ. แจกแจงอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละคน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคนในแต่ละแผนกด้วย

4. ชนิดของแผนงาน

เพราะว่าการวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมแทบทุกชนิด แผนจึงมีหลายประเภทมากมาย บางแผนก็ใช้กับเรื่องกว้าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจแบ่งแผนออกได้ดังนี้

4.1 แผนที่เกี่ยวข้องกับการขยายงาน แผนนี้ช่วยในการทำให้หน่วยงานขยายหรือเจริญเติบโตขึ้น สิ่งที่ต้องการทราบก็คือ ต้องรู้ว่าขณะนี้หน่วยงานเป็นอย่างไร และควรไปในทางใด ปัญหาอะไรที่กำลังประสบหรือจะเป็นปัญหาสำหรับความสำเร็จของคน เวลาที่จะต้องใช้ในการเติบโตของแผน และกิจกรรมใดที่ทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 แผนที่ต้องการหาทำไร โดยที่ทั่วไปแล้วแผนประเภทนี้เน้นเรื่องกำไรต่อผลผลิต แผนนี้จะต้องพิจารณาถึงต้นทุนต่ำสุดกับค่าใช้จ่ายเพื่อให้กำไรสูงสุด ช่วงเวลาสำหรับการวางแผนประเภทนี้มักเป็น 1-3 ปี

4.3 แผนเกี่ยวกับการหาผู้ใช้ ทำอย่างไรจึงจะหาตลาดผลผลิต หรือวางแผนตลาด แผนประเภทนี้เป็นที่นิยมมาก คนส่วนมากเข้าใจที่จะทำ และแผนประเภทนี้ใช้กันอย่างกว้างขวางในการจัดทำแผนส่วนมากมักทำกันภายใน 1 ปี

4.4 แผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดกำลังคน แผนประเภทนี้จะคำนึงถึงการพัฒนา และคงไว้ซึ่งความสำคัญของการเติบโตของสมาชิก โดยถือว่าการจัดการเกี่ยวกับกำลังคน จะปล่อยให้ไปตามโอกาสไม่ได้ ต้องวางแผนการปฏิบัติพิเศษ การคำนึงถึงความจำเป็นของสมาชิกและขององค์กรเป็นเรื่องจำเป็นและจำต้องมีผู้ทำหน้าที่ได้เหมาะสม เพียงพอสำหรับการพัฒนาสมาชิกด้วย

นอกจากนี้ บางที่ยังมีการเปลี่ยนแปลงแผนออกตามระยะเวลาของการทำงาน ทำให้เกิดการวางแผนระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 5 ปี หรือมากกว่านั้น และการวางแผนในระยะสั้นใช้เวลา 2 ปีหรือน้อยกว่า ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาว แผนจะควมจาก 2-5 ปีแล้วแต่หน่วยงาน บางคนก็ใช้แผนกลาง ๆ แต่ไม่เป็นที่ยอมรับใช้กัน ยิ่งไปกว่านั้นบางคนยังแบ่งแผนออกเป็น แผนในการแนะนำงานศึกษา (Orientational plan) กับแผนปฏิบัติการ (Operational plan) ซึ่งแผนทั้งสองนี้อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

มีการผู้จำแนกออกไปตามลักษณะการใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

ก. แผนงานที่ใช้ประจำ (Short range program) เป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การพิจารณาปฏิบัติเป็นประจำ

ข. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว (Single use plan) จะใช้ในกรณีที่แผนประจำมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถใช้ให้เหมาะสมกับทุก ๆ สถานการณ์ได้ จึงได้มีการจัดทำแผนที่ใช้ครั้งเดียวเพื่อวางแผนทางสำหรับปฏิบัติงานโดยเฉพาะสถานการณ์ หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง

อาจจำแนกออกตามลักษณะการใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

ก. แผนงานหลัก หมายถึง แผนงานใหญ่ขององค์กร ซึ่งการทํานั้นผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ข. แผนงานย่อย แผนงานประเภทนี้มักจะทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในองค์กร

5. ลำดับขั้นของการวางแผน

5.1 พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องวางแผน

5.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะทำขึ้น

5.3 กำหนดเค้าโครงของแผนงานไว้อย่างกว้าง ๆ

5.4 ขออนุมัติขั้นตอน

5.5 มอบหมายงานและความรับผิดชอบ

5.6 กำหนดเค้าโครงของแผนงานแต่ละแผน

5.7 ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.8 รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น

5.9 ประเมินค่าของข้อมูลที่ได้มา

5.10 สรุปผลขั้นต้นและจัดทำแผนชั่วคราว

5.11 ทดสอบส่วนประกอบของแผนชั่วคราว

5.12 จัดทำแผนขั้นสุดท้าย

5.13 ทดสอบแผนขั้นสุดท้ายและปรับปรุงแก้ไขตามความเป็นจริง

ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การ และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ (Robbins & Coulter, 1999, p. 257)

6. ประโยชน์ในการวางแผน

บางทีการโต้แย้งกันในการวางแผนก็เป็นการดี เป็นการที่รวมความคิดหลาย ๆ ความคิดเข้าด้วยกัน โดยช่วยเป็นแนวทางหรือบอกวัตถุประสงค์ของแผนได้ชัดเจนขึ้น การพูดกันถึงเรื่องความจริง การพิจารณาถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น และคาดคะเนเวลา กำลังงาน และวัตถุที่จำเป็น อาจเป็นแรงกระตุ้นให้มีการบริหารจัดการที่ดีได้ แผนช่วยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายได้ แผนช่วยลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกได้

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการในลักษณะที่แตกต่างกันไป อาทิเช่น

Slack (1997, p. 103) เสนอว่า ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์

1.1 การกำหนดพันธกิจ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

1.3 การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์การและระบบ

การควบคุม

CIDA (1997, p. 12) เสนอขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์การเอกชนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมวางแผนเชิงกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

4. การประเมินความสามารถขององค์กร

5. การกำหนดวัตถุประสงค์

6. การนำแผนไปปฏิบัติ

Goodstein, Nolan and Pfeiffer (1992, p. 3) กล่าวว่า รูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดขั้นการวางแผน

1.1 การวางแผนเพื่อจัดทำแผน

1.2 การสร้างค่านิยม

1.3 การกำหนดพันธกิจ

2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2.1 รูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจ

2.2 การตรวจสอบผลงาน

2.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง

3. การปฏิบัติการ

3.1 การบูรณาการแผน

3.2 การวางแผนตามสถานการณ์

3.3 การปฏิบัติงาน

Kotler and Andreasen (1991, p. 69) ได้นำเสนอโมเดลแบบที่อยู่ในความนิยม และเรียบง่าย ในการวางแผน เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับองค์กร ที่ไม่มุ่งผลกำไร ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กร

1.1 พันธกิจ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, วัฒนธรรม

1.2 จุดแข็ง, จุดอ่อน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 การบริการต่อชุมชน

2.2 การแข่งขัน

2.3 สังคม การเมือง เทคนิค เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

3. การกำหนดพันธกิจการตลาด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

4. การกำหนดยุทธศาสตร์หลักการตลาด และส่วนผสมการตลาด

5. การกำหนดกลยุทธ์จำเพาะ และการเปรียบเทียบผลงาน

6. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

7. การประเมินการปฏิบัติงาน

Mintzberg (1994, p. 40) กล่าวว่า กิจกรรมที่นักวางแผนจะต้องรับผิดชอบ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การทำกลยุทธ์เป็นแผนอย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสารภายนอกองค์กรและการควบคุม
5. การสื่อสารภายในองค์กรและการควบคุม

Nutt and Backoff (1992, p. 167) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. บริบทในอดีต
2. การประเมินสถานการณ์
3. ประเด็นกลยุทธ์
4. การเลือกกลยุทธ์
5. การประเมินความเป็นไปได้
6. การปฏิบัติการ

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2004 อ้างถึงใน รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2548) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐปรีนซ์ เอ็ดเวิร์ด ไอส์แลนด์ ระหว่างปี คศ. 2004-2006 มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร
 - 1.1 โครงสร้าง
 - 1.2 ทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 สมาชิกภาพ
 - 1.4 การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
 - 1.5 การประชุม
 - 1.6 การเงิน
2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน
 - 2.1 การรับสมัครและคัดเลือก
 - 2.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
 - 2.3 การสนับสนุน

- 2.4 การประเมินผล
- 3. การพัฒนานักกีฬา
 - 3.1 โปรแกรม
 - 3.2 การฝึก
 - 3.3 การแข่งขัน
 - 3.4 การบำรุงรักษา
- 4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร
 - 4.1 การสรรหา
 - 4.2 โปรแกรมสนับสนุน
 - 4.3 การประเมินผล
 - 4.4 การแข่งขัน
 - 4.5 การบำรุงรักษา

Chappelet and Bayle (2005) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการความสามารถในองค์กรประกอบด้วย

- 1. ระบบการบริหารจัดการ
 - 1.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2. ระบบปฏิบัติการ
 - 2.1 การพัฒนา
 - 2.2 การตลาด
 - 2.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.4 การประชาสัมพันธ์
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.6 กฎหมาย
- 3. ระบบการควบคุม
 - 3.1 การประเมินความสามารถที่ตรวจสอบได้และถูกต้อง

Australian Sport Commission (2004) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรกีฬาของประเทศออสเตรเลียไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1. การเตรียมการวางแผน
 - 1.1 การทบทวนแผนปีที่ผ่านมา
 - 1.2 โครงสร้างบุคลากร

2. การกำหนดกลยุทธ์

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
- 2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว
- 2.4 การจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์
- 2.5 การสร้างดัชนีตัวชี้วัด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน

- 3.1 การจัดลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้น
- 3.2 การวางแผนการเงิน
- 3.3 การจัดทำกรอบการปฏิบัติการ

4. การประเมินกลยุทธ์

- 4.1 การติดตามผล ประเมินผลและทบทวนแผน
- 4.2 การสร้างตัวเปรียบเทียบ

กระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2547) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทำแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้บุคลากรในองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องจะต้องตัดสินใจร่วมกันและยอมรับว่า ถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์แล้ว จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการยอมรับแผนกลยุทธ์ในทุกระดับของบุคลากรในองค์กร มีการเตรียมการวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร และคณะกรรมการจัดทำ

แผนกลยุทธ์

5. การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์
6. การตกลงในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission analysis)

การวิเคราะห์พันธกิจ หมายถึง การทบทวน ตรวจสอบภารกิจหลัก หรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อยืนยันหรือเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงภารกิจถ้าจำเป็น หรือ

เพื่อปรับลักษณะของกิจการของธุรกิจหรือของการประกอบการนั้นใหม่ ให้เหมาะสมกับสภาพในอนาคต

พันธกิจ หรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏเป็นข้อความที่อยู่ในกฎหมาย ข้อบังคับ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตามในการวางแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้ จะต้องศึกษาพันธกิจขององค์กรดังกล่าว และอาจจะต้องมากำหนดให้ชัดเจนเข้าใจตรงกันในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะข้อความที่กำหนดเป็นภารกิจหลักที่มีความชัดเจน จะทำให้เห็นทิศทางขององค์กรและแสดงถึงขอบเขตความรับผิดชอบ หรือลักษณะขององค์กรที่พยายามดำเนินการเป็นการตอบคำถามหลักขององค์กรว่า พันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์กรคืออะไร นอกจากนี้ การกำหนดภารกิจหลักที่ชัดเจน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปพันธกิจหลักขององค์กรจะกำหนดมาแล้วตามกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ตั้งแต่เริ่มองค์กร แต่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องนำพันธกิจที่กำหนดไว้แล้วดังกล่าวมาทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ให้เหมาะสมกับการดำเนินการ ซึ่งในการกำหนดภารกิจหลัก หรือพันธกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ควรเป็นข้อความที่กว้างและกำกวมจนเกินไป หรือจำกัดขอบเขตมากเกินไป ในการกำหนดพันธกิจดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง จุดแข็ง และขีดจำกัดขององค์กรด้วย โดยเฉพาะที่สำคัญต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ หรือภารกิจหลักด้วย

ในขั้นตอนนี้ ต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนจากกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ สัญญา หรือข้อผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ว่ามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรได้ ทำไม่ได้ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต (Environmental scanning)

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต มีลักษณะคล้าย ๆ กับการมองกวาดไปในอนาคต เหมือนการมองกวาด (Scan) แบบที่ปรากฏบนจอเรดาร์ เป็นการตรวจวิเคราะห์ถึงสภาพที่เป็นสถานะแวดล้อมภายนอกขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ค่านิยมประชากรที่เกี่ยวข้อง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือของการประกอบการ ตลอดจนพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานหรือต่อองค์กรในอนาคต ทั้งที่เป็นผลในทางบวกและทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน

(Situation analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร เรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดดี จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการได้ในอนาคต ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเรามีอะไรเป็นจุดอ่อน อะไรเป็นจุดแข็ง และรู้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นโอกาส และมีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่จะเป็นอุปสรรคนั้น คือ ให้รู้เขารู้เรา ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Assessing the organization's internal environments) หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ

1.1 ทรัพยากรการบริหารขององค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงาน ศักยภาพ ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรมขององค์กร

1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง องค์กรกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และระบบงาน เป็นต้น

1.3 ผลงานที่ผ่านมาขององค์กร ได้แก่ งานที่ประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ดังนี้

จุดแข็ง (S: Strength) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ขององค์กร วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือเป็นส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กร ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร

จุดอ่อน (W: Weakness) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ของสมาคมกีฬาที่เป็นข้อเสียเปรียบ หรือส่วนที่เป็นข้อด้อย หรือข้อจำกัดในสมาคมกีฬาที่มีผลทำให้สมาคมไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การประเมินหรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Assessing organization external environments) หมายถึง การวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงาน

ขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร แต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มเหล่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรรวม 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 อิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เทคโนโลยี และความเจริญด้านวัตถุต่าง ๆ เป็นต้น

2.2 ผู้มีส่วนได้เสีย สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผู้ให้บริการ สมาชิก และผู้ออกกฎหมาย ขอบังคับ เป็นต้น

2.3 คู่แข่งและพันธมิตร ได้แก่ องค์กรที่มีภารกิจคล้ายกัน หรือเหมือนกันที่จะต้องแข่งขันในการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีการดำเนินการในลักษณะเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรทั้ง 3 ประเด็นจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบโอกาส และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โอกาส (O: Opportunity) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเกื้อกูลเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินการขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์จากภารกิจขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นบวกด้านอิทธิพล และแนวโน้มการเปลี่ยนอนาคต ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญต่อการดำเนินการและพันธมิตรที่มีส่วนเกื้อกูลการดำเนินการขององค์กร

2. การวิเคราะห์อุปสรรค (T: Threat) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 3 ด้าน คือ อิทธิพลและแนวโน้มในอนาคตที่มีผลต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญต่อการดำเนินการและคู่แข่งขององค์กร ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย และผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรได้

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสถานภาพโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน มีโอกาส และข้อจำกัดอะไรบ้าง รวมทั้งสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันมีสถานภาพอย่างไร ตำแหน่งใด เพื่อเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด”

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่คุณคิดหรือองค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตโดยระบุเป็นข้อความ (Statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง จุดยืนในอนาคตที่คุณคิด หรือผู้นำองค์กรต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองผ่าน

ทะลุไปในอนาคต และคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร แล้วกำหนดสถานการณ์ที่ต้องการและพึงประสงค์จะเกิดขึ้นในระยะยาวเป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต”

การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์ แล้วจะเน้นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์ภารกิจและการวิเคราะห์องค์การเป็นสำคัญ คือ เมื่อรู้ชัดว่าตัวเรามีภารกิจหรือประกอบทำอะไร รู้ว่าตัวเองต้องทำอะไรกันแน่ รู้ว่าโลกรอบ ๆ การประกอบกิจการของเราทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในอนาคตจะเป็นอย่างไรจะมีผลกระทบกับการดำเนินงานหรือการประกอบกิจการของเราอย่างไร เมื่อรู้ค่อนข้างแน่ชัดแล้วจึงกำหนดอนาคตภาพหรือสิ่งที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดทางเลือกและพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยพิจารณาการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า โดยการขจัดจุดอ่อนหรือปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส และใช้ข้อได้เปรียบเชิงโอกาสดำเนินการให้เกิดผลดีกับองค์กร ในการกำหนดยุทธศาสตร์โดยทั่วไป มีหลักการสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. หลักการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์

1.1 ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ไม่อยู่กับที่ และต้องดำเนินการตรวจสอบตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 กลยุทธ์นั้น ต้องตอบสนองสิ่งที่เป็นความต้องการในอนาคตขององค์กรและจะต้องเริ่มทำ ณ ปัจจุบัน จึงจะบรรลุผลในอนาคต

1.3 การจัดทำกลยุทธ์ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ทันที ซึ่งจะต้องไม่ใช้การทำงานในลักษณะงานประจำ

2. หลักการคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร 4 ประการ ดังนี้

2.1 การวางแผนดำเนินการที่จะให้เกิดผลทางตรงกับภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์พันธกิจ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

2.2 การวางแผนการดำเนินการให้เกิดผลทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กร จะต้องมีการระดมสมองผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์กรในเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อเสริมจุดแข็ง

และสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการ พร้อมทั้งขจัดจุดอ่อน และข้อจำกัด ที่มีให้เหลือน้อยที่สุด

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจน ก่อนที่ผลลัพธ์ของการกระทำจะเกิด

2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จให้ชัดเจนและเป็นไปได้ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาและบริหารกลยุทธ์

เป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์เพื่อตอบสนองพันธกิจ เป็นการระบุวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม หรือการจัดสรรทรัพยากรให้องค์การ เพื่อดำเนินการว่าจะทำอะไร และทำเพื่ออะไร ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปสามารถแบ่งระดับตามหน้าที่และตามระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์การระดับปฏิบัติการต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกว่าต้องการอะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรเลือก อะไรคือสิ่งที่ต้องทำ และมีลำดับขั้นตอนอะไรบ้างในสิ่งที่ จะทำการกำหนดกลยุทธ์ให้ได้ผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ สามารถตอบคำถามได้ 4 ข้อ ซึ่งจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน อย่างสมเหตุสมผล ทั้ง 4 ข้อ ภายใต้ระดับขององค์การ อำนาจหน้าที่และระยะเวลา

ในขั้นตอนนี้ การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ จะต้องพิจารณากลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่า “เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามองค์กร” เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุที่ทำให้เกิดผล (Cause and effect) หรือเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ (Mean-to-an-end) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ จะต้องนำกลยุทธ์และทางเลือกในขั้นตอนที่ 6 มาตรวจสอบพัฒนา และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทาง (Policy decision) การดำเนินงานขององค์การเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การยอมรับแผนของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติและมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดกิจกรรมสำคัญเฉพาะด้านทางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นผลงานให้เป็นรูปธรรม ให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ โดยนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นกิจกรรม สำหรับการดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยอยู่ในกรอบของแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 9 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระดับองค์กรที่มีหลายระบบงานย่อยที่รับผิดชอบ ดังนั้น ในการที่จะดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดำเนินหน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม คือ จะต้องมีการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อไปดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติการจะต้องประกอบด้วย

1. ส่วนงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในฐานะผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
2. วัตถุประสงค์เฉพาะของกิจกรรม ตามความคาดหวังที่จะเกิดและระยะเวลาดำเนินการ
3. ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนพร้อมรายละเอียด
4. ตารางปฏิบัติงาน
5. แหล่งและทรัพยากรที่ต้องการ
6. กระบวนการสื่อสาร
7. การทบทวน กำกับ ติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินกลยุทธ์

ในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ บางครั้งจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้า อาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้นในส่วนของการนำแผนไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน ซึ่งการทบทวนแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการวางแผนเพื่อประเมินกลยุทธ์ว่ายังเหมาะสมอยู่ในแผนการนั้น ๆ หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการตรวจสอบ ทบทวนแผน มีการพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง และปรับกลยุทธ์ การดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งต่อไป

จากการทบทวนความคิดเห็นของนักวิชาการ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position)

การเตรียมการวางแผน เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี และผลจากการทบทวนรายงานประจำปี ซึ่งจะรวมถึงเรื่องราวการเงิน สถิติ และข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากการดำเนินการภายในและอิทธิพลจากภายนอกองค์กร อันจะบอกถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

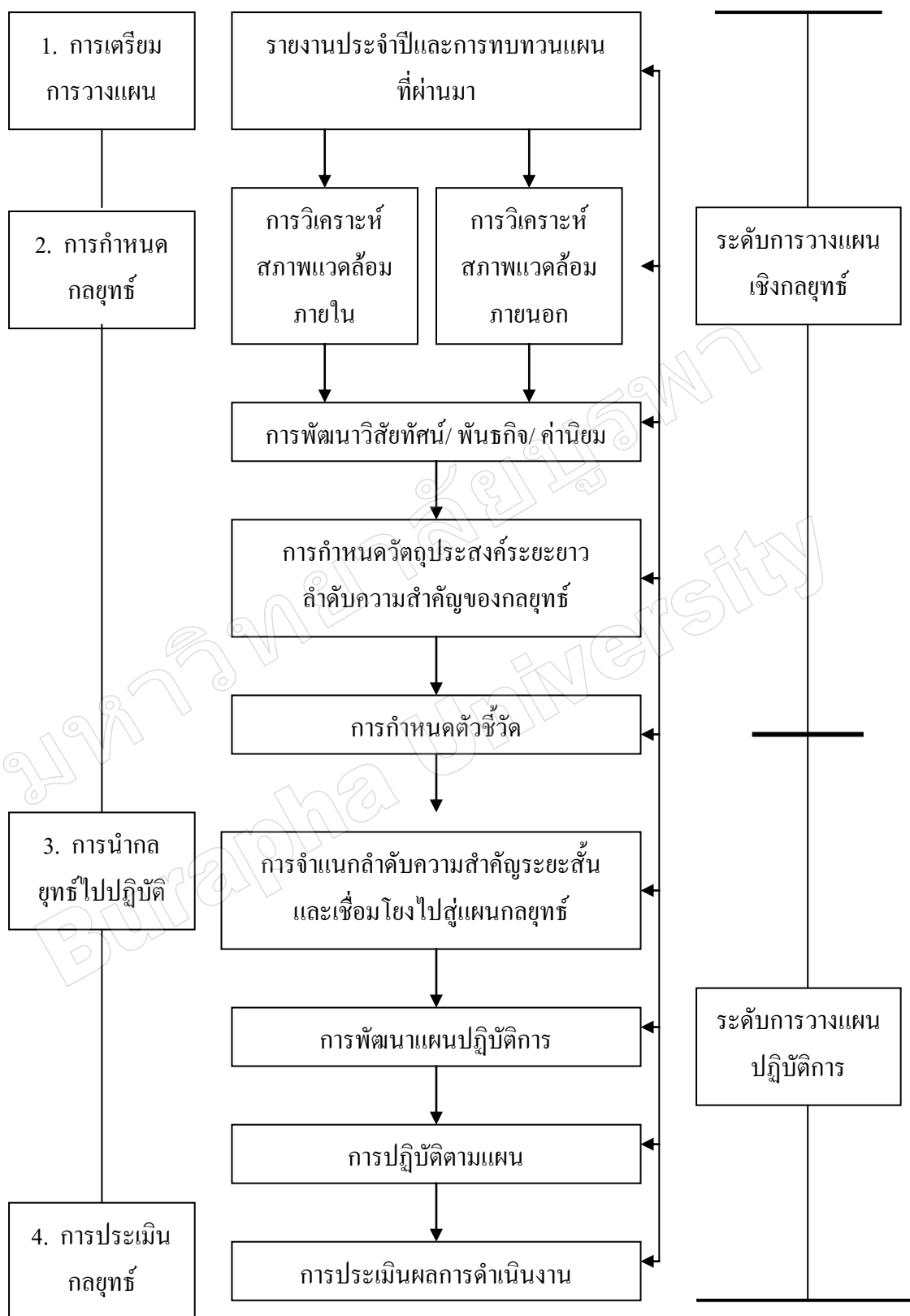
การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การทบทวนและพัฒनावิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนและกลยุทธ์เข้าสู่อการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

4. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation)

การประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติของกระบวนการวางแผนการประเมิน และทบทวนการปฏิบัติของแผน



ภาพที่ 3 กระบวนการวางแผน (Australasian Sport Commission, 2004)

การจัดองค์การ (Organizing)

ความหมายของการจัดองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแสดงทัศนะของการจัดองค์การไว้หลายท่าน อาทิเช่น

Bridges and Roquemore (2001, p. 182) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน ตามที่องค์การมีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, p. G-8) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การแบ่งงานและการจัดทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

Bateman and Snell (1999, p. G-4) อธิบายว่า การจัดองค์การหมายถึง หน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Griffin (1999, p. 324) ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ

Koontz and Weihrich (1998, p. 174) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสม กับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหมายหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

จากทัศนะการให้ความหมายของการจัดองค์การ สรุปว่า การจัดองค์การหมายถึง การจัดระเบียบภายในองค์การ โดยมีการจำแนกงาน การจัดกลุ่มงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การประสานงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ขององค์การนั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการที่นักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะ อาทิ เช่น Bridges and Roquemore (2001, p. 32) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์การมี 5 ประการ คือ

1. การประสานทรัพยากร
2. การจัดคนเข้าทำงาน
3. การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน
4. การมอบหมายงาน
5. การติดต่อสื่อสาร

Hodgetts (1990, p. 138) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การไว้ 3 ประการ คือ

1. การจัดแบ่งงาน
2. การจัดกลุ่มกิจกรรม
3. การจัดแผนกให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทาง

Koontz and Weithrich (1998, p. 174) ได้ให้ทัศนะกระบวนการจัดองค์การว่า

ควรประกอบด้วย

1. การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน

Robbins (1985, p. 8) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ

ได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำ
2. การกำหนดกลุ่มของงาน
3. การจัดตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติ
4. การจัดลำดับของการใช้อำนาจ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเสมอภาค

Kast and Rosenweig (1985, p. 404) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. การจัดแบ่งงาน
2. การประสานความพยายามของบุคคล
3. การบูรณาการผลลัพธ์

Dessler (1985, p. 117) ได้แบ่งขั้นตอนของการจัดองค์การไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดงานหลักที่จะต้องทำ
2. การแบ่งงานกันทำ
3. การกำหนดแนวทางการประสานงานให้สำเร็จ
4. การจัดช่วงการบังคับบัญชา
5. การมอบอำนาจตามลำดับขั้น

องค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือและการประสานงานกันทั้งในองค์การ

และนอกองค์การ

โครงสร้างองค์กร (Organization structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ในองค์กรที่สร้างขึ้นมา ที่จุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Kast & Rosenzweig, 1979) โดยมีสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กร ดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์กร แบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization structure) และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง
2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคล แบ่งลงไปฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่ายต่าง ๆ
3. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความหลากหลาย ให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน
4. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์กร ซึ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นการบังคับบัญชา
5. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์กร

จากการนิยามโครงสร้างดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญ 2 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดโครงสร้างในองค์กร คือ ประการแรก ความชำนาญเฉพาะ (Specialization) จะเป็นพื้นฐานประการแรกสุดของการกำหนดโครงสร้าง โดยองค์กรจะแยกบุคคลและกลุ่มงานในองค์กร โดยพิจารณาจากความชำนาญเฉพาะหรือความคล้ายกันของกิจกรรมต่าง ๆ รวมไว้ในฝ่ายงานเดียวกัน การดำเนินงานดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ (Differentiation) เป็นผลให้แต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่การทำงานแตกต่างกันไป ประการที่สอง คือ การประสานงาน (Coordination) เป็นการประสานงานฝ่ายงานที่มีความหลากหลายต่าง ๆ ข้างต้น จัดเชื่อมความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจซึ่งกันและกัน อันเป็นผลให้เกิดการบูรณาการ (Integration) ของกิจกรรมต่าง ๆ ในอันที่สนับสนุนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

โครงสร้างขององค์กรจะทำให้เราสามารถเข้าใจลักษณะขององค์กร ในลักษณะของกิจกรรมหรือระบบงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี โครงสร้างขององค์กรจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงขนาดขององค์กร อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร ความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ตลอดจนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานองค์กรนั้น ๆ ได้

โครงสร้างขององค์กรนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึง ความมากน้อยของการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making)

ในเรื่องต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยแค่ไหน โดยพิจารณาถึงระดับที่ทำการตัดสินใจ ถ้าระดับที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์กรแล้วรวมอำนาจในการตัดสินใจ โดยสั่งการลงมาตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ไม่ให้ฝ่ายเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่ในระดับต่างลงมา ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงเดียว ถือว่าเป็นการรวมอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนการกระจายอำนาจนั้นอำนาจ ในการตัดสินใจได้รับการกระจายไปตามชั้นของการบังคับบัญชาให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ลงมา ผู้บังคับบัญชาจะฟังความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไปตามโครงสร้างขององค์กร อาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การกระจายหน่วยงานตามแนวนอน (Horizontal differentiation) และการกระจายหน่วยงานตามแนวตั้ง (Vertical differentiation)

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)

หมายถึง การจัดให้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of work) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในองค์กรได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนมีความถนัดตามลักษณะของงาน (Job specialization) เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลและในการแบ่งงานกันทำนั้น ต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนโดยยึดหลัก “Put the right man on the right job” (วางคนให้เหมาะกับงาน)

รูปแบบความชำนาญเฉพาะอย่างอาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความชำนาญเฉพาะอย่างตามหน้าที่ (Function specialization) เชี่ยวชาญในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ซึ่งได้แก่ งานประจำวัน (Routine) งานสำนักงาน (Office) และความชำนาญเฉพาะอย่างทางสังคม (Social specialization) เป็นความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถในการทำงานสูง เหมาะกับงานที่มีความหลากหลายและต้องเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอในทุก ๆ วัน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ได้แก่ งานวิชาชีพ (Professional)

3. ลำดับสายของการบังคับบัญชา (Chain of command)

หมายถึง ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปตามลำดับ จากตำแหน่งที่สูงสุดจนถึงตำแหน่งที่ต่ำสุด และเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนขององค์กร กล่าวคือ ถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมาก องค์กรก็มีความซับซ้อนมาก ในทางตรงกันข้าม ถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีน้อย องค์กรก็มีความซับซ้อนน้อย

4. ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of control)

หมายถึง ขนาดของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นใดชั้นหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชามาก ก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชากว้าง แต่ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบ ช่วงกว้างของการบังคับบัญชากว้างนั้นเหมาะกับลักษณะงานในวิชาชีพ (Professional qualities) ที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก อาจารย์ ส่วนช่องกว้างของการบังคับบัญชาแคบนั้นเหมาะกับลักษณะของงานประจำ (Routine) ที่ต้องการให้งานแล้วเสร็จในวันหนึ่ง ๆ เช่น สำนักงาน (Office)

5. ขนาดขององค์กร (Organization size)

หมายถึง ขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหาร (Management resource) ภายในองค์กรหนึ่ง ๆ หากองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหารมาก องค์กรนั้นก็จะมีขนาดใหญ่ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงาน และทรัพยากรในการบริหารน้อย องค์กรนั้นก็จะมีขนาดเล็ก

ขนาดขององค์กรนั้น จะมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจเป็นอย่างมาก กล่าวคือ องค์กรที่มีขนาดใหญ่่มากเท่าไร การกระจายอำนาจย่อมมีมากตามไปเท่านั้น

6. ขนาดของหน่วยทำงาน (Work unit size) หรือการแบ่งงานออกตามแผนงาน (Departmentation) หมายถึง การแบ่งงานไปตามหน้าที่นั้น ออกเป็นกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ โดยนำกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นเข้าไปด้วยกันเป็นแผนกหนึ่งที่ใหญ่ เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน เข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน อาศัยหลักแบ่งงานทำ (Division of work) ถือได้ว่าเป็นการแบ่งงานออกตามแผนงาน (Departmentation)

ขนาดของแผนงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลผลิต (Output) ของแผนงานนั้นมาก ดังนั้น การเพิ่มขนาดของแผนงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อการลดน้อยลงของความพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องาน และความสามารถในการธำรงรักษางานไว้ ผลผลิตขององค์กร ตลอดจนถึงทำให้การโต้แย้งปัญหาแรงงานเพิ่มขึ้น

7. ความเป็นทางการ (Formalization)

หมายถึง ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนด อย่างเฉพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นทางการ องค์กรที่กฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมพนักงานมากเท่าไร องค์กรนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น

การออกแบบองค์การ (Organization design)

การออกแบบองค์การ เป็นทักษะการออกแบบงาน ซึ่งพิจารณาทั้งระบบเทคนิคและระบบสังคมร่วมกัน (Rue & Byars, 2000, p. 451) ส่วน Hodge and Anthony (1998, p. 469) กล่าวว่า การออกแบบองค์การ หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการจัดโครงสร้างแบบแผนของกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ นอกจากนี้ Mintsberg (1979, pp. 66-67) ได้ให้ทัศนะความหมายในเรื่องนี้ว่า “ในการจัดองค์การ สิ่งที่ได้้นอกเหนือจากการพิจารณา ในแง่ของโครงสร้างขององค์การแล้ว ก็ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องด้วย เช่น ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and controlling system) แบบแผนของพฤติกรรม (Behavioral formalization) และระบบของการตัดสินใจ (Decision-making) ในองค์การ”

การกำหนดรูปแบบขององค์การ

ในการกำหนดรูปแบบขององค์การ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน จะต้องมีการจัดทำโครงสร้างขององค์การอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การนั้น ๆ ดังนั้น ปัจจัยโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบขององค์การมีดังนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2548, หน้า 114-115)

1. กิจกรรม (Activity) หมายถึง หน้าที่ที่องค์การจะต้องปฏิบัติ โดยองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวงานว่า งานอะไรเป็นงานพื้นฐานหลัก งานอะไรเป็นงานที่สำคัญ และงานอะไรเป็นงานที่จะต้องกระทำ โดยให้ใช้หลักการวิเคราะห์ (Job analysis) เพื่อศึกษาถึงงานขององค์การนั้นเสียก่อนแล้วจึงค่อยจัดกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้น
2. การตัดสินใจ (Decision-making) ในการออกแบบองค์การนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับของการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์การมากกว่ามรรควิธีหรือการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจในวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับองค์การมาเป็นเป้าหมายระดับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับล่างในการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะที่นำเอานโยบายขององค์การที่ได้รับมานำไปอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิผล ดังนั้นรูปแบบขององค์การจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่า ในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจอะไรบ้าง ใครเป็นคนตัดสินใจ และการตัดสินใจเรื่องแต่ละอย่างนี้ควรจะมอบหมายผู้บริหารระดับใดเป็นคนตัดสินใจจึงจะเหมาะสมที่สุด นอกจากนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงเรื่องการรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้เหมาะสม กับรูปแบบขององค์การนั้นด้วย
3. ความสัมพันธ์ (Relationship) ในการกำหนดรูปแบบขององค์การนั้น จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ ลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งจะต้อง

มีความเกี่ยวพันกันอย่างไร งานในระดับรอง ๆ ลงมามีความสัมพันธ์กับงานหลักงานใด ก็จะถูกจับโยงเข้าไปเกี่ยวพันกับงานนั้น หลักการที่สำคัญของการกำหนดรูปแบบขององค์การก็คือ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์การ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เพื่อทำให้มีการประสานงานและป้องกันข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงานได้

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์การนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลด เกษียณ หรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือธำรงไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคลากร และจัดให้มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่าจะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน
2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัคร หรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีการวิ่งวุ่นสำหรับผู้นำพามาก็ได้
3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์การอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคลได้แก่ การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม บางครั้งองค์การอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล
4. โยกย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่อง

การเลื่อนขั้น อาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

การปฏิบัติการ (Implementing)

การปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยบุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p. 30) ในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ เช่น

Schermerhorn et al. (2000, p. G-7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Drath and Palus (1994) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุ สมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Richard and Engle (1986) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า หมายถึง การจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organization goals)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Upper- strategic leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรโดยรวม ทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กร มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (Macro leadership) คือมีบทบาทที่ส่งผลกระทบในวงกว้างตลอดทั้งองค์กร จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic leaders)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยตรง เป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์กรนั้น ๆ เช่น ประธานบริษัท อธิการบดี

ผู้อำนวยการ นายกสมาคมกีฬา หัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริการ (Chief executive officer-COE) หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ (Chief operation officer-COO) นอกจากนี้ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์กร เช่น คณะกรรมการอำนาจการ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติเป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากร เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ (Operation or action plan) ของตนขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct decisions)

การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้น เช่น การตัดสินใจในเรื่องวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานของทุกหน้าที่ขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความเชื่อพื้นฐานว่าจะอะไรคือสิ่งที่สำคัญ อะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลังตามลำดับและอะไรที่ไม่ควรทำ เพราะไม่มีประโยชน์ เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จึงถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง

นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์แล้วยังรวมถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงการใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่มีอยู่เดิมซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กร ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูง โดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเองโดยตรงหรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้อื่นรับไปดำเนินการแทนก็ได้ (Nahanabdi, 1993; Yasai Ardekani, 1986, 1989)

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation of resources)

นอกจากการตัดสินใจโดยตรงของผู้นำแล้ว วิธีที่มีพลังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอีกประการหนึ่งคือ วิธีการจัดสรรทรัพยากร (Kerr & Slocum, 1987) ทั้งนี้ เพราะผู้นำสูงสุดคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร ถ้าหากหน่วยใดได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นที่เหมาะสม ย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ในทางตรงกันข้ามหากขาดการสนับสนุนก็จะเกิดผลทางลบได้ (Kets De Vries & Miller, 1986; Miller, 1987)

3. ระบบการให้รางวัล (Reward system)

ระบบการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์การและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ (Schein, 1985) เช่น วิธีการให้ความดีความชอบประจำปีของราชการไทย บางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนในปีต่อ ๆ ไป วิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเฉื่อยชา ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามขึ้นในองค์กร เพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ยั่งยืนและทำดีและไม่ได้ลงโทษคนไม่เก่ง เกียจคร้าน และไร้ผลงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ควรใช้เกณฑ์ดังกล่าวแต่ควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรแทน (Nahavadi & Malekzadah, 1988)

4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับล่าง (Select administrator)

ผลกระทบต่อองค์การอีกประการหนึ่ง เกิดจากการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ หากผู้นำคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพที่ด้อยความสามารถก็อาจจะนำองค์การไปไม่ถึงเป้าหมาย

5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion)

ผู้นำระดับสูงในองค์กรจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร ส่วนมากผู้นำมักจะมีแนวโน้มที่จะเลือกส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร แนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino effect) ขององค์กรนั้น (Nahavadi, 2000)

6. กระบวนการกำหนดปทัสถานและการทำแบบตัวอย่าง (Setting the norms and modeling)

ในขณะที่การตัดสินใจและระบบการให้รางวัล ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานทางตรงของผู้นำ แต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดปทัสถานและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับองค์กรนั้น ถือเป็นมาตรฐานทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การ ผู้นำระดับสูง สามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจ เช่น ผู้นำระดับสูงอาจให้กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนเองเกี่ยวกับประเภทของการตลาดที่องค์การคาดหวัง จากการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ ถึงแม้ผู้นำระดับสูงจะไม่ทำการตัดสินใจเองโดยตรงก็ตาม แต่ย่อมมั่นใจได้ว่า ผู้ช่วยของตนเองจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง อีกมาตรฐานหนึ่งคือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น เช่น ผู้นำระดับสูงเชื่อว่าการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำอาจแสดงความกระตือรือร้นในการออกกำลังกายให้ผู้อื่นเห็นและเชิญชวน

สมาชิกในองค์กรเข้าร่วม เพื่อขยายผลแบบตัวอย่างลงสู่บุคลากรระดับล่างได้ปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางต่อไป

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn et al., 2000, p. G-7) การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่เร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000, p. 555)

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วย ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงาน นอกจากนี้ เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่และนักเศรษฐศาสตร์ได้ใช้เงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์กร

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bateman & Snell, 1999, p. G-4)

รางวัล (Rewards)

รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, 1999, p. G-8) ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากประสบการณ์ภายใน ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ

2. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งจัดหาโดยบุคคลอื่นเป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมเฉพาะอย่าง เช่น ให้เงินเป็นรางวัล เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงาน

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman & Snell, 1999, p. G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ (Dessler, 1998, p. 674) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ

1. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
2. การสื่อสารมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอด

ความคิด

3. วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารให้ในองค์การ 6 ประการ คือ

1. เพื่อบอกข้อมูล
2. เพื่อประสานงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
4. เพื่อควบคุม
5. เพื่อใช้อิทธิพล
6. เพื่อกระตุ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2529, หน้า 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้น เป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประเภท เช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง การส่งคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน
2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
5. การติดตาม ตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา

7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน

8. การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง

10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือต่าง ๆ

11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณี บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

Torrington and Weightman (1994) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติในทางเดียวกัน

ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

2. เพื่อให้ทราบและเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการต้องการ

3. เพื่อรักษาคติพจน์ในการทำงานและการพัฒนาความเชื่อมั่นต่อองค์กรและสมาชิก

ขององค์กร

4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

การควบคุม (Controlling)

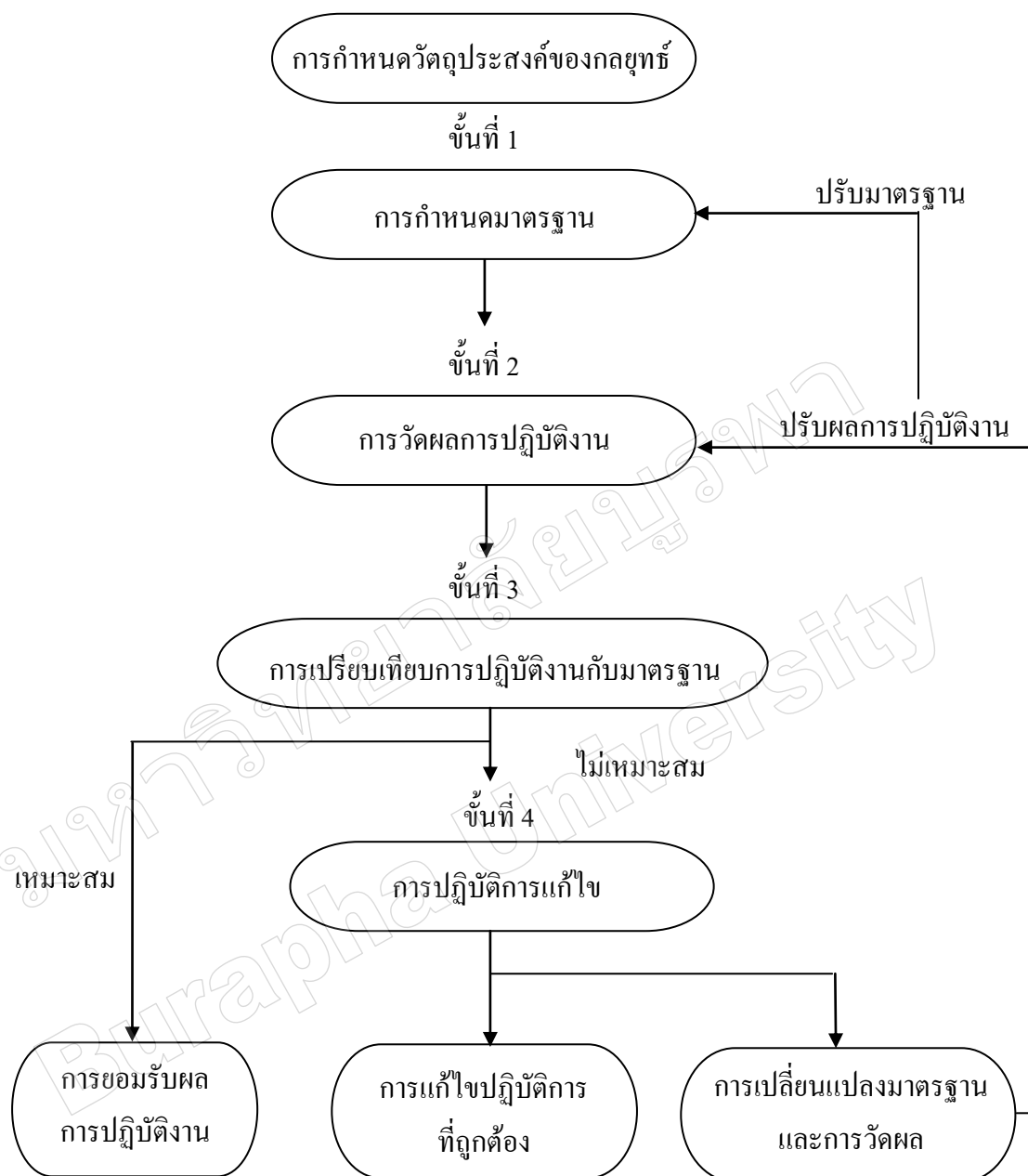
นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 318) ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุม ได้แก่กระบวนการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

Schermerhorn et al., 2000, pp. 2-3) กล่าวว่า การควบคุมเป็นการติดตามผล การปฏิบัติงานและการแก้ไขสิ่งที่จำเป็น

Certo (2000, p. 551) อธิบายว่า การควบคุมเป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ แก้ไขปรับปรุงกันไป

กระบวนการควบคุม (Control process) เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการจัดการปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริง กับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น (Schermerhorn, 1999, p. G-2) กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4) การปฏิบัติการแก้ไข ดังแสดง ในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการควบคุม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552, หน้า 77)

การกำหนดมาตรฐาน (Establish standards)

การกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน และเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผน ซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลา แผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่างซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนด

และติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้ว จะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure performance)

เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Compare performance to standards)

ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์งานเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์กร ถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่าง ซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ

การปฏิบัติการแก้ไข (Take action)

หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน ในขั้นนี้ อาจต้องมีการแก้ไข การปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด

การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้โดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย การมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน หรือเพิ่มการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานอีก

การบริหารการจัดกีฬา

ปัจจุบันกีฬาเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับประเทศ ในปัจจุบันได้มีการนำวิทยาการหลายด้านมาใช้ในการกีฬา ได้แก่ จิตวิทยา การกีฬา สรีรวิทยาการออกกำลังกาย ชีวกลศาสตร์ทางการกีฬา กีฬาเวชศาสตร์ เป็นต้น นอกจากนี้ จากการที่การกีฬาได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น มีผู้เล่นและผู้ชมกีฬาเป็นจำนวนมาก

อีกทั้งผู้เล่น ผู้จัดการแข่งขันกีฬาเริ่มเน้นนักกีฬา และนักบริหารกีฬาอาชีพ ที่มีผลประโยชน์มากมาย กิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติทั่วโลก วงการกีฬา จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้านการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการองค์กรกีฬา การจัดการวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา การจัดการแข่งขันกีฬา การจัดการด้านบัญชี และการเงินทางการกีฬา กลยุทธ์การตลาดทางการกีฬา การโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางการกีฬา การบริหารทีมกีฬา การบริหารงานนักกีฬาอาชีพ งานสิทธิประโยชน์ทางการกีฬา อุตสาหกรรมสินค้าและอุปกรณ์ทางการกีฬา เป็นต้น จะเห็นได้ว่างานด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านและเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในระดับต่าง ๆ ผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถในการวางแผน จัดองค์กร นำพาองค์กร ควบคุมดูแล และวางกลยุทธ์ให้องค์กรกีฬาของตนเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ศาสตร์ที่รวบรวมบทบาทต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นนี้เรียกว่า การจัดการกีฬา (Sport management)

การจัดการหมายถึง การกิจในการประสานให้การทำงานในแต่ละส่วนขององค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดที่จะทำได้ บทบาทที่ผู้จัดการต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มี 3 ประการคือ ประการที่หนึ่ง จะต้องสามารถทำให้งานต่าง ๆ ของกลุ่มสำเร็จได้ด้วยดี ประการที่สองผู้จัดการจะต้องทำงานผ่านผู้อื่นไม่ใช่เป็นผู้ทำด้วยตนเอง ประการสุดท้ายผู้จัดการมีหน้าที่ประสานการทำงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

ความจำเป็นในการจัดการกีฬา จากที่ได้กล่าวในข้างต้น กีฬาได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกามีอาชีพหลายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาเกิดขึ้น อาทิ อาชีพการซื้อขายนักกีฬา อาชีพรับซื้อขายแลกเปลี่ยนการ์ดรูปนักกีฬา ผู้รายงานข่าวกีฬา ช่างภาพกีฬา การถ่ายทอดกีฬาทางโทรทัศน์ นิตยสารกีฬา การโฆษณาสินค้าโดยใช้นักกีฬาหรือทีมกีฬา ที่มีชื่อเสียงเป็นสื่อในการแนะนำสินค้า การจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องใช้ทางการกีฬา นักบัญชีในด้านกีฬา นักกฎหมายทางการกีฬา องค์กรหรือสมาคมกีฬาประเภทต่าง ๆ (Parkhouse, 2005) จะเห็นได้ว่าอาชีพต่าง ๆ ล้วนมีความสำคัญต่อกิจกรรมกีฬาที่ได้ดำเนินอยู่ในอดีต ต่อมาจนถึงปัจจุบัน อาชีพต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีความเจริญเติบโตก้าวหน้ามาเป็นลำดับ กิจกรรมกีฬาเป็นกิจกรรมที่นอกจากจะให้ความสนุกสนาน (Entertainment) แล้วยังประโยชน์ทางร่างกายและจิตใจ สร้างบุคลิกภาพที่ดี จากวัยเด็กสู่ผู้ใหญ่ที่มีความคิดที่ดี มีความเคารพในกฎเกณฑ์ทางสังคม สุภาพอ่อนตัว มีความเป็นผู้นำ และมีน้ำใจเป็นนักกีฬา Juan Antomio Samaranch อดีตประธานคณะกรรมการโอลิมปิกสากลได้ให้ทรรศนะว่าจากการที่การกีฬามีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามลำดับ ทำให้มีชมรม สโมสร และองค์กรกีฬาเพิ่มขึ้น ความสามารถของนักกีฬามีมากขึ้น วิทยาการต่าง ๆ

ด้านกีฬาที่มีความก้าวหน้ามากขึ้น การกีฬามีความตื่นตัวอย่างสูงทั้งกีฬาสมัครเล่นและกีฬาอาชีพ ทำให้ผู้ที่ทำงานในองค์กรกีฬาต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมเป็นงานที่ทำโดยอาสาสมัครจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติการโดยผู้ที่เป็นมืออาชีพหรือผู้ชำนาญการเฉพาะมากขึ้น (Chappelet, & Bayle, 2005)

ในประเทศไทย การออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเป็นนโยบายสำคัญส่วนหนึ่งของรัฐ ในการสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจและเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการด้านกีฬา เพื่อให้การกีฬามีความเจริญก้าวหน้า จากการประเมินผลพัฒนาการกีฬาในต่างประเทศ และในประเทศ พบว่าการกีฬามีลักษณะเฉพาะตัว ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกีฬา เช่น การบริหารงานสมาคมกีฬา การจัดการแข่งขันกีฬา การสร้างสนามกีฬา การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬา จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในธรรมชาติของกีฬา การจัดการกีฬามีความแตกต่างจากการจัดการด้านอื่น ๆ ผู้บริหารองค์กรกีฬาจึงต้องปรับ หรือประยุกต์ศาสตร์ทางด้านการบริหารหรือการจัดการมาใช้ให้สอดคล้องกลมกลืนกับกิจกรรมทางการกีฬา

ขอบข่ายของการจัดการกีฬา จากการศึกษาค้นคว้าตำราและหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า เนื้อหาทางการจัดการกีฬา เป็นการนำหลักการทางการจัดการทั่วไปมาประยุกต์ใช้โดยปรับให้เข้ากับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดกีฬา เนื้อหาที่มีความสำคัญต่อการจัดการกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2547) (Robert & David, 2004) ได้แก่ งานด้านการบริหารจัดการกีฬา งานสารสนเทศทางการกีฬา การจัดการด้านการเงินทางการกีฬา สินค้าและการบริการทางการกีฬา การตลาดทางการกีฬา การจัดการทรัพยากรบุคคลทางการกีฬา การจัดการสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬา และงานด้านการจัดการแข่งขันกีฬา

งานด้านการบริหารจัดการกีฬา เป็นการนำหลักการบริหารและการจัดการมาใช้ในการจัดการองค์กรกีฬา ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการ (Management functions) และกลยุทธ์ในการจัดการหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

หน้าที่ในการจัดการ คือ งานที่ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือผู้นาองค์กรจะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มี 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการ ดำเนินการขององค์กรกีฬา ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการ (Management functions) และกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนโครงสร้าง แผนระยะสั้น แผนระยะยาว แผนสำรอง แผนเฉพาะกิจและแผนพัฒนา เป็นต้น (Bridges & Roquemore, 2001)

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการนำแผนงานที่ได้จากการวางแผนมาสู่การปฏิบัติ (Masteralexis, Barr & Hums, 2005) เป็นการวางระบบงานการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การวางระเบียบโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท และฉัตรพร เสมอใจ, 2547)

3. การนำ (Leading) คือ การอำนวยการและการประสานงานให้บุคลากรในองค์กร ดำเนินการตามแผนการที่ผู้นาองค์กรได้วางไว้ โดยการบังคับบัญชา สั่งการ ชักจูง กระตุ้นหรือ โน้มน้าวจิตใจ ให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ผู้นาองค์กรต้องการ

4. การประเมิน (Evaluating) เป็นหน้าที่ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรและการตรวจสอบให้แน่ใจว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ บุคลากรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด ผู้นาองค์กรต้องมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ดีเพื่อนำมาสู่การประเมินที่มีประสิทธิภาพ (Masteralexis et al., 2005)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่ยืมมาจากศัพท์ทางการทหาร เพื่อใช้ในทางธุรกิจ ซึ่งก็เป็นการสู้รบทางการค้า การดำเนินงานที่มีการแข่งขัน การพัฒนา แนวปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรหรือบริษัทของตนเกิดข้อได้เปรียบคู่แข่ง (Competitive advantage) ยุทธวิธีหรือกลยุทธ์ เป็นวิธีปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ถ้าเปรียบกับการรบแม่ทัพนายกองเป็นผู้นำ กองทัพไปรบด้วยยุทธวิธีที่จอมทัพหรือผู้บัญชาการสูงสุดและคณะเสนาธิการ ได้วางไว้ (ศูนย์ประสานงานพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์สุขภาพชุมชน (สพช.) เขต 5 ลำปาง, 2547) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว โดยมีการกำหนดนโยบาย ภารกิจ แผนการปฏิบัติงาน และโครงการต่าง ๆ จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการตัดสินใจในวิถีทางที่ทำให้เกิดผลดีแก่องค์กรในระยะยาว (Bridges & Roquemore, 2001, p. 146) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการจัดการที่มีการวางแผนขึ้นมาอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่วิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมใจกันของคนในองค์กรมีเป้าหมาย (Purpose) อันแสดงถึงเจตน์จำนงร่วมกันของทุกฝ่าย หรือการร่วมใจผนึกพลังใจของทุกฝ่าย เพื่อกระทำพันธกิจ (Mission) อันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ตั้งไว้เป็นรายละเอียดเพื่อให้เกิดผลกระทบ (Outcome) และได้ผลลัพธ์ (Output) ที่พึงประสงค์ (Bridges, & Roquemore, 2004, pp. 148-156) ได้แบ่งขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ระบุวัตถุประสงค์ระยะยาว เพื่อพิจารณาบททวนกลยุทธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประเมินสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร สำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เปรียบเทียบกลยุทธ์ปัจจุบันกับข้อมูลที่มีในปัจจุบัน ปรับกลยุทธ์ใหม่ถ้ามีความจำเป็น พัฒนานโยบาย

กฎระเบียบ แผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้และควบคุมให้มีประสิทธิภาพ

งานสารสนเทศทางการกีฬา (Sport information) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และการจัดการด้านข้อมูลข่าวสารทางการศึกษา การสื่อสารมีความสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นการสื่อถึงความรู้สึนึกคิด วัตถุประสงค์ ความต้องการ เพื่อให้ การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นผู้นำองค์กร จึงต้องจัดระบบสารสนเทศ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547) ปัจจุบันระบบสารสนเทศเป็นงานที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในทุกภาคส่วนขององค์กร เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสื่อสาร ทางอินเทอร์เน็ต ในการจัดการกีฬา งานสารสนเทศมีความสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กรและ การสื่อสารภายนอกองค์กร การแสดงภาพลักษณ์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก การโฆษณา ประชาสัมพันธ์องค์กรกีฬาและกิจกรรมกีฬาที่องค์กรจัดขึ้น เป็นต้น

การจัดการด้านการเงินทางการกีฬา (Sport finance) ในการจัดการกีฬาให้ดำเนิน ไปได้นั้น สิ่งขาดไม่ได้ส่วนหนึ่งคือเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินการหรือการจัดการทางด้าน การเงิน กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรกีฬาเป็นผู้จัดขึ้นล้วนมีค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายในการสร้างสนาม ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์กีฬา ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นต้น กฎหมายสำคัญในการจัดการด้านการเงินของผู้นำองค์กรก็คือ องค์กรจะหารายได้มาจากที่ใด ที่มาของรายได้ขององค์กรกีฬาได้แก่ รายได้จากสมาชิกที่มาใช้บริการ รายได้จากการจำหน่ายตั๋ว เข้าชมกีฬา รายได้จากการจำหน่ายสินค้า อาหาร เครื่องดื่ม รายได้จากท้องถิ่น รายได้จาก ส่วนกลาง รายได้จากการสนับสนุนของภาคเอกชน เป็นต้น (Howard, & Deschraver, 2005)

สินค้าและบริการทางการกีฬา (Sport products) ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ทางการกีฬามีทั้งในรูปของสินค้าที่จับต้องได้และในรูปของการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ทางการกีฬามีการพัฒนาปรับเปลี่ยนไปตามนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีการพัฒนา ตลอดเวลาเพื่อความสะดวกสบาย ความปลอดภัย ความแคล่วคล่องว่องไว ฯลฯ อุตสาหกรรมกีฬา (Sport industries) มีขนาดใหญ่ มีมูลค่ามหาศาลทางธุรกิจ ผู้ประกอบการในด้านอุตสาหกรรมกีฬา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ แนวโน้มทางการกีฬา ความนิยม หลักทางสรีรวิทยาและชีวกลศาสตร์ทางการกีฬา เป็นต้น สินค้าทางการกีฬาที่สำคัญสิ่งหนึ่ง คือ สินค้าลิขสิทธิ์ (Licensed products) ซึ่งทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าเป็นเงินจำนวนมาก

การตลาดทางการกีฬา (Sport marketing) ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) ในการจัดการการตลาดทางการกีฬาไม่แตกต่างจากกิจการด้านอื่น ๆ ที่ประกอบด้วย 4 P ได้แก่

Product, Price, Place และ Promotion (ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และการส่งเสริม การขาย) แต่การตลาดทางการกีฬามีความแตกต่างจากการจัดการตลาดอื่นอันเป็นเฉพาะของตลาดกีฬา เช่น การตลาดทั่วไปส่วนใหญ่จะต้องแข่งขันกันแต่การตลาดกีฬาบางโอกาสก็แข่งขันกันแต่หลายครั้งต้องร่วมมือกันเพื่อทำการตลาด สิ่งที่คุณ้องค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อกำหนดนโยบายทางการตลาดทางการกีฬาคือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การตลาดในกลุ่มแฟนกีฬา และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อผลทางการตลาด (Relationship marketing) (Gladden & Sutton, 2009)

การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resources management) องค์กรกีฬา ประกอบด้วยบุคคล 2 คนขึ้นไป ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้ที่ทำหน้าที่ในองค์กรกีฬามีทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่พนักงานประจำและผู้ที่เป็นอาสาสมัคร อย่างไรก็ตามการจัดการคนให้เหมาะกับงานและพ้องเหมาะกับองค์กรย่อมมีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานทุกประเภท หน้าที่ในการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การมอบหมายงาน การอบรม การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน การจัดการด้านการติดต่อสื่อสาร การให้ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน และ แรงงานสัมพันธ์ (Bohlander & Snell, 2004)

การจัดการสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬา (Sport facilities management) สนามกีฬาและอุปกรณ์กีฬา เป็นปัจจัยสำคัญสิ่งหนึ่งในการจัดการกีฬา สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ทางการกีฬาได้แก่ การออกแบบสนาม การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ การตรวจสอบมาตรฐานสนามโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลมาตรฐาน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดสภาพแวดล้อมภายในสนาม การบำรุงรักษา การจัดหางบประมาณสนาม การใช้สนามเพื่อการฝึกซ้อม การใช้สนามเพื่อการแข่งขัน การจัดระบบไฟฟ้าแสงสว่างในสนาม เป็นต้น (Sawyer, 2002)

งานด้านการจัดการแข่งขันกีฬา (Sport events management) การจัดการแข่งขันเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกีฬา ในปัจจุบันการแข่งขันกีฬามีหลายลักษณะ หลายรูปแบบ อาทิ กีฬาอาชีพ กีฬาสมัครเล่น กีฬานักเรียน กีฬาอุดมศึกษา กีฬาแห่งชาติ การแข่งขัน เอเชียนเกมส์ การแข่งขันกีฬาโอลิมปิก พัฒนาการของผู้จัดการแข่งขันได้มีความก้าวหน้าไปทั้งด้านการจัดกีฬารายวัน และการจัดการแข่งขันในรูปมหกรรมกีฬา การจัดการแข่งขันที่ดีต้องคำนึงถึงการกำหนดขนาดของการแข่งขันที่เหมาะสม การเลือกกลุ่มเป้าหมาย การจัดให้สอดคล้องกับเครือข่ายทางการกีฬา เช่น การจัดกีฬาให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของคณะกรรมการโอลิมปิกสากล เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางการกีฬาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน

เมื่อรวมศาสตร์ต่าง ๆ ของการจัดการกีฬาเข้าด้วยกัน จะเห็นได้ว่า การจัดการ การกีฬา เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในสองด้านควบคู่กัน คือ ความรู้ในด้านการกีฬา (Sports) และความรู้ในด้านการจัดการ (Management) (Parkhouse, 2001, p. 4)

การจัดตั้งองค์กรกีฬาระดับประเทศและการบริหารกีฬาระดับจังหวัด

คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี หรือผู้ซึ่ง นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานคณะกรรมการ ปลัดกระทรวงมหาดไทยหรือผู้แทน ปลัดกระทรวงมหาดไทยหรือผู้แทน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือผู้แทน อธิบดีกรมพลศึกษา ผู้แทนสำนักงบประมาณหรือผู้แทน ผู้แทนคณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ผู้แทนกรรมการกีฬาโอลิมปิกแห่งประเทศไทย และบุคคลอื่นอีกไม่เกินสิบคน ซึ่งคณะรัฐมนตรี แต่งตั้ง และผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นเลขานุการ (มาตรา 14 พ.ร.บ. กีฬาแห่งประเทศไทย 2528)

คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย และควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการ ของ กกท. (มาตรา 19 พ.ร.บ. กีฬาแห่งประเทศไทย 2528)

คณะกรรมการกีฬาจังหวัด

คณะกรรมการกีฬาจังหวัดประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการ รองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายเป็นรองประธานกรรมการ ผู้แทนกรม พลศึกษา ผู้แทน กกท. และบุคคลอื่นที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งอีกไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกิน สิบห้าคนเป็นกรรมการ ศึกษาธิการจังหวัดเป็นเลขานุการ และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ (มาตรา 30 พ.ร.บ. กีฬาแห่งประเทศไทย 2528) ผู้ว่าราชการจังหวัด อาจจะแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกินห้าคนเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการกีฬา

คณะกรรมการกีฬาจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ (มาตรา 32)

1. ส่งเสริมกีฬาในจังหวัด
2. เสนอแนะโครงการส่งเสริมกีฬาในจังหวัดต่อ กกท.
3. ร่วมมือกับ กกท. ในการดำเนินการแข่งขันกีฬา
4. ปฏิบัติการอื่นตามที่ กกท. มอบหมาย
5. ออกข้อบังคับในการดำเนินการตามหน้าที่

รูปแบบของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นรูปแบบในการกระจายอำนาจ มีการโอนภารกิจสาธารณะ บางเรื่องจากรัฐหรือการปกครองส่วนกลางไปให้ชุมชน ซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ของประเทศ หรือหน่วยงานบางหน่วยให้รับผิดชอบ นำไปดำเนินการอย่างอิสระจากการปกครองส่วนกลาง ซึ่งมีการถ่ายโอนภารกิจให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ที่จะต้องดำเนินการกิจ ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 มาตรา 67, 68 และมีการกิจจะต้องรับโอนภารกิจงานจากกระทรวงต่าง ๆ ในการ บริหารงานส่วนกลาง ตามพระราชบัญญัติแผนขึ้นตอนการกระจายอำนาจ ในองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะหน้าที่ในการส่งเสริมกีฬา เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น การดำเนินงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับโอนทั้งงานทรัพยากรต่าง ๆ ในระดับตำบล จากกรมพลศึกษา และการศึกษาแห่งประเทศไทย เพื่อดำเนินการส่งเสริมกีฬาของตนเองให้เสร็จสิ้น

องค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีการใช้อยู่ในปัจจุบัน มีการปรับปรุงแก้ไข และมีวิวัฒนาการมาตามลำดับ ในพ.ศ. 2476 ได้จัดให้มีสภาจังหวัด ตาม พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล มีจังหวัดลักษณะเป็นองค์กรแบบประชาชน มีหน้าที่ให้ คำปรึกษาหารือ แนะนำแก่คณะกรรมการสภาจังหวัด ยังมีได้มีลักษณะเป็นนิติบุคคลที่แยกจาก การบริหารงานส่วนภูมิภาค หรือหน่วยงานในการปกครองตามกฎหมาย ในปี พ.ศ. 2481 มีการตรา พระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 มีวัตถุประสงค์ที่จะแยกสภาจังหวัดไว้เป็นการเฉพาะโดยมี สาระตามพระราชบัญญัติ แต่ยังมีได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาทของสภาจังหวัดไปจากเดิม กล่าวคือสภาจังหวัดมีหน้าที่ให้คำปรึกษาคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้น จนกระทั่งมีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้า ปกครอง และรับผิดชอบบริหารราชการในส่วนจังหวัด ของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ โดยตรง คณะกรรมการจังหวัดโดยผลแห่งพระราชบัญญัติฯ นี้ ทำให้สภาจังหวัดมีฐานะเป็นสภาที่ปรึกษา ของผู้ว่าราชการจังหวัด คอยให้คำแนะนำและควบคุมการปฏิบัติงานของจังหวัด แต่มิได้มีฐานะเป็น นิติบุคคล และเกิดแนวคิดปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัด ให้ประชาชนมีส่วนร่วมด้วย ได้มีการ ตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะ เป็นนิติบุคคลแยกออกจากการบริหารงานส่วนภูมิภาค ต่อมาได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นหน่วยปกครอง ส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งจนถึงปัจจุบัน (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2533, หน้า 102-103) การจัดตั้งและ

การบริหาร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบราชการ ส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นนิติบุคคล และ ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยราชการบริหาร ส่วนท้องถิ่น ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และในพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดไว้ เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน การศึกษา การทำนุบำรุงศาสนาและวัฒนธรรม การสาธารณสุข โภค การป้องกันโรค การบำบัดโรค และการจัดตั้งบำรุงสถานพยาบาล ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดอาจจะทำกิจกรรมนอกเขตเพื่อกิจการนั้น จำเป็น ต้องทำและเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่ดำเนินการตามหน้าที่ที่อยู่ภายในเขตปกครองตนเอง โดยได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขาภิบาล สภาจังหวัด หรือสภาตำบล ที่เกี่ยวข้องนั้น และได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแล้วด้วย ต่อมาได้มีการ เสนอผ่านพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 จากรัฐสภา และประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 114 ตอนที่ 63 ก. ลงวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2540 ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติได้กล่าวถึงวิธีการบริหารงานขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารงานส่วนท้องถิ่น แทนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 พระราชบัญญัตินี้ จากการ ประชุมของคณะกรรมการ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ครั้งที่ 2 วันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2540 ที่ประชุมมีการอภิปรายในประเด็นวัตถุประสงค์ออกกฎหมาย ผลสรุปดังนี้

1. เพื่อจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันมีปัญหาด้านการบริหารจัดการ ด้านพื้นที่และรายได้ซ้ำซ้อน
2. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของการเมืองการปกครองท้องถิ่น ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการขยายความเจริญเติบโตของท้องถิ่น
3. เพื่อเป็นการถ่ายโอนอำนาจการปกครองส่วนภูมิภาคไปสู่ส่วนท้องถิ่น โดยให้องค์การ บริหารส่วนจังหวัดทำหน้าที่ในการประสานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประสานกับ รัฐบาลและตัวแทนหน่วยงานของรัฐ การถ่ายโอนภารกิจงบประมาณที่เคยอยู่ในส่วนภูมิภาคไปอยู่ ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อเป็นการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น โดยจะเพิ่มอิสระให้กับองค์การ บริหารส่วนจังหวัดให้มากขึ้น โดยการลดการกำกับดูแลจากส่วนกลางลง

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 กำหนดให้มีหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เรียกว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดทุกจังหวัด ๆ ละ 1 แห่ง มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีเขตรับผิดชอบทั่วจังหวัด โดยทับซ้อนกับพื้นที่ของหน่วยราชการท้องถิ่นอื่น คือ เทศบาล สุขาภิบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนั้น ความเป็นนิติบุคคลก่อให้เกิดการทำนิติกรรมและความเป็นหน่วยงานของท้องถิ่นก่อให้เกิดอำนาจหน้าที่และขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่นั้น ๆ

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและฝ่ายบริหาร

1. สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วยสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ประธานสภา รองประธานสภา 2 คน สมาชิก 24-48 คน ตามจำนวนประชากรในจังหวัดนั้น ๆ มีวาระอยู่ในตำแหน่ง 4 ปี

การสิ้นสุดสมาชิกภาพ

1. สมาชิกได้รับเลือก และสิ้นสุดสมาชิกภาพ ดังนี้

ก. ครบวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี หรือมีการยุบสภาโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยสั่งการ

ข. ตาย

ค. ลาออกโดยยื่นใบลาออกต่อประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด การลาออกจะมีผลสมบูรณ์เมื่อได้ยื่นใบลาออกต่อสภาหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ลงทะเบียนตามระเบียบราชการ สำหรับใบลาออกที่มีเงื่อนไขจะมีผลสมบูรณ์เมื่อถึงเวลาที่กำหนดนั้น

ง. ผู้ว่าราชการจังหวัดสอบสวนแล้วสั่งให้ออก เมื่อปรากฏว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติ หรือลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จ. รัฐมนตรีสั่งให้ออก เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัด สอบสวนแล้วปรากฏว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่า จะทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาที่ทำกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ฉ. สภามีมติให้ออกจากตำแหน่งโดยเห็นว่ามีความประพฤติในการที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียหรือต่อความไม่สงบเรียบร้อยแก่สภา หรือการกระทำอันอาจเสียผลประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มติที่ให้ออกจากตำแหน่งต้องไม่ต่ำกว่าสามในสี่ของจำนวนสมาชิกที่มีอยู่

ข. ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ลงคะแนนเสียงให้สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่ง ในกรณีที่สมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสิ้นสุดลง พร้อมกันทั้งหมดให้ถือว่าเป็นการยุบสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. ฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร (เดิมผู้ว่าราชการจังหวัด) มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้ช่วยและมีปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้ปกครองบัญชาการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด การแบ่งส่วนบริหารราชการ มีพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2541 แบ่งหน่วยการบริหารส่วนจังหวัดออกเป็น ส่วน ดังนี้

2.1 ส่วนอำนวยการ

2.2 ส่วนกิจการสภา

2.3 ส่วนแผนงานและงบประมาณ

2.4 ส่วนการคลัง

2.5 ส่วนช่าง

2.6 ส่วนอื่น ๆ ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีประกาศองค์การตั้งขึ้น โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

อำนาจหน้าที่ตาม พรบ. กระจายอำนาจ มาตรา 17 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริหารสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตนเอง ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองและประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

2. การสนับสนุนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

3. การประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

4. การแบ่งสรรซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งสรรให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

5. การคุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6. จัดการศึกษา

7. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

8. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

9. ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

10. การจัดตั้งและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม
11. การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลรวม
12. การจัดตั้งเวดลุ่มและมลพิษต่าง ๆ
13. การจัดการและดูแลสถานที่ขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำ
14. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
15. การพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุน และการทำการไม่ว่าจะดำเนินการเอง หรือร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสัมปทาน
16. การสร้างและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำ ที่เชื่อมต่อระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
17. การจัดตั้งและดูแลการตลาดกลาง
18. การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
19. จัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาลและการป้องกันโรคติดต่อ
20. การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ
21. การขนส่งมวลชนและวิศวกรรมจราจร
22. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
23. การจัดให้มีระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัด
24. จัดทำกิจกรรมใดอันเป็นอำนาจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ที่อยู่ในเขตกิจการนั้นเห็นสมควรแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด
25. สนับสนุนหรือช่วยเหลือส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในการพัฒนาท้องถิ่นอื่น
26. การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
27. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
28. จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติหรือกฎหมายอื่น กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
29. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

พระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

1. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นคืออะไร ตามพระราชบัญญัติ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง (มาตรา 4)

2. องค์ประกอบของพระราชบัญญัติ ประกอบด้วยหมวดต่าง ๆ ดังนี้

หมวด 1 คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หมวด 2 การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริหารสาธารณะ

หมวด 3 การจัดสรรสัดส่วนและภาษีอากร

หมวด 4 แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริหารสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง (มาตรา 17) ดังนี้

มาตรา 17 ภายใต้บังคับมาตรา 16 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริหารสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

(2) การสนับสนุนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

(3) การประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครอง

ส่วนท้องถิ่นอื่น

(4) การแบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(5) การคุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(6) การจัดการศึกษา

(7) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

(8) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

(9) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(10) การจัดตั้งและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม

(11) การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลรวม

(12) การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ

(13) การจัดการและดูแลสถานียขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำ

(14) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

(15) การพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุน และการทำการไม่ว่าจะดำเนินการเองหรือร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสหการ

(16) การสร้างและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(17) การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง

(18) การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

(19) การจัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาล การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ

(20) การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ

(21) การขนส่งมวลชนและการวิศวกรรมจราจร

(22) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(23) การจัดให้มีระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัด

(24) จัดทำการใดอันเป็นอำนาจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขต และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

(25) สนับสนุนหรือช่วยเหลือส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

(26) การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(27) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

(28) จัดทำการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

(29) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

4. แผนการกระจายกำหนดไว้

มาตรา 30 แผนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินการดังนี้

ก. ให้ดำเนินการถ่ายโอนภารกิจการให้บริการสาธารณะที่รัฐดำเนินการอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในกำหนดเวลา ดังนี้

- การกิจที่เป็นการดำเนินการค้าระหว่างรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภารกิจที่รัฐจัดให้บริการในเขตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในสี่ปี

- การกิจที่รัฐจัดให้บริการในเขตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกระทบถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในสี่ปี
- การกิจที่เป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในสี่ปี

ข. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะของรัฐและขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองตามอำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ให้ชัดเจน โดยในระยะแรกอาจกำหนดภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้แตกต่างกันได้ โดยให้เป็นไปตามความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง ซึ่งต้องพิจารณาจากรายได้และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จำนวนประชากร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตลอดจนคุณภาพในการให้บริการที่ประชาชนจะได้รับ ทั้งนี้ ต้องไม่เกินระยะเวลาสิบปี

ค. กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ให้รัฐทำหน้าที่ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ

ง. กำหนดการจัดสรรภาษีและอากร เงินอุดหนุน และรายได้อื่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม โดยใช้ช่วงระยะเวลาไม่เกิน พ.ศ. 2544 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้เพิ่มขึ้นคิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้สุทธิของรัฐบาลไม่น้อยกว่าร้อยละยี่สิบ และในช่วงระยะเวลาไม่เกิน พ.ศ. 2549 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้เพิ่มขึ้นคิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้สุทธิของรัฐบาลในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละสามสิบห้า ทั้งนี้ โดยการเพิ่มสัดส่วนตามระยะเวลาที่เหมาะสมแก่การพัฒนา ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการบริการสาธารณะได้ด้วยตนเอง และโดยการจัดสรรสัดส่วนที่เป็นธรรมแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยคำนึงถึงรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นด้วย

จ. การจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีในส่วนที่เกี่ยวกับการบริการสาธารณะในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนให้เป็นไปตามความจำเป็นและความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

งานวิจัยเชิงคุณภาพ

งานวิจัยเชิงคุณภาพคือ งานวิจัยที่มุ่งหาคำตอบของปัญหาการวิจัย โดยทำการศึกษาหาความรู้จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง

ในทุก ๆ มิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น (สุภางค์ จันทวานิช, 2546, หน้า 13)

1. ลักษณะสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 ศึกษาจากภาพรวมในหลายแง่มุม โดยงานวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่เลือกศึกษาเพียงตัวแปรด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะแต่จะศึกษาครอบคลุมในทุก ๆ ด้านโดยไม่มีการตัดตัวแปรใด ๆ ออก

1.2 ศึกษาแบบเจาะลึกและยาวนาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง ชัดเจนและสมบูรณ์ การศึกษาเชิงคุณภาพจึงต้องทำการศึกษาอย่างเจาะลึกและใช้ระยะเวลานาน

1.3 ศึกษาจากสภาพความเป็นจริงตามธรรมชาติ งานวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่มีการควบคุมตัวแปรใด ๆ แต่จะทำการศึกษาจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสภาพจริงตามธรรมชาติ

1.4 ใช้วิธีตีความหรือการให้ความหมาย ระหว่างทำการเก็บข้อมูล หรือเมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้วิจัยต้องตีความหมายของคำพูด การกระทำ หรือพฤติกรรม เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ รวมทั้งการตีความในข้อมูลหรือหลักฐานทางวัตถุต่าง ๆ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้น

1.5 ใช้การพรรณนาและวิเคราะห์แบบอุปนัยแทนการใช้สถิติตัวเลขการวิเคราะห์แบบอุปนัยหรือการนำข้อมูลเชิงรูปธรรมย่อย ๆ หลาย ๆ กรณีมาสร้างเป็นข้อสรุปโดยพิจารณาจากลักษณะร่วมที่พบ (สุภางค์ จันทวานิช, 2546, หน้า 15) นักวิจัยเชิงคุณภาพจะให้ข้อมูลแก่ผู้อ่านด้วยวิธีพรรณนาลักษณะการดำเนินชีวิต สภาพทางภูมิศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ คำพูด การกระทำหรือการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ และวิเคราะห์แบบอุปนัยเพื่อสร้างข้อสรุป ซึ่งเป็นผลของการวิจัย

1.6 มุ่งเน้นการศึกษาในด้านความรู้สึกลึกซึ้งและความหมายที่มนุษย์กำหนดขึ้น งานวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านจิตใจหรือความรู้สึกลึกซึ้งเพราะความรู้สึกลึกซึ้งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมา

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า งานวิจัยเชิงคุณภาพจะทำการศึกษากลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างโดยปล่อยให้ไปไปตามธรรมชาติไม่มีการควบคุมตัวแปร ไม่ศึกษาตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งหรือบางตัวโดยเฉพาะ ไม่มีการใช้สถิติตัวเลขมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์หรือความมีนัยสำคัญทางสถิติตามวิธีของการวิจัยเชิงปริมาณ แต่งานวิจัยเชิงคุณภาพจะศึกษาทุกแง่มุมที่ประกอบขึ้นเป็นปรากฏการณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ตีความ เขียนสรุปรายงานข้อค้นพบในรูปของการอธิบายความหรือการพรรณนา

2. คำถามสำคัญที่มีผู้ชกถามบ่อย ๆ เกี่ยวกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจำนวนมากให้ข้อสงสัยถึงกระบวนการและระเบียบวิธีในการวิจัยเชิงคุณภาพว่ามีความน่าเชื่อถือหรือไม่เพียงใด มีเหตุผลที่สามารถยอมรับในเชิงวิทยาศาสตร์ได้หรือไม่ คำถามสำคัญซึ่งมีผู้ถามบ่อยครั้งมีประมาณ 9 ประการ ซึ่งสามารถแจกแจงพร้อมให้คำตอบได้ดังต่อไปนี้ (Bogdan & Biklen, 1992)

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณอย่างไร งานวิจัยเชิงคุณภาพมีความแตกต่างจากงานวิจัยเชิงปริมาณมากทั้งในด้านแนวคิด สมมุติฐาน เทคนิควิธีการ ขั้นตอนต่าง ๆ รวมถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เราสามารถเปรียบเทียบลักษณะเฉพาะระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพกับงานวิจัยเชิงปริมาณได้ดังตารางที่ 1

2.2 งานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์หรือไม่ ในอดีตงานวิจัยทางการศึกษามักจะทำในรูปที่วัดได้ (เชิงปริมาณ) สิ่งใดที่ผิดแปลกไปมักเป็นที่สงสัยในเรื่องของเหตุผล และความน่าเชื่อถือ แต่นักวิทยาศาสตร์ที่ดีต้องไม่จำกัดตัวเองอยู่ในกรอบนักวิทยาศาสตร์ที่ดีควรพิจารณาว่าการศึกษานั้นเป็นวิธีการที่จะค้นคว้าหาคำตอบได้หรือไม่ และสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้หรือไม่ บางคนให้ความหมายของวิธีทางวิทยาศาสตร์ ว่าต้องมีกระบวนการ มีสมมุติฐาน มีการทดสอบด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ แต่บางส่วนของ เจตคติของนักวิทยาศาสตร์มีการเปิดกว้างเกี่ยวกับวิธีการและหลักฐาน งานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ จึงหมายรวมถึงงานที่มีการกวัดขันอย่างรัดกุม มีกระบวนการ มีการสังเกตอย่างมีระบบและมีเงื่อนไข (เชิงคุณภาพ)

2.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงคุณภาพสามารถนำมาใช้กับประชากรได้หรือไม่ งานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเฉพาะ ดังนั้นการนำมาอธิบายแทนกลุ่มประชากรต้องมีความระมัดระวังเพราะข้อค้นพบที่ได้จากกลุ่มที่ทำการศึกษาอาจจะไม่เหมือนกับกลุ่มอื่น การเปรียบเทียบกับกลุ่มประชากรสามารถทำได้โดยการนำข้อค้นพบจากการวิจัยอื่น ๆ มาประกอบหรือทำการศึกษาย่อยเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการศึกษาภาคสนามในกลุ่มตัวอย่างแห่งหนึ่งมาจนได้ข้อสรุปแล้ว จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาต่อโดยศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน 3 แห่ง เพื่อนำมาอ้างอิงสู่ประชากร นักวิจัยเชิงคุณภาพบางคนไม่ถือว่าการอ้างอิงกลุ่มประชากรเป็นธรรมเนียมที่ต้องปฏิบัติ พวกเขาสนใจการได้มาของข้อมูลที่ควรมาจากเหตุการณ์จริงมากกว่าสิ่งที่จัดขึ้นเช่นในชั้นเรียน ในกรณีนี้การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ไม่ควรมาจากการสุ่ม พวกเขาไม่หวังว่าข้อค้นพบจะแทนกลุ่มประชากรได้หรือไม่ แต่เขาสนใจว่าข้อคำถามกับสิ่งที่ค้นพบจะสามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติอย่างไร

ตารางที่ 1 ลักษณะเฉพาะของงานวิจัยเชิงคุณภาพกับงานวิจัยเชิงปริมาณ (สถาบันวิจัย
ประชากรศาสตร์และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552, หน้า 8)

ข้อมูล	งานวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยเชิงปริมาณ
รูปแบบ	- เก็บข้อมูลจากคนกลุ่มเล็ก - มองจากภายใน - คูณลักษณะตามธรรมชาติ - ประเมินจากภายใน - อธิบายผลการวิจัยโดยใช้การพรรณนา - ใช้วิธีสังเกตอย่างมีส่วนร่วม	- เก็บข้อมูลจากคนกลุ่มใหญ่ - มองจากภายนอก - ใช้วิธีการทดลอง - ประเมินจากภายนอก - ใช้สถิติอธิบายผลการวิจัย - ใช้การสังเกต
ความคิดรวบยอด	- ความหมาย - ความเข้าใจ - การแบ่งเป็นหมวดหมู่ - ทัศนคติ - กระบวนการ - แปลสถานการณ์ - ชีวิตประจำวัน - โครงสร้างทางสังคม	- การทำนาย - การใช้งาน - ตัวแปร - สมมุติฐาน - ความเที่ยงตรง - ความเชื่อมั่น - ความมีนัยทางสถิติ - ทำซ้ำได้
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	- นัยของการกระทำ - วัฒนธรรม - การศึกษาชาติพันธุ์วรรณนา - ปรัชญาการวิจัย - อุดมคตินิยม	- หน้าตามโครงสร้าง - การสังเกตด้วยเหตุผล - มองตามความเป็นจริงที่เห็นได้ - ทฤษฎีระบบ - พฤติกรรมนิยม
วิชาที่เกี่ยวข้อง	- สังคมวิทยา มนุษยวิทยา ประวัติศาสตร์	- สังคมวิทยา จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์
เป้าหมาย	- ทฤษฎีสันนาม - พัฒนาความเข้าใจ - พัฒนาความรู้ลึกซึ้ง - อธิบายความจริงที่หลากหลาย	- ทดสอบทฤษฎี - แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร - ตั้งข้อค้นพบ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูล	งานวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยเชิงปริมาณ
เป้าหมาย	- อธิบายกระบวนการของ ปรัชญาการณ	- อธิบายทางสถิติ - การทำนาย
การออกแบบ	- ค่อยเป็นค่อยไป ยึดหยุ่นตามธรรมชาติ - ต่อเนื่องยาวนาน	- โครงสร้าง การตัดสินใจ รูปแบบเฉพาะเจาะจง - บอกแผนการปฏิบัติงาน
การเขียนโครงร่าง	- รวบรวม - ไม่ขยายความให้ไกลออกไป - เฉพาะเจาะจง - กล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปตามปกติ - มักเขียนขึ้นหลังจากเก็บข้อมูล มาได้บ้างแล้ว - มีสมมุติฐานชั่วคราว	- ขยายความ - ทำความเข้าใจอย่างแท้จริง - มีกรอบแนวคิดที่เฉพาะ - เขียนขึ้นเพื่อรองรับการเก็บ ข้อมูล - กำหนดรูปแบบวิธีการทำอย่าง เจาะจง - มีสมมุติฐาน
ข้อมูล	- เชิงบรรยาย - จากคำพูดของผู้ให้ข้อมูล - เอกสารส่วนบุคคล เอกสารจากการ - หลักฐานทางวัตถุ - การจดบันทึก ภาพถ่าย	- เชิงปริมาณ - การจัดเรียงข้อมูลจากตัวแปร ต่าง ๆ - การให้โค้ด - ใช้สถิติ - การนับ การวัด
กลุ่มตัวอย่าง	- เล็ก - สุ่มตามทฤษฎี - ไม่สามารถทำซ้ำได้	- ใหญ่ - เลือกโดยวิธีสุ่ม แบ่งชั้นภูมิ มีการควบคุมตัวแปร - มีความแน่นอน
เทคนิคหรือวิธีการ	- สัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด - สังเกตแบบมีส่วนร่วม - ทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและ หลักฐานทางวัตถุที่หลากหลาย	- ทดลองและสำรวจ - สังเกตอย่างมีโครงสร้าง - สัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง - จัดข้อมูล

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูล	งานวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยเชิงปริมาณ
ความสัมพันธ์กับ กลุ่มข้อมูล	- ความเข้าใจ เข้าใจ ความไว้วางใจ - ติดต่ออย่างใกล้ชิด - ลงพื้นที่และอยู่ในพื้นที่เป็นเวลานาน - คอยกันล้นท์เพื่อน มีความเท่าเทียมกัน	- จำกัดวง - ไม่ใกล้ชิด - ระยะสั้น ๆ - มีผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล
เครื่องมือ	- อุปกรณ์บันทึกเสียง (ผู้วิจัยทำเครื่องมือ)	- บัญชีรายการ ระดับ ดัชนี - คอมพิวเตอร์ - แบบสอบถาม แบบทดสอบ
วิเคราะห์ข้อมูล	- ดำเนินการไปเรื่อย ๆ - พิสูจน์จากกลุ่มเฉพาะ วิเคราะห์ เฉพาะราย - รูปแบบ แก่นสาร ความคิดรวบยอด	- ใช้กลุ่มตัวอย่าง - พิสูจน์จากกลุ่มใหญ่ - ใช้สถิติ
ปัญหาที่พบ	- เวลา - ไม่เป็นตัวแทนประชากร - สรุปลยาก - ความเชื่อมั่น - ยากในการศึกษาประชากรที่มี ขนาดใหญ่	- การควบคุมตัวแปร - การสุ่ม - ความเที่ยงตรง

2.4 จะทำอย่างไรเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้วิจัย อคติ หรือความลำเอียง ซึ่งมีผลกระทบ ต่อข้อมูลทางการวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมวิทยาและมนุษย์วิทยา มีความเป็นไปได้ที่ผู้วิจัยจะใส่เจตคติ ที่มีความลำเอียงลงไป ข้อมูล มีความกังวลกันว่าผู้วิจัยจะบันทึกเฉพาะสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการเห็นมากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้น ในเบื้องต้นการควบคุมไม่ให้เกิดความลำเอียงจากตัวผู้วิจัยอาจทำได้ยาก แต่ผู้วิจัยไม่สามารถสรุปข้อมูลโดยการสนทนา กับคนไม่กี่คน แล้วเขียนสรุปเป็นเรื่องราว แต่ผู้วิจัยจะต้องใช้เวลาเป็นอันมากเพื่อการคัดเลือกและเก็บข้อมูลที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนความหมายหรือสิ่งที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยต้องยืนยันหรือสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองด้วยข้อมูลซึ่งตนหามาได้ อคติอุปาทาน หรือความคิดเห็นของผู้วิจัยเป็นเพียงเหตุผลต้น ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อสรุปหรือ

ผลการวิจัยได้ ความคิดเห็นเหล่านั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้วยข้อมูลที่เก็บได้เพียงพอ นอกจากนั้นเป้าประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ใช่การประเมินหรือการตัดสินคุณค่าของกลุ่มที่นักวิจัยทำการศึกษาแต่อยู่ที่ความต้องการที่จะเพิ่มเติมความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น งานวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่ทำการตัดสินด้วยข้อมูลเล็กน้อยและแคบเพื่อบอกว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างไร แต่จะต้องนำข้อมูลหลายตัวมาประกอบกันและมองในแง่มุมต่าง ๆ หลายด้านก่อนการตีความ

2.5 การปรากฏตัวของผู้วิจัยทำให้พฤติกรรมของคนทั่วไปเก็บข้อมูลเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมได้หรือไม่ เมื่อผู้วิจัยเข้าไปปรากฏตัวในสนามที่ทำการศึกษา จะเกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของผู้ที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการเก็บข้อมูล ความเปลี่ยนแปลงนี้เรียกว่า “ผลกระทบจากผู้สังเกต” งานวิจัยเกือบทั้งหมดจะประสบปัญหาประเภทเดียวกันนี้ วิธีการที่นักวิจัยเชิงคุณภาพทำคือ พยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายโดยเป็นไปตามธรรมชาติ ไม่ผ่านการควบคุมตัวแปร ยังมีการควบคุมและเข้าไปยุ่งเกี่ยวมากเท่าไรก็ยังทำให้เกิดผลกระทบต่อการวิจัยมากขึ้น หากผู้วิจัยปฏิบัติต่อกลุ่มเป้าหมายเหมือนเป้าหมายพวกเขาก็จะกระทำเหมือนเป็นกลุ่มผู้ถูกวิจัย ซึ่งผิดวิสัยปกติซึ่งเขาเคยทำอยู่ นักวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประสบการณ์จะพยายามทำตัวผสมกลมกลืนหรือปฏิบัติตัวไปในทางเดียวกับที่กลุ่มเป้าหมายปฏิบัติ ในระหว่างการสนทนากัน จะไม่มีการถามตอบอย่างเป็นทางการแต่จะมีการสรุปข้อสำคัญที่ได้จากการสนทนาหลังจากสนทนาเสร็จสิ้นไปแล้ว ผู้วิจัยไม่สามารถตัดผลกระทบที่เกิดจากตนเองได้อย่างสมบูรณ์ทั้งหมด แต่ผู้วิจัยก็มีการตัดข้อมูลบางตัวออกเพื่อให้การแปลความหมายเป็นไปตามบริบททางธรรมชาติ กลุ่มเป้าหมายมักจะมีความพึงใจอยู่กับตัวผู้วิจัยและสิ่งที่ผู้วิจัยทำ โดยเฉพาะในช่วงต้น ๆ ของโครงการแต่เมื่อผ่านไประยะเวลาหนึ่งกลุ่มเป้าหมายจะเกิดความคุ้นเคยกับผู้วิจัยและแสดงพฤติกรรมตามธรรมชาติในที่สุด

2.6 หากมีผู้วิจัยสองคนทำงานอิสระต่อกันศึกษาในเรื่องเดียวกันมีรูปแบบงานวิจัยเหมือนกันจะมีข้อค้นพบเหมือนกันใช่หรือไม่ คำถามนี้เปรียบเสมือนคำถามว่างานวิจัยเชิงคุณภาพมีความเชื่อมั่น (Reliability) หรือไม่ งานวิจัยที่ทำโดยผู้วิจัยคนละคนกันหรือโดยคนเดียวกันแต่ต่างระยะเวลา โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลที่ออกมาย่อมแตกต่างกัน บางงานสนใจศึกษาแต่ละชั้นมีภูมิหลังที่แตกต่างกันและมีมุมมองที่ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาแตกต่างกัน บางงานสนใจศึกษาทางจิตวิทยา บางงานสนใจในด้านสังคมวิทยา หรือศึกษาพัฒนาการของเด็ก งานด้านมานุษยวิทยา หรืองานด้านพัฒนาสังคม งานแต่ละด้านมีขอบเขตที่แตกต่างกันไป ยกตัวอย่างการวิจัยในโรงเรียน นักสังคมสงเคราะห์อาจสนใจในเรื่องภูมิหลังของนักเรียน นักสังคมวิทยาอาจมุ่งความสนใจไปที่โครงสร้างทางสังคมของโรงเรียน ส่วนนักจิตวิทยาพัฒนาการอาจสนใจศึกษาในเรื่องการรับรู้ตนเองของนักเรียนที่เข้าใหม่ ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้ผู้วิจัยแต่ละด้านใช้เวลาในการเก็บข้อมูล

ในแต่ละพื้นที่แตกต่างกันรวมทั้งการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายก็คนละกลุ่มกัน การเก็บข้อมูลก็คนละชนิดกัน แสดงถึงการมีโครงสร้างงานวิจัยที่ต่างกัน ดังนั้นหากมีผู้วิจัยสองคนทำงานอิสระต่อกัน ศึกษาในเรื่องเดียวกันมีรูปแบบงานวิจัยเหมือนกันผลการวิจัยก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

2.7 งานวิจัยเชิงคุณภาพมีเป้าหมายอะไร งานวิจัยเชิงคุณภาพมีความหลากหลาย และมีเป้าหมายแตกต่างกัน บางงานพยายามที่จะพัฒนาทฤษฎีสนาม บางงานเน้นไปที่ความรู้สึกนึกคิด การบรรยายปรากฏการณ์ งานวิจัยเชิงคุณภาพแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณ นักวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่มองตนเองว่าเป็นผู้รวบรวมความจริงในพฤติกรรมของมนุษย์ โดยการรวบรวมข้อมูล หาทฤษฎีมารองรับ แล้วทำการพิสูจน์ทฤษฎี แต่นักวิจัยเชิงคุณภาพจะทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์โดยองค์รวมหาเหตุผลพยากรณ์ หาความหมายที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือประสบการณ์นั้น เป้าหมายของนักวิจัยเชิงคุณภาพคือ ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อพฤติกรรมและประสบการณ์ของมนุษย์

2.8 เราสามารถนำการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณมาใช้ร่วมกันได้หรือไม่ ในบางกรณีได้มีการนำการวิจัยทั้งสองประเภทนี้มาใช้ร่วมกัน โดยถือเป็นเรื่องปกติ เช่น ในการออกแบบสอบถามในครั้งแรกจะเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเพื่อหาคำตอบในเชิงปริมาณต่อไป บางครั้งมีการสังเกตในเชิงลึก (เชิงคุณภาพ) เพื่อค้นพบว่าทำไมตัวแปรสองตัวจึงมีความสัมพันธ์กันทางสถิติ (เชิงปริมาณ) จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไปด้วยกัน บ่อยครั้งที่มีการอธิบายทางสถิติไปพร้อมกับการรายงานการค้นพบเชิงคุณภาพ จึงมีความเป็นไปได้ที่การศึกษาบางชิ้นจะนำวิธีการสองอย่างนี้ใช้ร่วมกัน แต่ความพยายามที่จะทำการศึกษาเชิงปริมาณโดยทำการศึกษาเชิงลึกทางคุณภาพไปด้วยเป็นงานที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะผู้วิจัยมือใหม่ที่พยายามจะออกแบบงานวิจัยให้ดีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยทำไปด้วยกันเนื่องจากติดขัดปัญหาเรื่องเวลา ยิ่งไปกว่านั้นงานวิจัยทั้งสองทางที่นำไปพร้อมกันจะไม่ได้งานที่ดีทั้งคู่ เพราะงานวิจัยทั้งสองประเภทมีรูปแบบที่แตกต่างกัน

2.9 การวิจัยเชิงคุณภาพแตกต่างจากการทำงานด้านอื่นเช่น ครู ผู้สื่อข่าวหรือนักเขียนอย่างไร การทำงานของครูบางอย่างคล้ายการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่มีสิ่งที่ต่างกันคือ นักวิจัยจะทุ่มเทเวลาทั้งหมดในการเก็บข้อมูล ส่วนครูจะแบ่งเวลาสำหรับการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การฝึกระเบียบวินัย ผู้วิจัยจะบันทึกรายละเอียดทั้งหมดที่พบในสนามอย่างเคร่งครัด และเก็บไว้สำหรับเป็นข้อมูล ส่วนครูก็มีการบันทึกเช่นกันแต่ครูจะบันทึกในสิ่งที่คิดปกติออกไปจากพฤติกรรมโดยทั่วไป

นักเขียนบทความ บางคนคิดว่ากรวิจัยเชิงคุณภาพไม่ต่างจากการเขียนบทความ บางส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการนำเสนอเหมือนการเขียนบทความในวารสารแต่นักเขียนบทความมีจุดหมายและมีมาตรฐานความคิดตามแนววิทยาศาสตร์สังคม นักวิจัยนั้นต่างกับนักเขียนบทความ นักเขียนบทความจะเขียนในสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นกรณีพิเศษและจะแสดงความคิดเห็นที่โน้มเอียงไปทางเดียวกับผู้เขียน นักเขียนบทความต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนดเส้นตายมากกว่าการตามเก็บข้อมูลเป็นแรมปีโดยมีการวิเคราะห์อย่างระมัดระวัง นักเขียนบทความจะเขียนให้สำหรับผู้อ่านหลาย ๆ กลุ่ม และเล่าตามคำบอกเล่าตามตรงมากกว่าการวิเคราะห์ความหมายของคำพูด นักเขียนบทความไม่ต้องศึกษาทฤษฎีทางสังคมมาก่อน และไม่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหา ข้อค้นพบ นักเขียนบทความต้องการทำข้อดีพิมพ์ให้ได้มาก แต่บทความมักไม่ค่อยคงอยู่ได้นานส่วนนักเขียนมักจะนำจากจากชีวิตจริงของมนุษย์มาเขียน ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่พิเศษออกไป แตกต่างจากผู้วิจัยเชิงคุณภาพที่มีเทคนิคในการเก็บข้อมูล ทั้งยังได้รับอนุญาตให้สามารถทำการเก็บข้อมูลได้

3. นักวิจัยควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในสถานการณ์ใดบ้าง การจะเลือกวิธีการวิจัยให้เหมาะสมจะต้องดูเนื้อหาของศาสตร์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำมากำหนดวิธีการ นักวิจัยควรใช้วิธีการเชิงคุณภาพในสภาพการต่อไปนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2546, หน้า 21)

3.1 ต้องการสร้างสมมุติฐานหรือทฤษฎีใหม่ ๆ เมื่อมีข้อเท็จจริงใหม่ที่ต่างจากที่เคยรู้กันมาแต่เดิม หรือต้องการสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ของสภาพการที่ยังขาดทฤษฎีของตนเอง เพราะทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม (Context) เป็นสำคัญ สังคมที่มีสภาพแวดล้อมต่างกัน จึงไม่สามารถใช้กฎเกณฑ์หรือทฤษฎีเดียวกันมาอธิบายได้ ในกรณีนี้ผู้วิจัยควรใช้วิธีการเชิงคุณภาพก่อนเพื่อสร้างสมมุติฐาน แล้วจึงใช้วิธีการเชิงปริมาณมาช่วยทดสอบและย้ำความเชื่อถือได้ของสมมุติฐานข้างต้น

3.2 ต้องการศึกษากระบวนการความเปลี่ยนแปลงทางสังคม กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจได้ว่ามีเงื่อนไขอะไรเกิดขึ้นในกระบวนการความเปลี่ยนแปลง นั้น

3.3 ต้องการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อมีปรากฏการณ์ทางสังคมที่ต้องการคำอธิบาย วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจะช่วยทำให้เข้าใจในระดับลึกซึ่งถึงความหมายที่บุคคลในสังคมนั้นได้แสดงออกมาในรูปของปรากฏการณ์

3.4 ต้องการทำวิจัยในสังคมที่มีผู้มีการศึกษาน้อยอยู่จำนวนมาก ในกรณีนี้หากใช้เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ เช่น แบบสอบถาม หรือแบบสำรวจทางไปรษณีย์ อาจมีโอกาสดเกิดความผิดพลาดในการตีความ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการใช้ผู้วิจัยเข้าไปสัมผัสกับกลุ่มสังคมโดยตรงซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลที่แท้จริงได้ดีกว่า

3.5 ต้องทำการวิจัยในเรื่องที่เป็นนามธรรม การศึกษาในด้านค่านิยม โลกทัศน์ ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ความเป็นมา เป็นเรื่องนามธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมทางสังคมนั้น ๆ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะสามารถอธิบายในสิ่งที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน และสมบูรณ์กว่าวิธีการอื่น

3.6 ต้องการข้อมูลในระดับลึก ในบางกรณี ข้อมูลที่รวบรวมได้เป็นตัวเลขไม่สามารถสร้างความกระจ่างให้กับผู้วิจัยได้ จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนั้นให้มากขึ้น

4. ขั้นตอนในการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องและวิธีการวิจัยจะสืบเนื่องเกี่ยวข้องโยงใยซึ่งกันและกัน การวางแผนงานวิจัยเชิงคุณภาพ จะมีความยืดหยุ่นสูง เพราะต้องปรับแนวทางและกระบวนการไปตามสภาพของปัญหาในสนาม เมื่อเข้าไปเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยต้องมีความชำนาญในวิธีวิจัย รู้พื้นฐานเกี่ยวกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และรู้ความสำคัญของปัญหาเป็นอย่างดี เมื่อผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลในสนาม ผู้วิจัยต้องสังเกต สภาพการณ์ และจับประเด็นปัญหาสำคัญของสถานการณ์ในสนามนั้น ๆ และสร้างสมมติฐาน ในการทำงานอยู่ในสนามเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ (นิศา ชูโต, 2545) ขั้นตอนในการ ทำวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบายตามโครงสร้างได้ 5 ขั้นตอนเขียนเป็นแผนภูมิ ได้ดังภาพที่ 11

ขั้นที่ 1 การวางแผนงาน เป็นขั้นตอนในการเตรียมการ ประกอบด้วยการตั้งคำถาม เพื่อการวิจัย จากนั้นทำการเลือกพื้นที่ ประเมินการณ์ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการทำการศึกษา และพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ที่ต้องการทำการศึกษา

ขั้นที่ 2 การสร้างสมมติฐานชั่วคราว เป็นขั้นตอนเตรียมการในการลงพื้นที่ ๆ ผู้วิจัย ทำการศึกษาหรือลงสนาม ผู้วิจัยจะทำการสร้างสมมติฐานชั่วคราวในการวิจัยเพื่อสร้างกรอบ คำถามในการสัมภาษณ์ การสังเกต หรือการดูหลักฐานทางวัตถุหรือเอกสารต่าง ๆ ไม่ให้มีขอบเขต กว้างจนเกินเรื่องที่ต้องการทำการศึกษา มีการเตรียมการสัมภาษณ์ด้วยการกำหนดแนวคำถาม กว้าง ๆ การกำหนดตัวผู้ให้สัมภาษณ์ การเลือกพื้นที่และเวลาที่เหมาะสมในการสังเกตและการเก็บ ข้อมูล รวมถึงการรวบรวมเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการศึกษา

ขั้นที่ 3 การเก็บข้อมูล คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการสนามโดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ของ การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการรวบรวมหลักฐาน ทางวัตถุและหลักฐานทางเอกสาร ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยอาจจำเป็นต้องทำการปรับวิธีการเก็บข้อมูล และปรับสมมติฐานเดิมที่ตั้งไว้ชั่วคราวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสนามที่ ทำการศึกษา

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์แปลผล ขณะที่ผู้วิจัยกำลังทำการเก็บข้อมูลอยู่ในสนาม ผู้วิจัยจะต้องทำการตีความหมายข้อมูลและจัดระเบียบข้อมูลให้เป็นกลุ่มข้อมูลหรือเป็นหมวดหมู่โดยใช้วิธีการลดทอนขนาดข้อมูล ในการให้ความหมายของข้อมูลผู้วิจัยจำเป็นต้องแสดงหลักฐานหรือมีการตรวจสอบทฤษฎีเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

การวางแผนงาน

- คำถามวิจัย
- เลือกพื้นที่
- เวลาศึกษา
- ตัวแปรที่ศึกษา

สร้างสมมุติฐานชั่วคราว

- กรอบการวิจัย
- แนวคำถาม
- พื้นที่สังเกต
- เอกสารที่ต้องการ

เก็บข้อมูล

- สัมภาษณ์
 - สังเกต
 - ข้อมูลเอกสาร
 - หลักฐานวัตถุ
 - ปรับวิธีการเก็บ
- การวิเคราะห์
- ปรับสมมุติฐาน

แปลผล

- ลดทอนข้อมูล
- ทำให้เป็นระบบ
- แสดงหลักฐาน
- ตรวจสอบข้อมูลหรือทฤษฎี
- การสรุป

การเขียนรายงาน

- รูปแบบ
- หลักฐาน
- การเรียบเรียง
- การตรวจสอบ

ภาพที่ 5 ขั้นตอนในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (โยธิน แสงวงศ์, 2548, หน้า 46)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA)

ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการ เพื่อให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการการบริหารบ้านเมืองที่ดี

การบริหารบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังปรากฏในพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 51 พ.ศ. 2545 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดเป้าหมายของการบริหารบ้านเมืองที่ดีว่า ให้เป็นประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองตามต้องการ รวมทั้งการมีการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยได้รับความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ดำเนินการพัฒนาระดับมาตรฐานการพัฒนาระบบราชการ กำหนดเป้าหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางหนึ่งที่ได้รับเทียบเคียงกับระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นเกณฑ์ ที่สามารถประเมินจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, หน้า 3) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการรวม สำนักงานคณะกรรมการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้จัดทำเกณฑ์ขึ้น โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ที่จัดสร้างขึ้น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm baldridge national quality award: MBNQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand quality award: TQA) เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ มีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์คุณภาพนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐ มีกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, หน้า 5) โดยมีองค์ประกอบหลักประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 2 ส่วน คือ

1. ลักษณะขององค์กร

2. เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะขององค์กร

เป็นการมองภาพรวมขององค์กร สภาพแวดล้อมภารกิจความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงการดำเนินการ ประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร

เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ 7 หมวด

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ของการดำเนินการ

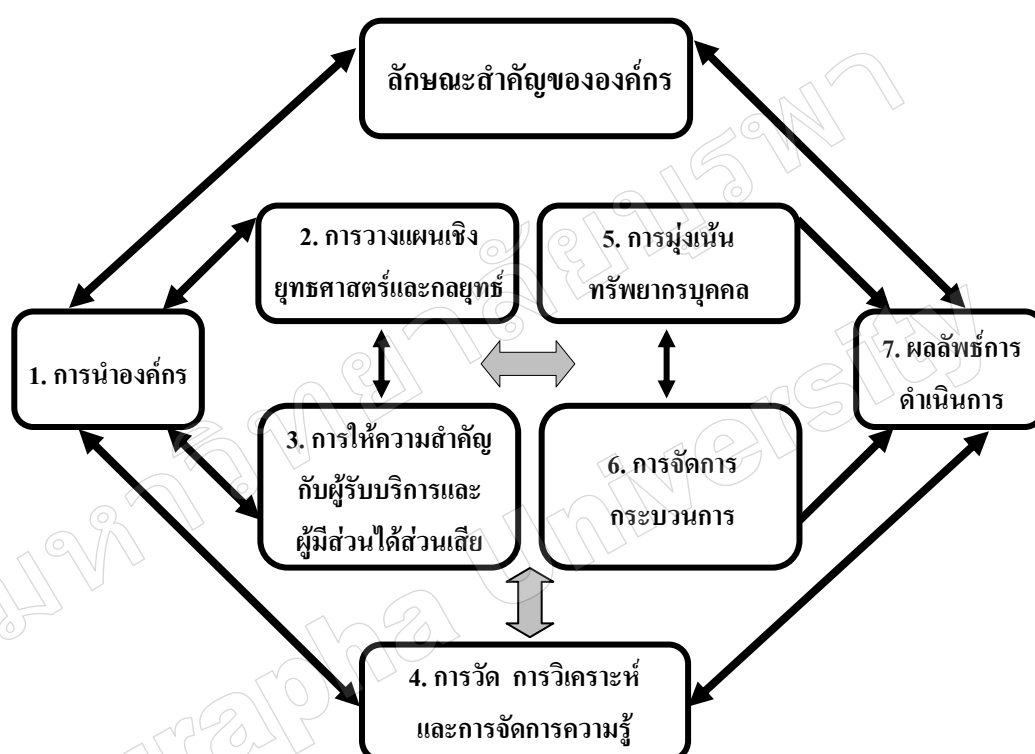
เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดนี้ความเชื่อมโยงกันเป็นระบบ จึงจำแนกได้เป็น 2 ส่วน ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ดังนี้

1. ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้
 กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร, หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดไว้ด้วยกันเพื่อนำให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กรผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 1 ว่ามีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกันอยู่

กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากรูปที่ 1 จะเห็นว่ามีลูกศร 2 ข้าง

เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้าง ที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 6 เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีการเชื่อมโยงในเชิงระบบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, หน้า 9)

2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มปฏิบัติการ (หมวด 5 และหมวด 6) กับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง หมวด 1 การนำองค์กรกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รายละเอียดของหมวดและหัวข้อ

1. การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการชี้นำและกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี

หมวดนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน

1.1 การนำองค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของความรับผิดชอบต่อผู้บริหารของส่วนราชการ และตรวจประเมินวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และค่านิยมของส่วนราชการ หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติการของผู้บริหารของส่วนราชการในการสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน

ข้อสังเกต

ก. จุดมุ่งเน้นของหัวข้อนี้ คือ บทบาทสำคัญของผู้บริหารของส่วนราชการในการ กำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว และค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการทำให้เกิดการมุ่งเน้นของส่วนราชการในการปฏิบัติการต่าง ๆ ความสำเร็จของราชการต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรมเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้

ข. ข้อกำหนดของการกำกับดูแลตนเองที่ดี เน้นถึงการที่ส่วนราชการต้องมีหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอิสระในการทำหน้าที่ ตรวจสอบส่วนราชการ และติดตามและประเมินผลงานของส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการ

ค. การทบทวนระดับส่วนราชการ มีขอบเขตรอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการ ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าส่วนราชการทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าส่วนราชการจะดำเนินการได้อย่างไรในอนาคตด้วย ผลการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของส่วนราชการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหาร

ของส่วนราชการ คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินแง่มุมที่สำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของส่วนราชการ วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรส่งเสริมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

ข้อสังเกต

ก. องค์ประกอบที่จำเป็นในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ การดำเนินการเชิงรุกในด้าน

- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- ข้อกำหนดของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ
- ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

ในการดำเนินการดังกล่าว ส่วนราชการต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ส่วนราชการควรมีความไวต่อประเด็นที่สังคมเป็นกังวล องค์การที่เป็นตัวอย่างที่ดีจะมองหาโอกาสในการปฏิบัติให้เหนือกว่ากำหนด และมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ข. องค์การทุกขนาดมีโอกาsbำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ซึ่งครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา ความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือในการมีบทบาทในการชักชวนองค์กรอื่นให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือการแข่งขันของส่วนราชการ และเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่ส่วนราชการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการ ของความเป็นเลิศของส่วนราชการ แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมุมมองเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมของส่วนราชการ

3. ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของส่วนราชการและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ เกณฑ์นี้จะต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน

4. บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่ส่วนราชการเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินส่วนราชการในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

5. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

6. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว

7. การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับได้แก่

7.1 ระดับองค์กรและระดับบริหาร

7.2 ระดับกระบวนการที่สำคัญ

7.3 ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีการวางแผน ระบบการวางแผน ฝ่ายการเงิน หรือ

วงจรการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าต้องมีการวางแผนปรับปรุงไว้ล่วงหน้า

ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและระดับของความร่วมมือ ซึ่งต้องมีการชี้แจงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการปรับปรุงมีหลากหลายทางเลือก รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ และมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ข้อสังเกต

ก. หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

ข. หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมองค์การทุกประเภท สภาพการแข่งขัน ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดเหล่านี้กำหนดอย่างชัดเจนเพื่อให้มีพื้นฐานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่ออนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน มีวงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่กำหนดให้ปฏิบัติตาม

ค. การคาดการณ์สภาพแวดล้อม ช่วยให้ค้นพบและลดอุปสรรคในการดำเนินการ ช่วยลดเวลาในการสนองตอบ และช่วยหาโอกาสต่าง ๆ ส่วนราชการอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของแบบจำลองสถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ เพื่อคาดการณ์สภาพแวดล้อม

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการ

ตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

ข้อสังเกต

ก. หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่ส่วนราชการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ รวมทั้งความสอดคล้องไปในทางเดียวกันของแผนของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ สิ่งสำคัญคือ วิธีการที่ส่วนราชการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

ข. ตัวอย่างเช่น การกำหนดกระบวนการที่สำคัญและมีตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการนั้น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

ค. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผลผลิตและบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงการให้บริการผ่านเว็บ (Web - based) หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

ง. แผนปฏิบัติการต้องรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในทางเดียวกันและสนับสนุนยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ

จ. ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงาน เพื่อเพิ่มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากร
- การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมากขึ้น
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ของส่วนราชการ
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โครงการพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรอย่างเพียงพอในอนาคต และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการในอนาคต

ฉ. การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งหวังให้เกิดการปรับปรุงความสามารถในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ ด้วยกระบวนการ

ติดตามดังกล่าว ส่วนราชการจะมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตรการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยิ่งของส่วนราชการมาประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญในการวินิจฉัยผลการดำเนินการของส่วนราชการ นอกเหนือจากการปรับปรุงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา และผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวด 3)

หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการทำความเข้าใจกับความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดี

หมวดนี้เน้นว่าความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งทำให้เข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ประเมินกระบวนการสำคัญที่ส่วนราชการใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

ข้อสังเกต

ก. ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ

ข. ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้ส่วนราชการสามารถวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ รวมทั้งการนำเสนอผลผลิตหรือบริการ

ค. ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้น อาจต้องใช้ยุทธศาสตร์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย

ง. การเลือกยุทธศาสตร์ในการรับฟังและการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญของส่วนราชการ รูปแบบที่นิยมใช้ เช่น กลุ่มตัวอย่าง (Focus group) ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตและที่พึงมีในอนาคต การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของผลผลิตและบริการ และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อสังเกต

ก. หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่ส่วนราชการได้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลผลิต บริการ และกระบวนการที่สำคัญ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ข. การรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ การที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดสารสนเทศเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แง่มุมที่สำคัญ แง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการกับที่มีต่อองค์กรอื่น สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยส่วนราชการเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันส่วนราชการ

ง. ความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไปอาจรวมถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปของช่องทางที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ติดต่อกับส่วนราชการ เช่น อินเทอร์เน็ต ในกรณีนี้ความต้องการที่สำคัญในชีวิตในการติดต่อ อาจรวมถึงการรักษาความปลอดภัยออนไลน์สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเข้าถึงความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถของส่วนราชการ

อธิบายง่าย ๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ คุณภาพและความพร้อมใช้งานถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้จะเป็นแหล่งเบื่องต้นในการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูล และสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน และการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ จุดประสงค์ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อชี้แนะการจัดการกระบวนการของส่วนราชการ ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ข้อสังเกต

ก. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการ เป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิภาพของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความเป็นจริงในการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัวชี้วัดสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งทั้งราชการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงาน

และกระบวนการในตัวชี้วัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อส่วนราชการโดยรวม หรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

ข. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกส่วนราชการ เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- ส่วนราชการจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่น และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจ ในกระบวนการ และผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจ สนับสนุนการวิเคราะห์และผลการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของส่วนราชการ การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน

ค. การเลือกและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้อง

- ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ

- กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งภายในกลุ่ม ส่วนราชการด้วยกัน หรือองค์กรอื่น ๆ

- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายและเพื่อส่งเสริม การปรับปรุง แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของ ส่วนราชการ

- การทบทวนระดับส่วนราชการในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผล การดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคต ดีเพียงใด ด้วยคาดหวังว่า ผลการทบทวนจะใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ เพื่อชี้แนะการปรับปรุงและ โอกาสเพื่อนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ ตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับส่วนราชการ คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการ ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ และถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

- การวิเคราะห์ที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อเข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการ ที่ทำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมากขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและปัจจัยอื่น ๆ

- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ จะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญของส่วนราชการ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการและระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน

- การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการหรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น ส่วนราชการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมของส่วนราชการ

ข้อสังเกต

ก. การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมากมาย การที่ส่วนราชการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการมากขึ้น เช่น เป็นการเครือข่ายความรู้ของส่วนราชการ การใช้อินเทอร์เน็ต เป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของส่วนราชการในการทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศมีความเชื่อถือได้และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย

ข. ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การตอบคำถามในหัวข้อนี้ส่วนราชการควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการทวนสอบการใช้งานได้ของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล เนื่องจากการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น

ค. ส่วนราชการควรวางแผนอย่างระมัดระวังถึงวิธีการในการที่จะให้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติหรือมนุษย์

แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ แผนเหล่านี้ควรประสานกับแผนโดยรวมของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ง. การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ เกิดจากความรู้ที่ว่าบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ รวมทั้งการทำให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จ. การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ เกิดจากความรู้ที่ว่าบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่วนราชการ

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้ส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากร และส่วนราชการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ด้วย

5.1 ระบบงาน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่องระบบงาน การบริหาร ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่อง ชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ

ข้อสังเกต

ก. การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับเป้าประสงค์ของ ส่วนราชการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อ ความต้องการและข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถ ในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี นอกจากจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีการ ออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัยการศึกษาและฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่ามีการส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การฝึกอบรม ข้ามสายงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม (รวมทั้งทีมที่สามารถ ตัดสินใจได้เอง) และการเปลี่ยนแปลงการวางผังงานและสถานที่ตั้งของหน่วยงาน นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพข้ามภาระหน้าที่และหน่วยงานยังมีความสำคัญในการทำให้มั่นใจว่ามีการ มุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรยากาศของความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการยอมรับนับถือระหว่างกัน

ข. ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของ บุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน

ค. แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึง การให้รางวัลแก่ ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม โดยมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความพึงพอใจ และความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ

ง. ข้อกำหนดของการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้อง ให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ส่วนราชการ จะว่าจ้างซึ่งควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรด้วย การวางแผนว่าจ้างและความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรควรคำนึงถึงผู้สมัครทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและ

การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร อยู่เสมอ และทำให้เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ข้อสังเกต

ก. ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาของส่วนราชการและบุคลากร ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสาร การทำงาน เป็นทีมและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ และการลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา รวมถึงการจัดลำดับ ความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความต้องการในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะ ระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ข. การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือ การเรียนทางไกล และวิธีการอื่น ๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิด การพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ค. ในการประเมินผลการศึกษาและการฝึกอบรม ส่วนราชการควรเสาะหาตัวชี้วัด ที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นถึง ผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบุคลากร หน่วยงาน และส่วนราชการ รวมทั้งผลกระทบต่อผล การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์ต้นทุน/ ประโยชน์ ของการฝึกอบรม

ง. แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไปส่วนใหญ่ ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องผลผลิต บริการ และผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการแก้ไขปัญหา หรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีประสิทธิภาพ

จ. ระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ควรมีแนวทางและวิธีการในการแลกเปลี่ยน ความรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ได้ผลการดำเนินการ ที่ดีได้ตลอดเวลาช่วงการส่งผ่านงาน ส่วนราชการควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการ

ปฏิบัติงาน หลังจากนั้น ควรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่อยู่กับบุคลากร (Tacit knowledge)

จ. เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับบุคลากรแต่ละคน โดยพิจารณาเป้าประสงค์ด้านการงานและการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย

ข. ส่วนราชการควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้าย จะช่วยให้ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการงูใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงตรวจสอบประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

ข้อสังเกต

ก. องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการทำให้บุคลากรมีความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรม สันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในช่วงเวลาทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และโปรแกรมสวัสดิการ การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่ เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาลและวิธีที่บุคลากรสามารถใช้บริการ

ข. ทุกองค์กรไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกเพื่อให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน ของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการงูใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงตรวจสอบ ประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและ สถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

ข้อสังเกต

ก. องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการทำให้บุคลากร มีความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงงูใจ ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสนทนา การหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุด กรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและ โปรแกรมสวัสดิการ การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่ เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาลและวิธีที่บุคลากรสามารถใช้บริการ

ข. ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับ ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการ ที่ทำให้มั่นใจว่าปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบ กระบวนการในเชิงรุกเพื่อทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูล จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง

ค. ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็น สิ่งสำคัญ แต่ 2 ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจ แรงงูใจ และผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยที่ควรพิจารณา เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหา ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและ การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมทั้งการเห็นคุณค่าของ ความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของส่วนราชการ ในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ง. นอกจากตัวชี้วัดโดยตรงของความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากร จากผลการสำรวจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ รายงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

6. การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญ ทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ของส่วนราชการ

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม

“ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ความคล่องตัว ยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทนการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์พิเศษ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านการผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. หัวข้อนี้กำหนดให้สารสนเทศเกี่ยวกับการจัดกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ สารสนเทศดังกล่าวประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ ข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น และวิธีการกำหนดผลการดำเนินการของข้อกำหนดนั้น ๆ และรักษาระดับผลการดำเนินการนั้นไว้ นอกจากนี้ ความคล่องตัวมีความสำคัญ

เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ข้อกำหนดดังกล่าวจึงรวมถึงความคล่องตัวที่จำเป็น (ความรวดเร็ว และความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ข. แนวทางการออกแบบอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลผลิตและบริการ ส่วนราชการควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและบริการ ปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลผลิตหรือบริการ ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการวัด สมรรถนะของกระบวนการ ความหลากหลายของความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ทำให้ต้องมีผลผลิตหรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก และการจัดทำเอกสาร

ค. การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงการส่งมอบด้วย ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการสร้างผลผลิตหรือบริการ และการออกแบบกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ง. หัวข้อนี้กำหนดให้มีส่วนสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึงการใช้ E-Technology สำหรับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ การสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงส่วนราชการได้ตลอดเวลา

จ. หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องมีการกำหนดจุดวิกฤตในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหา และค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวัง ไว้ให้น้อยที่สุด

ฉ. ในการบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหามาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม จึงควรเน้นที่การ เปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) การแก้ไขปัญหานั้นที่ต้นเหตุ จะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นของส่วนราชการให้น้อยที่สุด

ช. ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเกี่ยวข้อง การประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใดจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่าง

ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ในการนี้ ทำให้อำนาจราชการสามารถเตรียมการสำหรับ เหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวม ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์เป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการ ทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล

ซ. หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผล การดำเนินการที่ดีขึ้น

ฉ. แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

- การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งส่วนราชการเพื่อผลักดัน ให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
- การทำการวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
- การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิค
- การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
- การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
- การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

แนวทางการปรับปรุงอาจใช้ข้อมูลด้านการเงิน เพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับ ความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย

6.2 กระบวนการสนับสนุน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานโดยรวม

ข้อสังเกต

ก. กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุน กระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน แต่โดยปกติ แล้วไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงรายละเอียดของผลผลิตและบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการ สนับสนุนไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยง และมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข. กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงงานด้านการเงินและบัญชี การจัดการ สิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานประชาสัมพันธ์ และงานด้านการบริหารทั่วไป

ค. หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ และวิธีแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับหน่วยงานอื่นในส่วนราชการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรม แนวทางที่มักใช้มี 4 แนวทาง

- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย
- การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
- การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
- การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ

แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการเพียงเล็กน้อย และการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด

7. หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

หมวด 7 ให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อให้ทราบผลการดำเนินการของราชการโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

7.1 มิติด้านประสิทธิผล

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ข้อสังเกต

ก. เนื่องจากขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ความท้าทายที่สำคัญของหลายส่วนราชการ คือ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าเหล่านี้สามารถหาได้จากการระบุถึงผลลัพธ์ที่อาจชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จ

ในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้ตัวชี้วัดเหล่านั้นกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเชื่อมไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายของสำเรจนั้น

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านมุ่งมั่นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

ข้อสังเกต

ก. หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการ และความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการบริการ) รวมทั้ง การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ การได้รับรางวัลต่าง ๆ จากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่น ๆ

ข. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการในอนาคต ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2

ค. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการกับตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น

- การกำหนดและการมุ่งมั่นที่ความต้องการในด้านคุณภาพและความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การระบุสิ่งที่ทำให้ผลผลิตและบริการแตกต่างจากที่มีอยู่
- การหาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างลักษณะของผลผลิตและบริการกับความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของส่วนราชการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

ข้อสังเกต

ก. หัวข้อนี้กระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและการปฏิบัติการทั้งหมดโดย ใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ

ข. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย และลดระยะเวลาของการให้บริการ การเพิ่มผลผลิต การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงิน รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ E-Technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการ ความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลสัมฤทธิ์การตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

ค. ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรรวมถึงการบรรลุผลในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายต่าง ๆ (ตามความเหมาะสม) รวมถึงตัวชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญและจุดประสงค์ด้านสาธารณะอื่น ๆ

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของส่วนราชการในเรื่องการพัฒนาองค์กรการเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

ข้อสังเกต

ก. ตัวชี้วัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ข. ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ความผูกพัน ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบเขตของการฝึกอบรม

แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การยกระดับผลิตภาพหรือการลดต้นทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยมีทีมงาน

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เกี่ยวกับเหตุการณ์ แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือ เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีการวิจัยที่เกี่ยวกับการทหาร โดย Helmer และ Dalkey ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัท RAN Coporation รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1950 (Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975; Kerr, 2001; สุวดี ทวีบุตร, 2540; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 220) กระบวนการเดลฟายเป็นการออกแบบเพื่อไปสู่การได้ฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ

เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าของผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จะทำให้ข้อจำกัดที่ต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องความคิด ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และผู้ให้ข้อมูลอาจมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้ โดยมีได้ทำให้เสียหน้าเนื่องจากไม่มีการเปิดเผยข้อมูล เทคนิคเดลฟายยังมีการตรวจสอบข้อมูล โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อตกลงเบื้องต้นอยู่ 2 ประการคือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีความตรงมากกว่าการตัดสินใจโดยคณะ ๆ เดียว ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นตัวอย่างจะต้องมีความรู้ความชำนาญในประเด็นนั้น ๆ และการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีความเที่ยงตรงมากขึ้น เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่ต้องเผชิญหน้ากันจะเป็นการลดอคติและความคิดของกลุ่มได้ (Martorella, 1991; Murry & Hammons, 1995, 1996; สุวดี ทวีบุตร, 2540; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 221)

กระบวนการในการเก็บข้อมูลที่ใช้เทคนิคเดลฟาย มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ ไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลมีการทำซ้ำ ๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับจะได้รับการควบคุมจากผู้ดำเนินการวิจัย และมีการสรุปข้อมูลที่ได้รับโดยวิธีการทางสถิติ (Kerr, 2001; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 221) ส่วนความคิดเห็นของ Fowles (1978) เทคนิคเดลฟายดำเนินการได้ใน 10 ขั้นตอน คือ 1. กำหนดทีมงานในการใช้เทคนิคเดลฟาย 2. เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในกระบวนการเดลฟาย 3. สร้างแบบสอบถามรอบแรก 4. ทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามไม่ให้มีความคลุมเครือ 5. ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ให้ข้อมูล 6. วิเคราะห์แบบสอบถามรอบแรก 7. เตรียมแบบสอบถาม

รอบสอง 8. ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ให้ข้อมูล 9. วิเคราะห์คำตอบจากรอบสอง (ขั้นตอนนี้อาจจะทำหลายครั้ง) เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจน 10. การจัดทำรายงานเพื่อเสนอข้อมูล

อย่างไรก็ตามการใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลมีประเด็นที่ต้องตัดสินใจ คือประเด็นของผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวนรอบในการเก็บข้อมูล การกำหนดเกณฑ์ยุติกระบวนการเดลฟาย

ผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ การเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสำคัญการใช้เทคนิคเดลฟายจึงจำเป็นต้องคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบ มีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา (Murry & Hammons, 1995, 1996, สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 224) จำนวนผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการเห็นว่าไม่มีการจำกัดจำนวนผู้เชี่ยวชาญ แต่ขอให้เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังขึ้นอยู่กับความเป็นเอกพันธ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่น (Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 225) หากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ควรใช้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 30 คน ในขณะที่ ชนิตา รักษ์พลเมือง (2531) เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์อาจจะใช้เพียง 10-15 คน หากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นวิวิธพันธ์ อาจจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมากจากการศึกษาของ Macmillan (1971 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 225) พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราลดลงของการคลาดเคลื่อนจะลดลงน้อยมากจนคงที่จากตารางที่ 2 การกำหนดผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ต่ำกว่า 17 คน

ตารางที่ 2 การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Macmillan, 1971 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 225)

จำนวนผู้ร่วมโครงการ (Panel size)	การลดลงของการคลาดเคลื่อน (Error reduction)	การเปลี่ยนแปลงสุทธิ (Net deadeye)
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยเทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถามเป็นสำคัญ โดยใช้ทั้งแบบสอบถามปลายเปิด และแบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้ 5 ระดับ) การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายที่พัฒนาจากแบบดั้งเดิม (Traditional delphi technique) ในรอบแรก จะใช้การเก็บข้อมูลแบบปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาใช้เก็บข้อมูลแบบปลายปิด เพื่อรวมความคิดเห็นในกรอบกว้างจากผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามในรอบที่สองและสามจะพัฒนาจากแบบสอบถามในรอบที่หนึ่ง

การจัดทำแบบสอบถามในรอบที่สาม จะนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าสถิติ โดยใช้ค่าสถิติย้อนกลับได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยมและพิสัยควอไทล์ (Interquartile range) หรือ ความถี่ร้อยละ เป็นต้น

จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บข้อมูลสามารถดำเนินการได้หลายรอบ จนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกัน ฉะนั้นจำนวนรอบที่เหมาะสมของการใช้เทคนิคเดลฟาย จึงขึ้นอยู่กับ การได้ข้อสรุป โดยสรุป ควรใช้ อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ (Murry & Hammons, 1995; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 226)

ระดับการรับฉันทมติ

การได้รับฉันทมติเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดที่เป็นข้อสรุปของกลุ่ม การกำหนดระดับความสอดคล้อง กำหนดค่าฉันทมติเป็นสองประเภท

ประเภทที่ 1 กำหนดด้วยค่าร้อยละ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าอยู่ในระดับใด อาจจะมีการแจกแจงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลว่ามีลักษณะการกระจายที่เป็นไปในระดับใด

ประเภทที่ 2 เป็นการให้สถิติเพื่อวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม เพื่อยกระดับความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวม และแสดงค่าสถิติของการกระจาย เช่น ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์

การตรวจสอบ

1. การตรวจสอบค่าร้อยละ (Flamer, 1987 cited in Murry & Hammons, 1995) มีความเห็นว่า ข้อความที่จะได้รับฉันทมติ ควรจะมีความสอดคล้องกันอย่างน้อยร้อยละ 60 ส่วน Murry and Hammons (1995) ยังไม่สรุปชัดเจนแต่ตั้งระดับการตรวจสอบ และกำหนดค่าคงที่ของคำตอบเพิ่มขึ้นหรือลดลงในส่วนต่าง ๆ ร้อยละ 20 (Murry & Hammons, 1995)
2. การตรวจสอบค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ การนำเสนอข้อมูลย้อนกลับค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยควอไทล์ ศักดิ์ชัย บริบาลศิริ (2543 อ้างถึงใน

สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 229) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ใช้เทคนิคเดลฟาย สรุปว่า การตรวจสอบค่าฉันทามติ ผู้วิจัยจากค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ สามารถแบ่งเกณฑ์การตรวจสอบการรับฉันทามติได้ 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 งานวิจัยที่เก็บข้อมูลด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์การตรวจแตกต่างกัน เป็น 2 ลักษณะ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การตัดสินระดับฉันทามติสำหรับการตอบที่เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 230)

กรณี	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อข้อความ	เกณฑ์การตัดสิน
1.	ไม่กำหนด	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00 ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
2.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ไม่กำหนด ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
3.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00 ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
4.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00 ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลแบบลิเคิร์ตสเกล 6 ระดับ ระดับความเห็น 1-6 ผู้วิจัยตรวจสอบการได้รับฉันทามติของข้อความใดมีค่าสมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.50

3. การตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of variation) เป็นการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์การกระจายที่คำนวณได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มาหารด้วยค่าเฉลี่ย การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์การกระจายแปลความหมายดังนี้

3.1 ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ไม่เกิน 0.5 สรุปได้ระดับฉันทามติอยู่ในระดับสูง

3.2 ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย มากกว่า 0.5 สรุปว่าระดับฉันทามติอยู่ในระดับต่ำ

รูปแบบเทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบเดลฟาย 2 รูปแบบ

1. เดลฟายแบบดั้งเดิม (Traditional Delphi technique) เป็นการเก็บข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเกิดเกี่ยวกับอนาคต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เพื่อสร้างความสอดคล้องในฉันทามติโดยใช้แบบสอบถามในรอบแรก โดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2. เดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi techniques) เป็นเทคนิคที่ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมกับข้อจำกัดในเดลฟายดั้งเดิม เฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเวลาโดยมีการหาวิธี

2.1 การใช้ระบบความคิดเห็นแทนการตอบแบบสอบถามในรอบแรก พบว่าการระดมความคิดเห็นของกลุ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และอภิปรายกลุ่มอย่างมีเหตุผล (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 232)

2.2 การใช้แบบสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้ปรับเทคนิคนี้ โดยมีการพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDR (Ethnographic Delphi futures research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมในรอบโดยการสัมภาษณ์ ไม่มีการจำกัดความคิด การสัมภาษณ์แบบเปิดให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2535 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 232)

2.3 การประชุมเดลฟาย (Delphi conference) เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะการประชุม มีการสอบถามการเก็บข้อมูลย้อนกลับในกลุ่ม ผู้เก็บข้อมูลจะสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

2.4 เดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-based delphi) (Semeo Voltech, 2002 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 232) การวิจัยเป็นการเก็บข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์เป็นวิธีการที่รวดเร็วและประหยัด

2.5 เดลฟายกลุ่ม (Group delphi) Witkin and Altschuld (1995 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 233) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่ม โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสนใจเข้าประชุม ประเมินความจำเป็น (Need assessor) ถึงแบบสอบถามรอบที่ 1 ก่อนเข้าประชุม หลังจากนั้น 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้เวลาระหว่างพักการประชุม 20 นาที ในการแบบการประเมินความจำเป็น (ไม่มีการอภิปรายในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ) ผู้วิจัยจะทำ แบบประเมินความจำเป็นสร้างแบบสอบถามฉบับที่ 3 เพื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามฉบับที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามชุดที่ 3 แล้ว ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น นำข้อเสนอแนะ

นำประเด็นที่ผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาผ่านการเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปข้อดีและข้อเสียของการวิจัย (สุวรรณ เมตมันกุล, 2549, หน้า 86)

ข้อดี

1. การให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แสดงข้อคิดเห็นได้เต็มที่
2. จัดปัญหาในการมารวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ
3. ได้ข้อยุติของความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อเสีย

1. ผู้เชี่ยวชาญจะเกิดความเบื่อหน่ายที่ตอบแบบสอบถามหลาย ๆ ครั้ง
2. ผู้เชี่ยวชาญจะถูกรบกวนเวลาในการตอบคำถาม
3. ผู้เชี่ยวชาญมีภารกิจไม่สามารถแสดงความคิดเห็นต้องใช้เวลามากในการรวบรวม

ข้อมูล

การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์ เป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเก็บข้อมูลที่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้คำตอบ ในการสัมภาษณ์มีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญคือ บทบาทของผู้สัมภาษณ์ รวมทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้สัมภาษณ์ เครื่องมือในการใช้สัมภาษณ์ ตลอดจนขั้นตอนในการใช้สัมภาษณ์

บทบาทของผู้สัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ๆ จำเป็นต้องจัดหาผู้สัมภาษณ์จำนวนมาก ให้พอเหมาะกับกลุ่มตัวอย่าง บทบาทของผู้สัมภาษณ์และบุคลิกร่วมสำคัญซึ่งจะต้องระลึกเสมอว่าผู้สัมภาษณ์จะได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ควรจะทำให้เกิดความพึงพอใจและคำตอบที่ได้รับขณะที่สัมภาษณ์ไม่แปรเปลี่ยนคำตอบด้วยความรู้สึกส่วนตัว และไม่อ่อนไหวกับผู้ให้คำตอบ ผู้สัมภาษณ์ควรจะกระตุ้นให้ผู้ให้คำตอบอยากให้คำตอบ มีความคงเส้นคงวาในการถามคำถาม ต้องตั้งคำถามที่น่าสนใจ ไม่ปล่อยให้ผู้ตอบคำถามนำออกนอกประเด็น (สุวิมล ธีรภานนท์, 2551, หน้า 132) บทบาทของผู้สัมภาษณ์ต้องค้นหาข้อมูลที่มีความเป็นจริง ไม่ต่อเติมเสริมสร้างเรื่องขึ้นเอง มีความสามารถในการชักจูงให้ผู้ตอบสามารถตอบได้ตรงเป้าหมาย บทบาทอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเสริมให้ผู้สัมภาษณ์มีทักษะมากยิ่งขึ้น คือ การฝึกอบรมเพื่อชี้แจง วัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป้าหมายในการทำงาน ความหมายของคำถามแต่ละข้อ และลักษณะที่คาดหวังนำไปสู่ประเด็นที่ต้องการ ลำดับของคำถามอย่างถูกต้อง สภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงานกลุ่มเป้าหมาย วิทยากรเป็นหมู่คณะ เทคนิคในการสัมภาษณ์ การซักถาม การป้อนคำถาม การบันทึก การแปล

ความหมายของข้อมูลที่สังเกตได้ บุคลิกท่าทางและแรงจูงใจ บทบาทของผู้สัมภาษณ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การวิจัยบรรลุเป้าหมายได้

พฤติกรรมของผู้สัมภาษณ์

การควบคุมตัวของผู้สัมภาษณ์เป็นผลทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ตอบคำถามเป็นไปในทางที่ดี อันจะเกิดผลกระทบต่อการได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความสามารถในการพิจารณา ลักษณะตามธรรมชาติของผู้ตอบหรือไม่ ความรู้ของผู้สัมภาษณ์ ถ้ามีองค์ประกอบต่อผู้ตอบคำถาม ถ้าผู้ตอบคำถามมีความสนใจก็จะได้รับประโยชน์จากการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ในการสร้างเครื่องมือ จะเป็นลักษณะเกี่ยวกับแบบสอบถาม คือ การพิจารณาจากตัวแปรให้นิยามในทางทฤษฎี และให้นิยามในการปฏิบัติ จากนั้นจะเรียบเรียงประเด็นของคำถาม การจัดแบ่งรูปแบบของเครื่องมือสัมภาษณ์ (สุวิมล ธีรภานันท์, 2551, หน้า 133) จัดแบ่งได้ดังนี้

1. แบ่งตามโครงสร้างการสัมภาษณ์

1.1 แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยจะจัดทำรายละเอียดเหมือนแบบสอบถาม เป็นชุดคำถามทั้งแบบปริมาณและแบบคุณภาพ มีการจัดเรียงอย่างเป็นระเบียบ แต่สอบถามโดยผู้สัมภาษณ์ คำถามอาจจะเป็นคำถามปลายเปิดและปลายปิดก็ได้

1.2 แบบไม่มีโครงสร้าง จัดทำเป็นหัวข้อสัมภาษณ์เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม การสัมภาษณ์ลักษณะนี้ต้องการรวบรวมข้อมูลลึก ๆ หรือต้องการรายละเอียดอย่างมากเนื่องจากไม่มีการกำหนดรายละเอียดของคำถามไว้ อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการได้รับข้อมูล คือ ผู้ตั้งคำถามของผู้สัมภาษณ์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน บางครั้งอาจจะตั้งคำถามไม่ตรงประเด็นที่ต้องการ

2. แบ่งตามลักษณะของคำถาม

2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงปริมาณ การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้จะต้องการคำตอบที่วัดได้

2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงคุณลักษณะเป็นคำถามที่ต้องการคำตอบ ที่เป็นการอภิปราย

คุณลักษณะ

ความยาวของแบบสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงถึงระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ถ้าใช้เวลาสัมภาษณ์มากเกินไปจะทำให้ผู้ตอบคำถามเกิดความเบื่อหน่ายได้ ในข้อคำถามควรจะเป็นข้อความที่เข้าใจง่าย ไม่ต้องเสียเวลาในการอธิบาย มีข้อความเป็นหลัก ไม่ทำให้ผู้ตอบคำถามสับสน คำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้สัมภาษณ์ควรมีความเข้าใจง่าย ไม่เป็นคำถามที่ไปละเมิดสิทธิส่วนตัวของผู้อื่น ไม่ชักนำให้ผู้ตอบคำถามเอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งและมีการเรียงลำดับอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์

1. สร้างแบบสอบถาม และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งด้านความเที่ยงและตรง มีการทดสอบเพื่อยืนยันความถูกต้อง
2. มีการสำรวจล่วงหน้า โดยส่งคณะสำรวจไปประสานงานวางแผนและนัดแนะกับกลุ่มตัวอย่าง
3. มีการซักซ้อมความเข้าใจ (กรณีใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน
4. มีการดำเนินการภาคสนามอย่างเป็นระบบ
 - 4.1 จัดทำกลุ่มผู้สัมภาษณ์ รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการเตรียมความพร้อม
 - 4.2 กำหนดเกณฑ์การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการดำเนินการเก็บข้อมูล การดำเนินการให้เสร็จเป็นวัน ๆ เพื่อป้องกันความสับสน
5. ในระหว่างการสัมภาษณ์หากมีผู้สัมภาษณ์หลายคนควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบเป็นคณะ เป็นผู้ประสานงานในขณะนั้น ๆ เพื่อประสานการทำงาน การตรวจสอบข้อมูลและการจัดสวัสดิการให้

ประโยชน์ของการสัมภาษณ์

1. สามารถนำไปใช้ได้ กลุ่มตัวอย่างและผู้สัมภาษณ์ ทุกเพศ ทุกวัย ได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถดัดแปลงวิธีการ กระบวนการในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่อาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้
3. นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก ๆ ได้
4. ทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มขึ้น จากการวางแผนที่ผู้วิจัยไม่ได้วางไว้ โดยผู้ตอบคำถาม อาจจะเปิดเผยข้อมูลได้มากกว่าที่ผู้สัมภาษณ์ดำเนินการ
5. การสัมภาษณ์สามารถสังเกต กริยา ของผู้ถูกสัมภาษณ์อาจจะนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูล
6. ทำให้ได้รายละเอียดทั้งอารมณ์ ความรู้สึก ได้มากกว่าใช้แบบสอบถาม

ข้อจำกัดในการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล

1. คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในโครงการของการวิจัย ถ้าเป็นโครงการใหญ่ ต้องใช้ผู้สัมภาษณ์จำนวนมาก อาจจะเป็นอุปสรรคในการหาผู้สัมภาษณ์ที่มีความสามารถเหมือนกัน และหากมีการฝึกอบรมต้องใช้งบประมาณมาก
2. การควบคุมผู้สัมภาษณ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเก็บข้อมูล

3. การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์จะใช้ค่าใช้จ่ายมากกว่าการส่งแบบสอบถาม
4. กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายมาก ต้องใช้เวลาและผู้สัมภาษณ์มาก
5. การควบคุมให้ผู้ตอบคำถามให้เป็นไปอย่างคงเส้นคงวาจะเป็นปัญหาและอุปสรรค
6. ถ้าผู้ตอบคำถามมีความรู้ลึกๆ เป็นการสัมภาษณ์การตอบปัญหาจะตอบปัญหา

ในแนวทางที่เป็นบวกเท่านั้น ข้อมูลที่ได้รับอาจจะคลาดเคลื่อน

การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการเก็บข้อมูล กำหนดบุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการ และกำหนดประเด็นวิจัยที่จะสนทนาร่วมกัน ระหว่างนักวิจัย และสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม (สุวิมล ร่องวาณิช, 2548, หน้า 342) ในปัจจุบัน วิธีการวิจัยแบบสนทนากลุ่มได้พัฒนามาถึงจุดที่มีหลักการและมีทฤษฎีรองรับที่มั่นคงพอสมควร จึงได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการวิจัยหลายสาขาวิชา เนื่องจากมีลักษณะเด่นหลายประการ ดังต่อไปนี้ (ชาย โพธิ์สิตา, 2552, หน้า 212)

1. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวนหลายคนได้ในเวลาอันสั้น และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด
2. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ในการวิจัยเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ
3. นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ กล่าวคือ สามารถใช้เพื่อเสริมวิธีการวิจัยแบบอื่นก็ได้ เช่น ใช้ก่อนหรือหลังการวิจัยแบบสำรวจ หรือจะใช้เป็นการวิจัยที่มีความสมบูรณ์เบ็ดเสร็จในตัวเองก็ได้
4. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นข้อมูลที่ได้จากการถกเถียง ได้ตอบกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเองทำให้มั่นใจได้ในความถูกต้อง เทียบตรง ความน่าเชื่อถือ และความหลากหลายของข้อมูล
5. พลวัตของกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการสนทนา ทำให้ข้อมูลที่ได้มีชีวิตชีวา
6. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกมีอำนาจ คือสามารถดำเนินการสนทนาไปตามที่ตัวเองอยากจะพูด อยากจะแสดงออกได้มากกว่า โดยไม่รู้สึกรู้ว่า “ถูกกำกับ” มากนัก

ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม เริ่มด้วยการชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ จากคำถามทั่วไปจนถึงคำถามเจาะลึก ใช้คำถามง่าย ไม่ลำเอียงแต่เจาะจง การกำหนดและเลือก

ผู้เข้าร่วมกระบวนการ การเตรียมสถานที่ประชุมที่มีความเงียบ ไม่ถูกรบกวนจากภายนอก จัดโต๊ะเก้าอี้ให้สมาชิกนั่งหันหน้าเข้าหากัน ระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม มีการบันทึกเทป ข้อควรระวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้ดำเนินการ คือ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่เข้าไปมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกอื่น หลังจากได้ข้อมูลแล้วก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดคำถามสำคัญ จัดกลุ่มข้อความที่เป็นประเด็นหลัก จัดกลุ่มคำตอบที่เป็นกลาง คำตอบทางลบ ทางบวก และข้อเสนอแนะแปลความหมาย ในการรายงานผลจะมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เห็นด้วย และข้อมูลคุณภาพ เช่น การสะท้อนความรู้สึก อารมณ์ ประเด็นที่สำคัญคือ ต้องระวังเรื่องการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ไม่ควรระบุว่าความคิดเห็นที่น่าเสนอเป็นความเห็นหรือคำพูดของใคร

เพื่อให้การดำเนินงานมีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจน Stewart and Shamdasani (1990) ได้กำหนดขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาดังนี้

ขั้นที่ 1 การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่น่าสนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นหัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดหัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ขนาดของกลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนารั้งนั้นควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อยและหากผู้เข้าร่วมสนทนามากเกินไป โอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงถ้าจะมีน้อย การเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการ ควรคำนึงถึงภูมิหลังของผู้ร่วมสนทนาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การกำหนดแนวทาง คู่มือการสนทนาและทดลองใช้ โดยการศึกษาจุดมุ่งหมายและหัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้า เป็นขั้นเป็นตอน ช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา ต้องระวังไม่ให้เกิดอคติในการเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา

ขั้นที่ 6 การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนามีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด

ขั้นที่ 7 การวิเคราะห์แปรผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นบทสนทนา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่มักใช้การทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญ แล้วมีการจัดหมวดหมู่ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น “The ethnograph” “Hyper research” หรือ “Nudist” เป็นต้น

ขั้นที่ 8 การจัดทำรายงานผลการสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดกลุ่มสนทนาก็เหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็นวิจัย นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบในประเด็นวิจัย แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา

การจัดกลุ่มสนทนาจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มสนทนา การกำหนดสมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ความร่วมมือของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น การจัดกระบวนการกลุ่มจึงมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา

เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจะมีผู้ดำเนินงานหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้บันทึกการสนทนา และผู้อำนวยความสะดวก แต่ละฝ่ายอาจรวมอยู่ในบุคคลเดียวกันก็ได้ โดยเฉพาะผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและผู้จัดทำรายงาน โดยบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนา จุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกถึงความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นต้น Krueger (1994) อธิบายถึงหลักการทำงานของผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ว่าต้องให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วม มีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ไม่ใช่ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งจะฟังสิ่งที่อาจจะไม่เป็นที่พอใจ ใช้ความสามารถเฉพาะตน และต้องเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าไม่มีผู้ใดสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาได้ทุกอย่างหรือกับทุกกลุ่ม บางครั้งคุณลักษณะประจำตัว เช่น เพศ อายุ ภาษา ฐานะ

ทางเศรษฐกิจ ก็มีส่วนในการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้สึกสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็น หรือไม่แสดงความคิดเห็นก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ทักษะการสื่อสาร ความเป็นมิตรและมีอารมณ์ขัน ความสนใจในกลุ่มคนทั่วไป การเป็นคนเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งตาม แม้จะมีการเตรียมการเป็นอย่างดี แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจัดกลุ่มสนทนา ทั้งการมีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาเชิงแล้วไม่มา ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีการจดบันทึกรายละเอียดเหล่านี้เป็นข้อมูลประกอบถึงเหตุผลที่ไม่เข้าร่วมประชุม ว่าเนื่องจากปัญหา การเชิญ หรือความเหมาะสมของการให้แรงเสริมในการเข้าร่วมหรือเหตุผลอื่นใด Krueger (1994) ไม่แนะนำให้เชิญผู้เข้าร่วมเพื่อไว้เกินอัตราที่กำหนด เพราะอาจสร้างปัญหาอื่นตามมา เช่น ทำให้คนร่วมมากเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา อาจทำให้ข้อมูลลำเอียง หรือสมาชิกมากเกินไป หรือสมาชิก/ภรรยา ที่มาเป็นเพื่อน แล้วถือโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มด้วย ทั้งที่จริงแล้วคนในกลุ่มนี้ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการเก็บข้อมูล

ผู้บันทึกการสนทนา (Note taker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่ม ผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อารมณ์ ลักษณะท่าทาง ฯลฯ ของผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้แล้วควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดีและเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย นอกจากจะบันทึกคำสนทนาแล้ว ผู้บันทึกการสนทนายังมีหน้าที่บันทึกเสียง บันทึกภาพของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน รวมทั้งการถอดเทปด้วย

ผู้อำนวยความสะดวกจัดกลุ่มสนทนา (Facilitator) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการจัดกลุ่มสนทนา คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดื่มหรือของว่าง รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องใช้

การกำหนดสมาชิกในกระบวนการสนทนากลุ่ม

งานที่สำคัญของกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา คือ การเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา หลักการสำคัญของการใช้เทคนิคนี้ อยู่ที่เลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกันหรืออยู่ในบริบทเดียวกัน อาจต้องใช้เวลาในการทำความคุ้นเคยกันนานกว่า ดังนั้น หากสมาชิกมีระดับการแสดงความคิดเห็นแตกต่างกัน ก็ควรจะแยกเป็น 2 กลุ่ม ออกจากกัน มิฉะนั้นสมาชิกบางกลุ่มอาจแสดงบทบาท หรือความคิดที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน

เมื่อผู้เสนอขนาดของสมาชิกในการสนทนาไว้หลายคน เช่น Gilmore and Campbell (1996) เสนอว่า สมาชิกในกลุ่มควรมีประมาณ 6-12 คน ในขณะที่ Morgan and Scannell (1998) เห็นว่าขนาดของการสนทนากลุ่ม โดยทั่วไปจะกำหนดขนาดไว้ที่ 6-10 คน แต่ขนาดของกลุ่มที่

เหมาะสมยังขึ้นอยู่กับประเด็นที่กำหนดให้อภิปรายและเวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ถ้ากลุ่มประกอบด้วยจำนวนสมาชิกน้อยคน ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องเข้าใจว่าจะเป็นการกำหนดภาระงานให้กับสมาชิกมากไป หรือหากสมาชิกมีจำนวนมาก เวลาที่แต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นก็จะน้อย ดังนั้นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มต้องพิจารณาว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีเวลาโดยเฉลี่ยได้แสดงความคิดเห็นคนละกี่นาที ถ้าใช้สมาชิกน้อย ประเด็นน้อย เวลาสมาชิกแต่ละคนต้องแสดงความคิดเห็นมาก หรือถ้าใช้สมาชิกมากเป็นประเด็นอภิปรายมาก เวลาประชุมย่อย สมาชิกจะมีโอกาสพูดน้อยมาก แต่ที่สำคัญผู้เข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มควรมีลักษณะที่คล้ายกันในภูมิหลัง และเป็นตัวแทนภาคหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของประชากร

การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง จะใช้เวลาประมาณ 1 1/2 - 2 1/2 ชั่วโมง (วิญญู ทรัพย์สมบัติ, 2541) ในขณะที่ Morgan (1988) เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มขึ้นอยู่กับขอบเขต และลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนาปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้เวลาในการประชุมประมาณหนึ่งชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง และการประชุมกลุ่มควรอยู่ภายใต้บรรยากาศที่สบาย ๆ ไม่เป็นทางการ โดยมีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกัน ในประเด็นที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึกร่วมกัน

บันทึกการสนทนากลุ่ม

Bertrand, Brow and Ward (1992) ได้กล่าวถึงการบันทึกการสนทนากลุ่มว่าสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอ ไม่เร่งรีบ จุดประสงค์ของการศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิฐานะ เป็นต้น
2. การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัยก็ฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลามาก
3. การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่น ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

Krueger (1994) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่มาจากการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำที่ต่างกัน แต่ทว่ามีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการเปรียบเทียบคำตอบว่ามีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมพบในบริบทเดียวกันหรือไม่ และคำนึงถึงน้ำหนักของคำตอบ ความคงเส้นคงวาของคำตอบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสนทนากลุ่ม ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

1. การจัดลำดับคำถามและการให้เวลาผู้ตอบคุ้นเคยกับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนา
2. การจับประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มและมีการบันทึก
3. การลงรหัสข้อมูล
4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลซ้ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการกลุ่มหรือเกิดขึ้นภายหลัง โดยการให้สมาชิกตรวจสอบรายงานข้อเขียน
5. การตรวจสอบระหว่างผู้ดำเนินการอภิปรายกับผู้ช่วย
6. การแลกเปลี่ยนรายงานระหว่างผู้เข้าร่วมในกระบวนการกับผู้เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะมีระดับของการการแปลความหมายที่เหมาะสมซึ่งเป็นคำต่อเนื่องและเริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยาย การตีความ และข้อเสนอแนะ ในส่วนของการวิเคราะห์จากทรานสคริปต์ (Transcript-based analysis) การวิเคราะห์จากเทป (Tape-based analysis) การวิเคราะห์จากการบันทึกย่อ (Note-based analysis) การวิเคราะห์จากความจำเป็น (Memory-based analysis) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงแรก ควรดำเนินการโดยหลังการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปประเด็นให้สมาชิกฟังทันที เป็นการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของการสรุปความคิดเห็นของกลุ่ม เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนา สามารถเพิ่มเติมประเด็นหรือแก้ไขข้อผิดพลาดจากการสรุปได้ก่อนสิ้นสุดการประชุมกลุ่ม หลังจากนั้น คณะผู้ทำงานต้องร่วมกันในการสรุปผลการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ของกระบวนการจัดสนทนา ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาครั้งต่อไป ในกรณีที่มีการประชุมกลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม หลังจากสิ้นสุดการสนทนากลุ่มแล้วจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม แล้วสรุปเป็นข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูล โดยนำเสนอตามหัวข้อที่กำหนด ในขั้นตอนนี้อาจใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ต่อการระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้นได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงความรู้สึกรวมทั้งในด้านคำพูด ท่าทาง สีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้ทราบข้อคิดเห็นปฏิกิริยาได้ตอบ และความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความหลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ต้องยุ่งยากในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสนทนา ค่าใช้จ่ายต่ำ ทำให้สะดวก บรรยายภาพสร้างสรรค์ง่ายต่อการทำความเข้าใจในความคิดของสมาชิก มีความยืดหยุ่นสูงในทางปฏิบัติ

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่ม มีข้อจำกัดเช่นเดียวกับเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น ๆ กล่าวคือ ในขั้นตอนของการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากร เพื่อให้สามารถสรุปอ้างอิงผลการวิจัยได้นั้นค่อนข้างดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนินการ จึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ และยังถ้าผู้ดำเนินการสนทนามีความลำเอียงในการสนทนา ตั้งประเด็นคำถามในลักษณะการชี้นำ มีการชักจูง สอดแทรกความคิดเห็นของตนเองในระหว่างการประชุมจะยิ่งทำให้คำตอบที่ได้รับจากการประชุมกลุ่มบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการใช้เทคนิควิธีนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งมีความยากในการวิเคราะห์และสรุปผล ความสำเร็จของกระบวนการขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้ดำเนินการอภิปราย ความพยายามในการกำหนดสมาชิกที่มีลักษณะธรรมชาติคล้ายคลึงกัน ซึ่งไม่สามารถทำได้ง่ายนัก

การวิเคราะห์ SIPOC

การวิเคราะห์ SIPOC เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานตามแนวคิด Six sigma (6σ) ยังมีกระบวนการพัฒนา เป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดขอบเขตของปัญหา (Define-D) เพื่อกำหนดว่าปัญหาขององค์กรนั้น ๆ คืออะไร 2) การวัดและการรวบรวมข้อมูล (Measurement-M) เป็นการประเมินว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีขนาดใหญ่โต ขนาดไหน มากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดผลกระทบมากน้อยเพียงใด 3) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analyze-A) ในการวิเคราะห์ทักษะการว่าปัญหาที่เกิดขึ้น กระบวนการว่าปัญหาที่เกิดขึ้น มีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งต้องพิสูจน์ว่าปัญหาที่เกิดขึ้น มีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งต้องพิสูจน์ มีปัจจัยอะไรที่ก่อให้เกิด

ปัญหาเหล่านั้น 4) การปรับปรุง (Improve-I) เป็นขั้นตอนที่จะนำนวัตกรรมมาปรับใช้ เพื่อจัดปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนการออกแบบกระบวนการใหม่ 5) การควบคุมและการขยายผล (Control and replicate-C) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นอย่างถาวรขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนการขยายผลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน (วิทยา สุฤทธดำรง, 2553, หน้า 116)

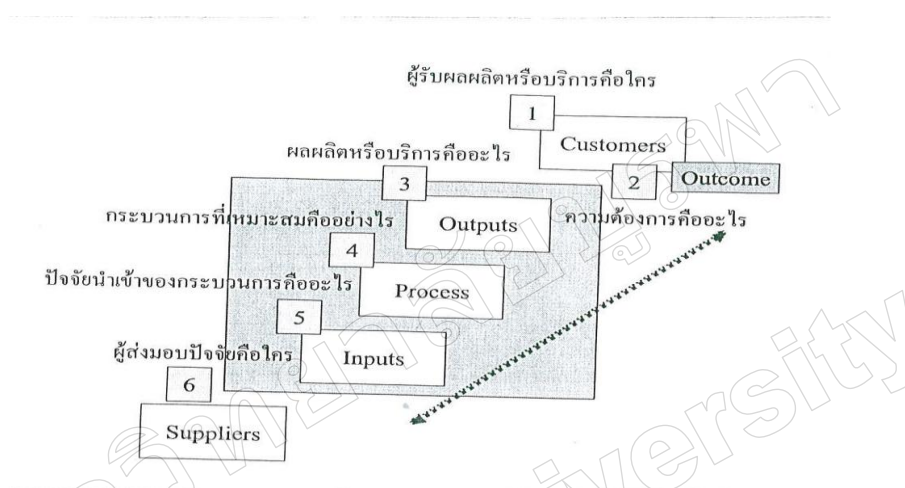
กระบวนการในการบริหารทั้ง 5 ขั้นตอน เป็นการดำเนินการโดยการบูรณาการ ซึ่งเราเรียกว่า DMAIC



ภาพที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูล (วิทยา สุฤทธดำรง, 2553, หน้า 118)

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ SIPOC Model เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดกระบวนการในการปฏิบัติงาน ขอบเขตในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลกระทบกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน จากทรัพยากรโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยที่รับบริการที่เป็นหน่วยงานราชการ การกำหนดผู้รับบริการอย่างชัดเจน จะทำให้สามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ การกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ และการประเมินความพึงพอใจ นอกจากนั้นยังคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยหมายรวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม และรวมถึงผลกระทบในทางบวกและทางลบ จากการดำเนินการของหน่วยงานราชการ เช่น ชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น บุคคลต่าง ๆ ในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบและผู้รับบริการด้วย การวิเคราะห์ SIPOC Model เป็นกรอบแนวคิดว่า ใครหรือผู้รับบริการ (Customers) เป็นการวิเคราะห์ ภารกิจ/ พันธกิจ ว่าอะไรคือผลผลิตหรือการบริการที่มอบให้ผู้รับผลผลิตโดยตรงคือผู้รับบริการ ฉะนั้นการระบุผู้รับบริการได้อย่างชัดเจนแล้ว จะสามารถค้นหาความต้องการของผู้รับบริการได้ อันจะนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ กำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ SIPOC Model เป็นการวิเคราะห์กระบวนการตามแนวดิ่ง (Top down flowchart) ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์จากผู้ส่งมอบวัตถุดิบปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำมาพากระบวนการ (Supplier-S)
2. การวิเคราะห์วัตถุดิบ ที่จะนำเข้าไปสู่กระบวนการ (Input-I)
3. วิเคราะห์จากรายละเอียดในกระบวนการเพื่อการดำเนินการ (Process-P)
4. วิเคราะห์จากผลลัพธ์ในการดำเนินการ (Output-O)
5. การวิเคราะห์ ในการรับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินการ (Customer-C)



ภาพที่ 8 การวิเคราะห์ SIPOC Model (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)

การนิยามเป็นสิ่งสำคัญ ของกระบวนการวิเคราะห์ SIPOC Model โดย Improvement skills consulting Ltd. (Hub/ SIPOC Analysis, 2011) เสนอแนวทางการนิยามเพื่อใช้วิเคราะห์ SIPOC Model ไว้ดังนี้

1. มีการตกลงการใช้ชื่อของกระบวนการให้ชัดเจน
2. นิยามผลลัพธ์ของกระบวนการ จะต้องเป็นสิ่งที่จับต้องได้ โดยเป็นผลผลิตจากกระบวนการ
3. นิยามผู้รับผลผลิตหรือการบริการว่าคืออะไร
4. นิยามผู้ส่งมอบปัจจัย ในการดำเนินการได้
5. นิยามผู้ส่งมอบปัจจัย ทำให้เกิดกระบวนการ ซึ่งจะเป็นบุคคลที่จะสนับสนุนในการดำเนินการ
6. นิยามกระบวนการย่อย หลายกระบวนการในการจะทำให้เกิดกระบวนการใหญ่นั้นก็คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนที่จะเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นผลผลิต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในประเทศ

กาหลง เย็นจิตต์ (2548) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานศูนย์กีฬาตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า การดำเนินการของศูนย์กีฬาตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2545-2549 ทั้ง 6 ด้าน ควรจะพัฒนา ดังนี้ ด้านกีฬา พื้นฐาน ควรมีอาสาสมัครผู้นำวงการกีฬาเพิ่มขึ้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีการประชาสัมพันธ์ พัฒนาปรับปรุงอาคารสถานที่ สถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกาย ด้านกีฬามวลชน ในตำบล ควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจน เพิ่มผู้นำกีฬา และเปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชนใช้สถานที่ ในการออกกำลังกายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ด้านกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ควรส่งเสริมให้ภาครัฐและ เอกชนและสถานศึกษา พัฒนาเยาวชนโดยการแข่งขันกีฬาต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้นและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก งบประมาณอย่างเพียงพอ จัดทำข้อมูลของนักกีฬาเพื่อเป็นข้อมูล ในการพัฒนา และจัดสวัสดิการให้ ด้านการพัฒนากีฬาอาชีพ ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีกีฬาอาชีพ ในตำบลนั้น ๆ เช่น เทนนิส กอล์ฟ จัดการอบรมอาสาสมัครให้ความรู้เทคนิคการกีฬาและ การออกกำลังกาย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรมีการเผยแพร่งานวิทยาศาสตร์การกีฬา อย่างต่อเนื่อง มีการจัดตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาประจำตำบล ด้านบริหารจัดการกีฬา ควรจัดทำ แผนพัฒนากีฬาอย่างต่อเนื่อง ที่มีความเชื่อมโยงในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด

ขจร ตรีโสภณกร (2553) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการ บริหารผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของสมาคมกีฬาจังหวัด มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดียอมรับได้ ปัจจัย ด้านการบริหารที่จะส่งผลสูงสุดต่อประสิทธิผลของสมาคมกีฬาประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้นำ ในสมาคมกีฬาจังหวัด รองลงมา คือ เรื่องภาวะผู้นำของนายกสมาคมกีฬาจังหวัด บรรยากาศองค์กร ของสมาคมกีฬาจังหวัด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสมาคมกีฬาจังหวัดตามลำดับ และร่วมกัน ทำนายประสิทธิผลของสมาคมกีฬาจังหวัดได้ร้อยละ 91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีปัจจัยส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลสมาคมกีฬาจังหวัด ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สมาคมกีฬาจังหวัด ส่งผลโดยอ้อมต่อบรรยากาศองค์กรของสมาคมกีฬาจังหวัด

ประกิต หงษ์แสนชาธรรม (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด ประกอบด้วยโครงสร้าง ด้านการวางแผน การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ มีสาระในการปฏิบัติ มีจำนวน 22 ข้อ ด้านการจัดองค์กร มีองค์ประกอบ โครงสร้างการบริหาร การจัดบุคลากร การมอบหมาย และการออกแบบองค์กรมีสาระสำคัญในการ

ปฏิบัติ 21 ข้อ ด้านการปฏิบัติการ มีองค์ประกอบ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการจัดแย้ง การบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการทรัพยากร การดำเนินการ มีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 19 ข้อ ด้านการควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการวัด การปฏิบัติงานมาตรฐาน การแก้ไขการปฏิบัติงาน มีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 14 ข้อ รูปแบบ สมาคมกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

พชิรา โรจนพิทยากร (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวคิดในการจัดการภาครัฐในการแก้ปัญหา การขาดแคลน และความเหลื่อมล้ำในการกระจายของแพทย์ ผลการศึกษาพบว่า การขาดแคลน แพทย์ในโรงพยาบาลทั่วไปและ โรงพยาบาลชุมชน ร้อยละ 90.31 มีปัญหาขาดแคลนแพทย์ ต้องแก้ปัญหาโดยการจัดสรรแพทย์ ใช้ทุนการจัดสรรตำแหน่งฝึกอบรมจากส่วนกลาง เป็นปัจจัย บวกในการจัดสรรแพทย์ และมีองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การไว้วางใจ ความผูกพัน นวัตกรรม และมีผู้นำที่สามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการภาคเอกชนในส่วนปัญหาขาดแคลนแพทย์ ตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบที่มีความสำคัญ ตามลำดับ คือ 1. วัฒนธรรม ความไว้วางใจ ความผูกพัน นวัตกรรม และการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 2. วิธีการจัดการ แบบของผู้ประกอบการ โดยมีอำนาจ ในการทำนาย ร้อยละ 50.9

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหาร มุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารมุ่งเน้นคุณภาพที่เหมาะสมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบ 8 ขั้นตอน คือ 1. การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร มุ่งเน้นคุณภาพ ทั้งองค์กร (TQM) 2. การสร้างทีมดำเนินการตามแนวคิดมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร 3. การนิยาม และสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4. การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดภารกิจ และการกำหนดรางวัล 5. การกำหนดแผนงาน การดำเนินงานแบบมุ่งเน้นคุณภาพ ทั้งองค์กร 6. การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อยเพื่อดำเนินงาน 7. การสร้างสัมพันธ์ในทีมย่อย และ 8. การรายงานผลการดำเนินการ และการกำหนดรางวัล

มณฑกาญจน์ ทองโย (2549) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารงานโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ด้านโครงสร้างบริหาร มีการกำหนด หน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน และสามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทของโครงสร้าง และของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปได้ องค์กรเอกชนและองค์กรทางราชการต้องมีส่วนช่วยเหลือ ในการรับผิดชอบดูแลเยาวชนให้ประพฤติตนเป็นคนดี ด้านกระบวนการในการดำเนินการ มีการสรุป

และรายงานผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ด้านผลสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับคือการสร้างเยาวชนให้มีขันติ อุดมคติ มีวิริยะ อุตสาหะ รู้จักให้ และการทำงานเป็นหมู่คณะได้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. การมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ 2. มีแผนพัฒนาคุณภาพที่มีความเป็นเลิศในทางวิชาการ และ 3. มีกระบวนการดูแลช่วยเหลือให้มีคุณภาพ มีความสามารถอย่างโดดเด่น ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. แผนการพัฒนาคณากร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ 2. มอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานได้ และ 3. สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ด้านวิเคราะห์ ประเมิน และจัดความรู้ มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. การมีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ 2. มีการประเมินสภาพทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน 3. มีการวิเคราะห์สภาพด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1. ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้เกิดการเรียนรู้ และ 3. สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนท้องถิ่นภารกิจ การด้านผลลัพธ์ขององค์กร มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก 1. ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และเคารพสิทธิของผู้อื่น 2. มีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ 3. การสร้างเครือข่ายในการมีส่วนร่วมของชุมชน

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ได้ศึกษาวิจัย การนำเสนอรูปแบบการบริหาร มุ่งเน้นคุณภาพแบบมุ่งเน้นทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในการดำเนินการ ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้ 1. วัตถุประสงค์ให้ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง เกิดผลตามวัตถุประสงค์ 2. หลักการ จะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้เกิดคุณภาพได้ผลตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน และผู้รับผิดชอบ มุ่งส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมการเป็นผู้นำ มีการมอบหมายและตัดสินใจในงานที่ทำ และส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตนเอง โครงสร้างองค์กร มีโครงสร้างองค์กร ที่มีบทบาทหน้าที่ทั้งศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่าย คณะกรรมการบริหาร TQM คณะทำงานและกลุ่มกิจกรรมคุณภาพทั้ง 4 ขั้นตอน การดำเนินการ ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ การเตรียมการ การสร้างความรู้ การกำหนดนโยบาย การกำหนดจุดมุ่งหมาย การแต่งตั้งคณะทำงาน การดำเนินงานตามแผน การตรวจปฏิบัติการ และสรุปผลการดำเนินการ

สมุทร ชำนาญ (2546) ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1. ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เหมาะกับสังคมไทย มีองค์ประกอบดังนี้ ด้านส่วนโครงสร้างองค์การ มีภารกิจอยู่จำนวน 9 ข้อ ที่มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ 2. การกำหนดเป้าหมาย 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการบริการวิชาการ มีภารกิจจำนวน 19 ข้อ ที่มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. การอนุมัติเลื่อนชั้น 2. การพัฒนาการเรียนการสอน 3. การหาแนวทางแก้ปัญหาการเรียนการสอน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีภารกิจจำนวน 9 ข้อ มีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากร 2. การประเมินการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน 3. การประเมินบุคลากรในโรงเรียน ด้านบริหารงบประมาณ มีภารกิจ 8 ข้อ ภารกิจมีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก 1. การกำหนดแผนงาน/โครงการของโรงเรียน 2. การรายงานผลการดำเนินการของโรงเรียน 3. การอนุมัติสั่งซื้อ/ สั่งจ้างงานในโรงเรียน ด้านการบริหารทั่วไป มีภารกิจ 25 ข้อ ภารกิจที่สำคัญมีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก 1. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน 2. การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน นักเรียน กำหนดนโยบายของโรงเรียน 3. การจัดทำธรรมนูญของโรงเรียน

สุวรรณ เมตมันกุล (2549) ทำการศึกษารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัยพบมีองค์ประกอบดังนี้ ด้านการวางแผนจัดสรรงบประมาณ มีองค์ประกอบวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ข้อมูลสารสนเทศ ทั้งเงินในและนอกงบประมาณ 5 รายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น/ ด้านการอนุมัติงบประมาณ อนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำข้อมูลสารสนเทศ กำหนดหลักเกณฑ์การอนุมัติอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิต การกำกับ การควบคุมการดำเนินการโดยนำผลการดำเนินการ โดยนำผลการดำเนินการ ในปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาการบริหารงบประมาณ การบริหารจัดการซื้อ จัดจ้าง รายงานการดำเนินการ ด้านบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ จัดทำนโยบายให้สอดคล้องกับต้นสังกัด จัดทำบัญชีควบคุมกิจกรรม กำหนดนโยบายและแผนบริหารสินทรัพย์ การติดตามประเมินผล ประกอบด้วย การจัดทำรายงานการเงิน งบ รับ-จ่าย การตรวจสอบภายใน โดยให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบอย่างชัดเจน

สุเมธ แสงนาทร (2547) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคนี้อตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า 1. นโยบายบัณฑิตวิทยาลัย ต้องแข็งแกร่งทางวิชาการ 2. ต้องใช้ทรัพยากรและแหล่งข้อมูลร่วมกัน 3. การพัฒนาหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตรสหสาขาวิชาการร่วมกัน 4. พัฒนาให้คณะอาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก และเพิ่มศักยภาพอาจารย์ร่วมกัน 5. ส่งเสริมให้นักศึกษาทุกวิชาทำวิทยานิพนธ์เพื่อสร้าง

นักวิชาการในท้องถิ่น 6. การบริหารทางวิชาการควรมีการฝึกอบรมและบริการงานวิจัย 7. ด้านหลักสูตรนานาชาติ ควรเปิดสอนหลักสูตรสังคมศาสตร์ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นกลุ่มประเทศที่แยกอินโดจีน 8. ด้านงานศิลปวัฒนธรรม เน้นส่งเสริมการวิจัยศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่าง 9. ด้านประกันคุณภาพ เน้นมาตรฐานหลักสูตรอาจารย์และมีการประเมินผลอย่างจริงจัง 10. ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นผลการวิจัยของนิสิตปัจจุบันและที่สำเร็จไปแล้ว เพื่อให้เกิดการพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง

วาริชต์ มัชฌมบุรุษ (2552) ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการท่องเที่ยว สำหรับนักท่องเที่ยวที่พำนักระยะยาวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง ความต้องการของนักท่องเที่ยว การบริการของผู้ประกอบการ กระบวนการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตของนักท่องเที่ยว เช่น สถานที่พัก อาหาร แหล่งท่องเที่ยว ส่วนผสมทางการตลาดที่จะตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว เช่น ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางในการจำหน่าย ส่วนที่ 2 การจัดบริการ มีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 ส่วน คือ ผู้ประกอบการและรูปแบบการบริการ มีการรวบรวมเครือข่าย ร่วมมือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนที่ 3 กระบวนการในการบริการหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานสำคัญ ต้องร่วมมือกันจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

อภิชาติ อุ่ณเกิด (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารองค์กรกีฬา จังหวัดในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สมาคมกีฬาจังหวัดในประเทศไทย ใช้รูปแบบในการรายงาน 4 รูปแบบ และมีผลการศึกษาทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้ รูปแบบมุ่งหมายเป้าหมายผลงาน (Rational goal model) อยู่ในระดับมาก รูปแบบมุ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์ (Human rational goal model) อยู่ในระดับมาก รูปแบบกระบวนการวิธีการทำงาน (Internal process model) อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รูปแบบเป็นระบบเปิด (Open system model) อยู่ในระดับค่อนข้างมาก