

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดหลักการในการประเมินผล
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
3. แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. แนวคิดหลักการให้บริการ
5. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
6. หลักการประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard
7. การให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์
8. การใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการด้านทะเบียน

และภาษีรถยนต์ สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดหลักการในการประเมินผล

1. ความหมายการประเมินผล ได้มีผู้ให้ความหมายการประเมินผล ไว้หลายท่าน ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 277-280) ได้ให้ความหมายของคำว่า การประเมินผล คือ การชี้วัดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบดูถึงสมรรถภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละช่วงเวลาว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้หรือไม่ การตรวจสอบดังกล่าว หากมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ประสิทธิภาพในการบริหารแผนกลยุทธ์จึงย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการ ติดตามและประเมินผลดังกล่าวด้วย

อรุณ รักธรรม (2533 : 311) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผล เป็นการตรวจสอบดูว่างานที่ได้ดำเนินการนั้นมีความก้าวหน้าไปแค่ไหน มีปัญหาในการปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร ซึ่งการประเมินผลจะประกอบด้วย

1. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
2. การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
3. การศึกษาปัญหาในการปฏิบัติ หรือแก้ไขแผนเพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. การศึกษาแผนงานที่ได้ดำเนินงานไปแล้ว เพื่อทราบว่าตอบสนองความต้องการ หรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างไร

5. คู่มือกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งที่ตั้งไว้และไม่ได้ตั้งไว้ อาจจะใช้เป็นเหตุผลของการวางโครงการครั้งต่อไป หรือเป็นข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

จินดาถักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2535 : 682) ให้ความหมายว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการพิจารณาอย่างมีระบบและเป็นเหตุเป็นผลถึงความเกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประเมินผลนี้เป็นกระบวนการในองค์การที่จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และช่วยฝ่ายบริหารในการวางแผนดำเนินงาน การกำหนดรายละเอียดและการตัดสินใจในอนาคตอีกด้วย

เสนาะ ดิยาว (2522 : 150) กล่าวว่า การประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 198) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545 : 12) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

จากความหมายของการประเมินผลดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับแผนงานที่ตั้งไว้ เป็นการควบคุมและเร่งรัดงานให้เป็นไปตามแผน อีกทั้งเป็นการศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ไขและนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545 : 13) กล่าวว่าไว้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงาน ให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานเพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

3. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545 : 15) กล่าวว่าหลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้นมิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ หลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานและประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตน ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดหามาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

(1) ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

(ก) เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

(ข) เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวาทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องวัดอันหนึ่ง เช่น ไม่วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิม ไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

(2) ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรมเหล่านั้น จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมามีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบบอกกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคล ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personal Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึง ข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมิน รับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผล การปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติกรแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วย ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- (1) กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ด้านใด
- (2) เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
- (3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
- (4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ
- (5) กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง
- (6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- (7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมิน ให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

(8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว และหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

(9) การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่า ได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

4. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545 : 14) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดชั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กร ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้องและสามารถมั่นใจได้ว่าตนเองจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

Millet, John D. (1954 : 4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนที่เกี่ยวข้อง และได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงาน

Ryan, T.A. and Smith P.C. (1954 : 276) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็น ความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานนั้น

อุทัย หิรัญโต (2525 : 123) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ในวงการธุรกิจ หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการ ในทางปฏิบัติ วัดประสิทธิภาพได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงการราชการจึงหมายรวมถึงผลปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย (Human satisfaction and benefit produced) ดังนั้นประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไรเพราะงานบางอย่างถ้าจะทำการประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพ ก็ได้

ชูป กาญจนประกร (2510 : 40) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริการสาธารณะไว้คล้ายคลึงกับการบริหารงานด้านธุรกิจ ซึ่งการบริหารงานในระบบราชการนั้นจะต้องบวกกับความพึงพอใจไว้ด้วย กล่าวคือ ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดเห็นหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงานในระบบประชาธิปไตยในอันที่จะให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุดคุ้ม

กับการที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานของประเทศ และจะต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน

กัญญา สาทร (2539 : 24) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำให้เกิดรายได้สูงสุด แต่มีรายจ่ายต่ำสุด ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในการกระทำต่างๆ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานด้วย คือ สวัสดิการต้องดี (Employed Welfare) และประชาชนในสังคมต้องได้ประโยชน์ (Public Interest) ไม่ใช่เสียประโยชน์ ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะต้องลดต้นทุนเพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่ำ แต่จะเอาภาษีจากสังคมมาจ่ายแทนไม่ได้ เช่น การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นพิษที่เกิดจากการผลิต แต่ไม่ได้หมายความว่าเงินเดือนหรือสวัสดิการของพนักงานต้องต่ำเพื่อลดต้นทุน

ดิน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ชีรตยาภินันท์ (2537 : 12 - 14) กล่าวว่า ให้ความหมายของประสิทธิภาพ อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

- 1) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย (Input cost or allocative efficiency) หมายถึง การใช้ต้นทุนน้อยกว่าผลลัพธ์ หรือการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่าหรือการทำให้มากขึ้น โดยมีการสูญเสียน้อยลง
- 2) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการการบริหาร (Process efficiency) หมายถึง การทำงานด้วยวิธีการหรือเทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือทำงานด้วยความรวดเร็ว หรือการทำงานที่ถูกต้องตามระบบระเบียบและขั้นตอนของทางราชการ
- 3) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ (Output efficiency) หมายถึง การทำงานที่มีผลกำไรหรือการทำงานให้ทันเวลา หรือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในบรรดาข้าราชการด้วยกันหรือการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 30) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Haring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมาก คือ หลัก 12 ประการ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- 2) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- 3) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- 4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- 6) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความนับปล้น มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
- 7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
- 8) งานเสร็จทันเวลา

- 9) ผลงานได้มาตรฐาน
- 10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- 11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
- 12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

จากความหมายของประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์คุ้มค่า ต้นทุนต่ำ งานเสร็จทันเวลา ผลงานได้มาตรฐาน เพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ

แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539 : 13) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักโดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ศิริชัย กาญจนวสี (2545 : 139) กล่าวว่า การบริหารแบบเดิมส่วนใหญ่ เป็นการบริหารจัดการแบบสั่งการจากบนลงล่าง มุ่งเน้นกระบวนการทำงานด้วยวิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนให้เป็นที่ไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สำหรับการบริหารงานแนวใหม่เป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นให้เกิดผลงานอันพึงประสงค์ตามเป้าหมาย มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานซึ่งสามารถวัดและตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2546 : 3) กล่าวว่า การจัดการแบบมุ่งผลงานหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นกระบวนการจัดการ (Management Process) เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของผลงานเชิงกลยุทธ์ การวัดผลงาน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การทบทวน การรายงานผล และการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการขับเคลื่อนเพื่อปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของผลงาน มีการวัดและตรวจสอบผลงาน เพื่อประเมินถึงความคุ้มค่าในการทำงานเพื่อรายงานผลและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2539 : 13-14) กล่าวว่า ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้น ให้สอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator – KPI) ใ่ว่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการทำงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จคือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการทำงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

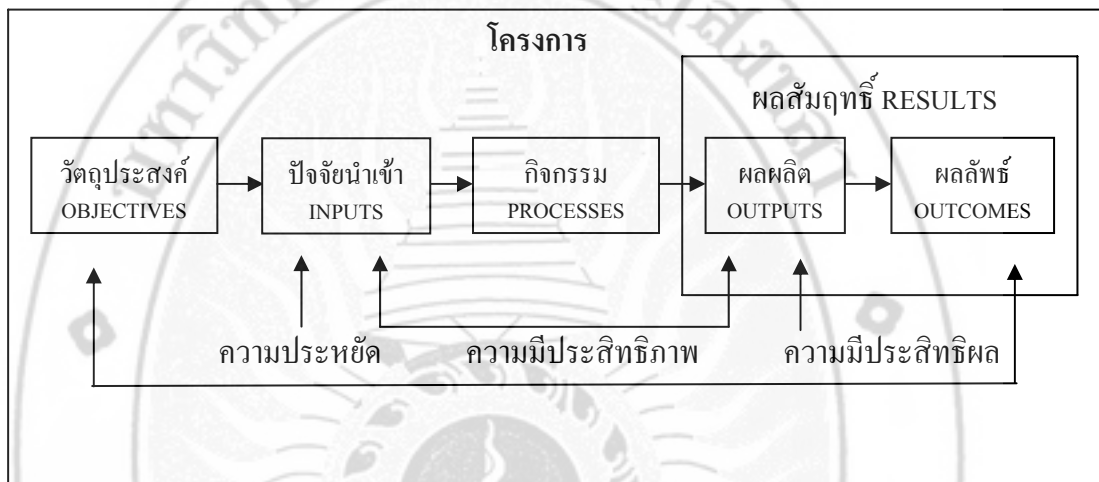
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

1) ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของกรมมีคนงานมากกว่าปริมาณงาน หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้ โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อย แสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วน ตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้น

ได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ การรักษาระดับผลผลิตให้คงที่ แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์



ภาพที่ 2 แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
ที่มา : ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 : 16)

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง หรือ ระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes) หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่การนำปัจจัยนำเข้า ทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัณฑิตประชาชนที่ได้รับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นที่พอใจ คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

3. องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ศิริชัย กาญจนวสี (2545:139) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานและมาตรฐาน (Performance Targets and Standards)

(1) สร้างวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน แผนงาน งาน/โครงการ

(2) ระบุผลการดำเนินงานที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ มีการกำหนดเป้าหมายของคุณลักษณะหรือระบบหน่วยนับที่สามารถวัดหรือตรวจสอบได้จริง

(3) กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานและมาตรฐานของผลงาน

2) ติดตามกำกับผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring)

(1) สร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) ที่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลงานสำหรับใช้ติดตามกำกับปฏิบัติงาน

(2) จัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน (Performance Information) ในระยะต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอด้วยเครื่องมือที่เชื่อถือได้

(3) เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงาน กับมาตรฐานการดำเนินงาน ติดตามวัดผลงานเบื้องต้น สำหรับเสนอเป็นสารสนเทศแก่ผู้บริหารให้ทราบถึงความก้าวหน้าเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร กระบวนการปฏิบัติงานเบื้องต้น และการพัฒนาปรับปรุงงาน

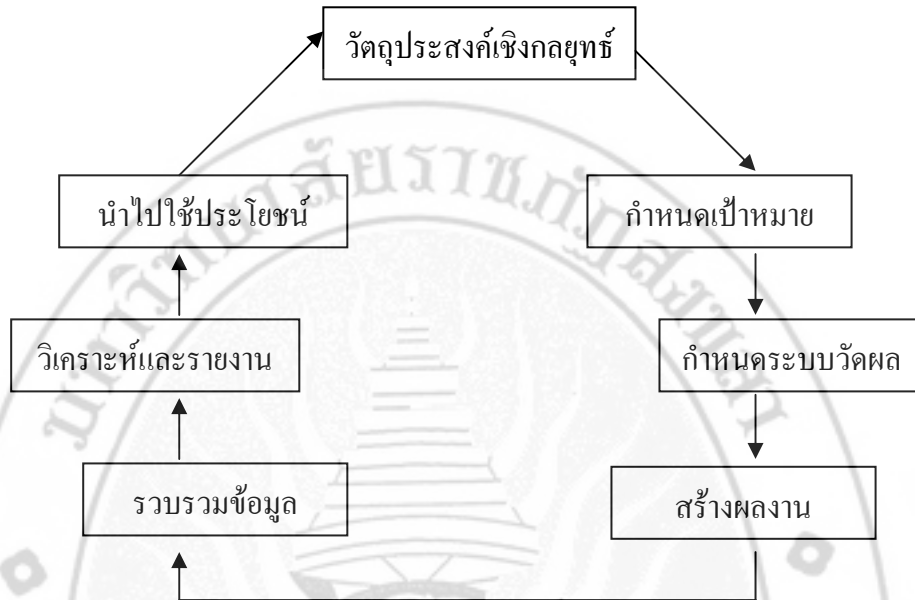
3) ประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานเป็นการตัดสินใจความสำเร็จของการดำเนินงานสำหรับตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับ/ขยาย และวางแผนงานต่อไปในอนาคต

(1) ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

(2) ประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน

(3) ประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

สิทธิศักดิ์ พุทธรูปติกุล (2546 : 3) กล่าวว่า การบริหารจัดการแบบมุ่งผลงานหรือ มุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ ซึ่งอาจวาดเป็นผังง่ายๆ ดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ที่มา : สิทธิศักดิ์ พุทธรูปติกุล (2546 : 3)

4. ลักษณะของการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

สิทธิศักดิ์ พุทธรูปติกุล (2546 : 5) กล่าวว่า การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีลักษณะ ดังนี้

- 1) ควรมีกรอบแนวคิดที่ชัดเจน เข้าใจง่าย
- 2) สามารถสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 4) ข้อมูลที่ได้จากระบบวัดผล ก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้ดี ในการพัฒนา

องค์กร

- 5) สามารถเชื่อมโยงกับการให้ค่าตอบแทน เชิดชูเกียรติ และให้รางวัลได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

- 6) ต้องเป็นการจัดการเชิงบวก ไม่ใช่การลงโทษ
- 7) มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539 : 27-29) หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโยงกับพันธกิจขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับชั้นของเป้าหมายขององค์กรด้วย

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมและอาจทำให้ผู้บริหารองค์กรตัดสินใจผิดพลาดได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจกับทุกคน ให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ความจำเป็นของการวัดผลอย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับงานขององค์กรจะช่วยให้เกิดการยอมรับอย่างทั่วถึง

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ควรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติย่อมรู้ข้อมูลต่างๆ ได้ดีและจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วย

โดยปกติแล้ว องค์กรหนึ่งจะมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ชุด คือ นอกจากจะเป็นตัวชี้วัดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กรแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (External Stakeholders) รับทราบด้วย ซึ่งตัวชี้วัดกลุ่มนี้จะต้องไม่ซับซ้อน หรืออิงหลักวิชาการมากเกินไป แต่ควรเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือความต้องการของกลุ่มผู้อ่านรายงานผลการปฏิบัติงาน ระบบการวัดผลที่ดีจะใช้ตัวชี้วัดเพียงไม่กี่ตัว เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์

ตัวชี้วัด 5 ประเภท ที่มักใช้ในระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ

1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ หรือจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้ หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามที่ใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลผลิต ได้แก่ จำนวนผู้เข้าอบรม จำนวนนักเรียนหรือวันที่ทำการสอน จำนวนนักเรียนที่เลื่อนชั้นหรือจบการศึกษา หรือ จำนวนหลุมบนถนนที่ได้รับการแก้ไข เป็นต้น

3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ตัวอย่างได้แก่ ร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมปลายที่มีงานทำหรือร้อยละของผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อได้หลังสำเร็จการศึกษาได้ 2 ปี หรือ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพ

อยู่ในเกณฑ์เร็ว พอใช้ ดี และดีมาก หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ เช่น เวลาเฉลี่ยในการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องถนนชำรุด เป็นต้น

4) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า (Efficiency and Cost-effectiveness Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต และผลลัพธ์ ตามลำดับ ตัวอย่าง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่เลื่อนชั้น และสำเร็จการศึกษา เวลาทำงาน (ชั่วโมง) การปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น

5) ข้อเสนอเชิงอธิบาย (Explanatory Information) ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบ ที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์กรประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้ หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ ตัวอย่างองค์ประกอบที่ควบคุมได้ เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ส่วนองค์ประกอบที่อยู่นอกการควบคุมขององค์กร เช่น ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

6. ข้อดีของการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิบัติกุล (2546 : 4) กล่าวว่าไว้ว่าหากองค์กรใช้การบริหารจัดการโดยมุ่งผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักจะเกิดข้อดีหลายประการ ดังนี้

- 1) จะเป็นองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าจำนวนกิจกรรมที่ทำ
- 2) ทำให้สามารถบริหารกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ
- 4) ทำให้ทุกฝ่ายกำหนดเป้าหมายและติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
- 5) ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผลงานและการจัดสรรงบประมาณ
- 6) ทำให้มีระบบในการประเมินผลงานที่เป็นธรรม เป็นระบบ และโปร่งใส ซึ่งหากนำมาผูกโยงกับระบบให้ค่าตอบแทน จะทำให้สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเป็นธรรมตามผลงานที่ได้
- 7) มีผู้รับผิดชอบที่กำหนดชัดเจนในแต่ละเป้าหมาย
- 8) ทำให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงให้ดีขึ้น

แนวคิดหลักการให้บริการ

1. ความหมายการให้บริการ

สมิต ลัทธกร (2542 : 13-14) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่าเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บริการบุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใด ๆ ก็ตามด้วยวิธีการหลากหลายในการทำให้คนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือ จัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น การจัดอำนวยความสะดวกก็เป็นการให้บริการ การสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการก็เป็นการให้บริการ การให้บริการจึงสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี จุดสำคัญคือ เป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ

Weber (1966 : อ้างในกาญจนา กังแฮ, 2545 : 26) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการให้บริการว่าการจะให้การบริการที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด คือ การให้บริการที่ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล หรือเป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ ไม่มีความชอบพอสนใจเป็นพิเศษทุกคน ได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมกันตามหลักเกณฑ์อยู่ในสภาพที่เหมือนกัน

ระเบียบ ยูเด็น (2543 : 19) กล่าวว่า การบริการ หมายถึง การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการและการบริการที่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติต่อผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางบวก คือ เกิดความชอบและพึงพอใจ

เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2536 : อ้างใน กาญจนา กังแฮ, 2545 : 27) ได้ให้ความหมายของการให้บริการสาธารณะว่า การที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะ ซึ่งอาจจะเป็นของรัฐหรือเอกชน มีหน้าที่ในการส่งต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยส่วนรวม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ส่วนคือ

- 1) สถานที่และบุคคลที่ให้บริการ
- 2) ปัจจัยที่นำเข้าหรือทรัพยากร
- 3) กระบวนการและกิจกรรม
- 4) ผลผลิตหรือบริการ
- 5) ช่องทางการให้บริการ
- 6) ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2540 : 6) กล่าวว่า การบริการประชาชนโดยหน่วยงานของรัฐเป็นการอำนวยความสะดวกที่หน่วยงานของรัฐจัดให้แก่ประชาชน ทั้งนี้หน่วยงานอาจกำหนดให้ประชาชนไปรับบริการที่หน่วยงานของรัฐหรืออาจส่งเจ้าหน้าที่ออกไปให้บริการในจุดที่สะดวกสำหรับประชาชนก็ได้

พินิจ เนตรพุกณะ และคณะ (2530 : 172) กล่าวว่า iva การบริการประชาชน เป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เมื่อประชาชนมาติดต่อขอรับบริการขององค์การของรัฐ ถ้ามีการจัดระบบบริหารงานที่ดี เช่น มีการจัดองค์การ การวางแผน การประสานกันเป็นอย่างดี ผลที่ได้ก็คือการทำงานที่จะเกิดประสิทธิภาพ ประชาชนที่มาติดต่อกันก็จะได้รับความสะดวกในการที่มาใช้บริการในทางตรงกันข้าม หากการจัดระบบบริหารงานที่หย่อนสมรรถภาพ ผลก็จะตกกับประชาชนที่ต้องเสียเวลา เสียงบประมาณ และสุดท้ายประชาชนก็จะเบื่อกันต่อองค์การของรัฐ ซึ่งนำความเสียหายมาสู่การบริหารองค์การของรัฐส่วนรวมทั้งระบบ การบริการที่เน้นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยที่ประชาชนมาติดต่อแล้วก็สามารถที่จะกระทำสำเร็จได้อย่างครบถ้วน มีอำนาจที่จะดำเนินการตามกฎหมายได้อย่างครบถ้วน ดังมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการประชาชน เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2523 มีใจความที่สำคัญข้อหนึ่งว่า พยายามให้หน่วยงานปรับปรุงการบริหารงานให้สามารถปฏิบัติเสร็จสิ้นในระดับอำเภอ หรือจังหวัดให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ดังตัวอย่าง เช่น เมื่อมีผู้มาขออนุญาตมีและใช้อาวุธปืนก็สามารถที่จะทำการได้อย่างรวดเร็ว ในการที่จะติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักทะเบียน สถานีตำรวจ จะต้องบริหารงานให้เกิดความรวดเร็ว โดยในหน่วยงานนั้นๆ สามารถที่จะดำเนินการได้ในทันที โดยที่กฎหมายให้อำนาจแก่หัวหน้าหน่วยงานและสถานที่ให้บริการเรื่องเดียวกันนั้นจะต้องอยู่ร่วมกันหรือใกล้เคียงกัน

อรรถสิทธิ์ เครือทอง (2543 : 8) กล่าวว่า การให้บริการของรัฐ มีความแตกต่างจากการให้บริการโดยทั่วไป ที่สำคัญคือ การให้บริการของรัฐบางหน่วยงานเป็นการให้บริการที่มีสภาพบังคับตามกฎหมายที่ประชาชนต้องมารับบริการ กล่าวคือ เลือกที่จะไม่รับบริการไม่ได้ เช่น การเสียภาษีทุกประเภทของหลายหน่วยงาน การขออนุญาตในเรื่องต่างๆ ที่กฎหมายบังคับ เป็นต้น ซึ่งจากสภาพบังคับที่ประชาชนต้องมารับบริการหากไม่แล้ว ต้องได้รับโทษตามกฎหมาย จึงเป็นเหตุให้หน่วยงานของรัฐหลายหน่วยงานมีการให้บริการที่ไม่เป็นที่พึงพอใจของประชาชนที่ไปติดต่อขอรับบริการ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานของรัฐเหล่านั้น ถึงแม้การให้บริการของรัฐจะมีสภาพบังคับก็ตาม แต่ถ้าประชาชนได้รับการบริการที่ไม่ดี ก็จะทำให้ขาดศรัทธาต่อองค์การของรัฐบาลที่ควรบรรลุผลโดยง่ายก็จะกลับกลายเป็นยากซึ่งหาความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติได้ยากเช่นกัน เพราะคนในชาติไม่ให้ความร่วมมือ ในทางกลับกัน ถ้าประชาชนได้รับการบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดแล้ว ประชาชนจะเกิดความศรัทธาในยอมยกย่องและให้การสนับสนุน

รวมทั้งความร่วมมืออย่างดีต่อรัฐ หากมีการพัฒนาบริการประเทศด้านต่างๆ ก็จะประสบผลสำเร็จ
 อย่างดี ประเทศชาติก็จะเจริญก้าวหน้าไปด้วยดีเช่นกัน

จากความหมายของการให้บริการ อาจสรุปได้ว่า การให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติงาน
 ที่อำนวยความสะดวก รวดเร็ว ให้แก่ผู้รับบริการ โดยให้การปฏิบัติต่อผู้รับบริการเสมอเหมือนกัน
 และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2. หลักการให้บริการ

กฤษณ ธนาพงศธร (2530 : 303-304) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการให้บริการว่า ควร
 ประกอบด้วย หลักการต่างๆ ดังนี้

1) หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ บริการ
 ที่องค์การจัดให้ขึ้นจะต้องตอบสนองความต้องการของคนส่วนใหญ่ หรือทั้งหมดมิใช่เป็นการจัด
 ให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ เพราะมิฉะนั้นแล้ว นอกจากจะไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว
 ยังไม่คุ้มค่ากับการดำเนินงานนั้นๆ ด้วย

2) หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการนั้นๆ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและ
 สม่ำเสมอ มิใช่เป็นการปฏิบัติในลักษณะการท่าๆ หยุดๆ ตามความพอใจของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ

3) หลักความเสมอภาค คือ การให้บริการที่จัดขึ้นนั้นจะต้องให้แก่ผู้รับบริการทุกคน
 อย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งใน
 ลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างเห็นได้ชัด

4) หลักความประหยัด คือ ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการให้บริการจะต้องไม่มากจน
 เกินกว่าผลที่จะได้รับ

5) หลักความสะดวก คือ บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะที่
 สามารถ ปฏิบัติได้ง่าย สะดวก สบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนัก รวมทั้งไม่เป็นการสร้างภาระ
 ยุ่งยากใจให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการมากจนเกินไป

ถาวร โภธิสมบัติ (2535 : 14-15) ได้สรุปว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติตาม
 นโยบายของรัฐ เพื่อบริการประชาชนให้ดีที่สุด ตรงตามเป้าหมายของรัฐตามหลักการต่างๆ ซึ่งเป็น
 ปัจจัยที่ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นข้อศึกษาประกอบด้วยหลักความสะดวก หลักความรวดเร็ว หลักความเสมอภาค
 และหลักความเป็นกันเอง ซึ่งมีแนวความคิดดังต่อไปนี้

1) หลักความสะดวก เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มารับบริการได้
 ทราบว่า ผู้ใดเป็นเจ้าของหน้าที่ในหน่วยงานใด ทำหน้าที่อะไร ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องตระหนักถึง

หน้าที่ความรับผิดชอบที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มารับบริการ โดยการต้อนรับด้วย อภัยยศไมตรีอันดี ใช้กิริยาจาที่สุภาพเรียบร้อย ไม่ขู่ตะคอก ไม่แสดงกิริยามารยาทที่เป็นการดูหมิ่นเหยียดหยาม สิ่งที่ทำให้บริการไม่ได้ก็ควรชี้แจง ทำความเข้าใจหรือแนะนำหาทางช่วยเหลือในสิ่งที่ถูกที่ควร แม้ประชาชนที่มารับบริการจะผิดหวังในประโยชน์ แต่เมื่อได้รับการชี้แจงที่ถูกต้องด้วยดีก็คงจะเป็นที่พอใจ เป็นการสร้างความรู้สึกและภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

2) หลักความรวดเร็ว เป็นการให้ความสะดวกรวดเร็วแก่ประชาชนที่มารับบริการ เจ้าหน้าที่จะต้องรีบดำเนินการทันทีโดยไม่ชักช้า เพราะผู้มารับบริการส่วนใหญ่เพื่อการรอคอยหรือเสียเวลาที่รอรับบริการจากเจ้าหน้าที่ หากให้บริการไม่ได้ก็ควรชี้แจงให้ผู้มารับบริการทราบและเข้าใจอย่างถ่องแท้ ว่าเป็นเพราะเหตุใดจะต้องทำหรือควรทำอย่างไรต่อไป ไม่ว่าจะให้บริการแก่ประชาชนได้หรือไม่ก็ตาม จะต้องให้ผู้มารับบริการกลับไปด้วยความพอใจและยินดี หากเจ้าหน้าที่ไม่อยู่ก็ต้องมีเจ้าหน้าที่คนอื่นอยู่ทำหน้าที่แทน ไม่ควรให้ผู้มารับบริการต้องเสียเวลารออยู่นานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือต้องเสียเวลากลับไปกลับมา ซึ่งทำให้เสียเวลาการประกอบอาชีพและเสียค่าใช้จ่าย เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว เรียบร้อย และถูกต้อง

3) หลักความเสมอภาค เป็นการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาค เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตามระเบียบ ข้อบังคับ และอำนาจหน้าที่โดยเคร่งครัด ให้บริการทุกคนด้วยความยุติธรรมและความเสมอภาค ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้มารับบริการด้วยความเท่าเทียมกัน ใครมาก่อนก็ให้บริการก่อน ตามลำดับก่อนหลัง เป็นที่น่าสังเกตว่าการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ มักจะถือเอาความร่ำรวย หรือฐานะทางสังคมและความใกล้ชิด รู้จักเป็นการส่วนตัวเป็นหลัก ใครมีฐานะทางสังคมดีหรือบุคคลที่รู้จักมักคุ้นกับเจ้าหน้าที่มักจะได้รับความสะดวกเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล การไม่อำนวยความสะดวกให้ผู้ที่ไม่มีความฐานะทางสังคมหรือคนที่ไม่รู้จักกัน ถือเป็นสิ่งที่เสียหายอย่างร้ายแรง ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องระมัดระวังอย่าให้เกิดขึ้น เพราะจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีแก่องค์กร

4) หลักความเป็นกันเอง เป็นการให้บริการประชาชนเมื่อมาขอรับบริการ เจ้าหน้าที่จะต้องให้ความเอื้ออารี เพื่อให้เกิดความประทับใจ โดยแสดงการต้อนรับด้วยความสุภาพเรียบร้อย ให้บริการด้วยความเต็มใจ เห็นอกเห็นใจ และเป็นกันเอง ซึ่งมีบ่อยครั้งที่ผู้มารับบริการเข้าห้องผิดติดต่อกันผิด ผิดแผนก การเขียนคำร้องไม่ถูก ไม่เข้าใจไม่รู้จักติดต่อกับใคร ดังนั้น เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีไมตรีจิต มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เพื่อสร้างค่านิยม ความเชื่อถือศรัทธา และมีความประทับใจในบริการที่ได้รับจากองค์กร

ชวงค์ ภาวะบุตร (2536 : 11-14) ได้เสนอหลักการให้บริการแบบครบวงจรหรือ การพัฒนาการให้บริการในเชิงรุกที่จะต้องเป็นไปตามหลักการ ซึ่งอาจเรียกง่ายๆ ว่า หลัก Package Service ดังนี้

1) ยึดการตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชนเป็นเป้าหมาย การบริการ ของรัฐในเชิงรับ จะเน้นการให้บริการตามระเบียบแบบแผน และมีลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการ ให้บริการ

2) การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้มากขึ้น และปรับปรุงระเบียบวิธีการ ทำงานให้มีขั้นตอนและใช้เวลาในการให้บริการให้เหลือน้อยที่สุด

3) การพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะทำให้สามารถให้บริการได้ ทั้งขั้นตอนก่อน การให้บริการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การเตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะให้บริการ และการนำ บริการไปสู่ผู้ที่สมควรที่จะได้รับบริการเป็นการล่วงหน้า เพื่อป้องกันปัญหาหรือความเสียหาย

4) การให้บริการต้องเสร็จสมบูรณ์ เป้าหมายของการให้บริการเชิงรุกแบบครบวงจร อีกประการหนึ่ง ก็คือ ความเสร็จสมบูรณ์ของการให้บริการ ซึ่งหมายถึง การเสร็จสมบูรณ์ตามสิทธิ ประโยชน์ผู้รับบริการจะต้อง ได้รับโดยที่ผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องมาติดต่อบ่อยครั้งนัก ซึ่งลักษณะ ที่เสร็จสมบูรณ์ก็คือ การบริการที่แล้วเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งเดียวหรือไม่เกินสองครั้ง (คือมารับ เรื่องที่แล้วเสร็จอีกครั้งหนึ่ง)

นอกจากนี้ การให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์ยังหมายถึง ความพยายามที่จะให้บริการ ในเรื่องอื่นๆ ที่ผู้ทำการติดต่อขอรับบริการสมควรจะได้รับด้วย แม้ว่าผู้บริการจะไม่ได้มาขอรับบริการ เรื่องนั้นก็ตาม และถ้าเห็นว่าเป็นสิทธิประโยชน์ของผู้รับบริการก็ควรที่จะให้คำแนะนำและ พยายามให้บริการในเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น มีผู้มาขอโอนรถ หากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการพบว่าใกล้ วันครบกำหนดชำระภาษีประจำปีแล้ว ก็ดำเนินการรับชำระภาษีไปพร้อมกับการ โอนรถด้วย เป็นต้น

5) ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ความกระตือรือร้นในการให้บริการเป็น เป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาการให้บริการเชิงรุก ทั้งนี้เนื่องจากประชาชน บางส่วนมีความรู้สึกว่าการติดต่อขอรับบริการจากทางราชการเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก และเจ้าหน้าที่ ไม่ค่อยเต็มใจที่จะให้บริการ ดังนั้นจึงมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีต่อการให้บริการของรัฐต่อเจ้าหน้าที่ ผู้ให้บริการ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาของการสื่อสารทำความเข้าใจกัน ดังนั้นหากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ พยายามให้บริการด้วยความกระตือรือร้นแล้ว ก็จะทำให้ผู้มารับบริการเกิดทัศนคติที่ดี ยอมรับฟังเหตุผล คำแนะนำต่างๆ มากขึ้น และเต็มใจที่จะมารับบริการในเรื่องอื่นๆ อีก นอกจากนี้ความกระตือรือร้น ในการให้บริการยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริการนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วและสมบูรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อศรัทธาของประชาชนในที่สุด

6) การให้บริการด้วยความถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ การพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจรนั้นไม่เพียงแต่จะต้องให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์เท่านั้น แต่จะต้องมีความถูกต้องชอบธรรมทั้งในแง่นโยบายและระเบียบแบบแผนของทางราชการและถูกต้องในเชิงศีลธรรมจรรยาด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของข้าราชการเป็นสำคัญ

7) ความสุภาพอ่อนน้อม เป้าหมายอีกประการหนึ่งของการพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจร คือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติต่อประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ซึ่งจะทำให้ผู้มารับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อข้าราชการและการติดต่อกับทางราชการอันจะทำให้การสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างกันเป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น ความสุภาพอ่อนน้อมในการให้บริการนั้นจะเกิดขึ้นก็โดยการพัฒนาทัศนคติของข้าราชการให้เข้าใจว่า คนมีหน้าที่ในการให้บริการและเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญ รวมทั้งมีความรู้สึกรักเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการ

8) ความเสมอภาค การให้บริการแบบครบวงจร จะต้องถือว่าข้าราชการมีหน้าที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนโดยเสมอภาคกัน ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขดังนี้

(1) การให้บริการจะต้องเป็นไปภายใต้ระเบียบแบบแผนเดียวกัน และได้รับผลที่สมบูรณ์ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าผู้รับบริการจะเป็นใครก็ตาม หรือเรียกว่า ความเสมอภาคในการให้บริการ

(2) การให้บริการต้องคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับบริการด้วย ทั้งนี้เพราะประชาชนบางส่วนของประเทศเป็นกลุ่มบุคคลที่มีข้อจำกัดในเรื่องความสามารถในการที่จะติดต่อขอรับบริการจากรัฐ เช่น มีรายได้น้อย ขาดความรู้ ความเข้าใจ หรือข้อมูลข่าวสารที่เพียงพออยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เป็นต้น ดังนั้นการจัดบริการของทางราชการจะต้องคำนึงถึงคนกลุ่มนี้ด้วย โดยจะต้องพยายามนำบริการไปให้ผู้รับบริการตามสิทธิประโยชน์ที่ควรจะได้รับ เช่น การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ต่าง ๆ เป็นต้น การลดเงื่อนไขในการให้บริการให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้รับบริการ เช่น การเรียกเก็บค่าปรับผู้กระทำผิดในอัตราที่ต่ำที่สุดตามที่กฎหมายกำหนด เมื่อเห็นว่าผู้รับบริการไม่มีเจตนาที่จะเล็งการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งอาจเรียกความเสมอภาคนี้ว่า ความเสมอภาคที่จะได้รับบริการที่จำเป็นจากรัฐ

ชุมพร สังขปริษา (2532 : 222-223) ได้กล่าวถึง การให้บริการของรัฐว่า เพื่อให้เกิดความร่วมมือด้วยดีระหว่างประชาชนกับรัฐ ควรคำนึงถึงหลัก 3 ประการ คือ

1) หลักเพื่อประโยชน์สาธารณะ มีเป้าหมายที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์สุขแก่ประชาชน และบทบาทหน้าที่ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติต่อประชาชนมี 2 ประการ คือ

(1) เป็นกลไกปกครองดูแลประชาชนให้ปฏิบัติตามครรลองของกฎหมาย

(2) กลไกจัดสรรทรัพยากรและบริการพื้นฐานทางสังคม

2) หลักการบริการประชาชน การบริการประชาชนเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องบริการประโยชน์สาธารณะ รัฐจะต้องมีหน้าที่ให้บริการด้านต่างๆ แก่ประชาชน เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยและการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสังคม การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การรักษาสีทิมมนุษยชนโดยกฎหมาย การป้องกันประเทศ การให้สิ่งตอบแทนแก่สมาชิกในสังคมที่ทำประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง การออกกฎหมายสวัสดิการแก่ผู้ใช้แรงงาน การระดมทรัพยากร ได้แก่ การศึกษาแก่เยาวชนแบบให้เปล่า การวางแผนใช้พลังงานและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาและวางแผนชุมชนเมือง การใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาล การใช้จ่ายงบประมาณระดับท้องถิ่น การจัดทำบริการสาธารณะ เป็นต้น

3) หลักการบริหารในด้านการบริการประชาชน รัฐมีเป้าหมายการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน เจ้าหน้าที่ขององค์การของรัฐจึงต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนในรูปแบบต่างๆ ตามกฎหมายและนโยบายขององค์การของรัฐ ทั้งนี้ด้วยการบริหารงานการบริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหัวใจบริการ (service minded) ในลักษณะที่เจ้าหน้าที่ของรัฐบริการประชาชนอย่างดี และประชาชนเดินออกจากองค์การของรัฐ ไปอย่างสบายอกสบายใจ ผลที่ได้จากการบริหารงานของรัฐดังกล่าว จะทำให้ประชาชนพอใจและทำให้เกิดความร่วมมือกับรัฐ

กล่าวโดยสรุป หลักการให้บริการที่ดี ประชาชนจะต้องได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว มีความเสมอภาค เพื่อสร้างทัศนคติความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด

3. คุณภาพการให้บริการ

จรัส สุวรรณมาลา (2539 : 10-12) กล่าวว่า การให้บริการที่มีคุณภาพมีตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการกำหนดคุณภาพบริการ ดังนี้

1) ความถูกต้องตามกฎหมาย บริการที่จัดให้มีขึ้นตามกฎหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่บังคับให้ประชาชนต้องมาใช้บริการ เช่น บริการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน บริการรับชำระภาษีอากร เป็นต้น จำเป็นต้องควบคุมให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายและดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย

2) ความเพียงพอ หมายถึง บริการที่มีจำนวนและคุณภาพเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ไม่มีการรอคอยหรือเข้าคิวเพื่อขอรับบริการ เพราะบางหน่วยงานมีขีดความสามารถในการให้บริการต่ำกว่าความต้องการของประชาชน เช่น งานบริการเก็บขยะของเทศบาล ต้องมีความเพียงพอกับความต้องการของชุมชน

3) ความทั่วถึง เท่าเทียม ไม่มีข้อยกเว้น ไม่มีอภิสิทธิ์ บริการสาธารณะที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนในทุกพื้นที่ ทุกกลุ่มอาชีพ ทุกเพศ ทุกวัย ได้ใช้บริการประเภทเดียวกัน คุณภาพเดียวกันได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน โดยไม่มีข้อยกเว้น เช่น การรักษาพยาบาล

4) ความสะดวก รวดเร็ว เชื่อถือได้ การให้บริการที่มีคุณภาพนั้น ผู้ใช้บริการจะต้องได้รับความสะดวก คือ สามารถใช้บริการได้ ณ ที่ต่าง ๆ และสามารถเลือกใช้วิธีการได้หลายแบบตามสภาพของผู้ใช้บริการ เช่น ประชาชนสามารถชำระภาษีอากรและค่าบริการต่างๆ ได้โดยผ่านระบบธนาคาร ความสะดวกอาจพิจารณาได้จากกระบวนการให้บริการ เช่น การจัดให้มีจุดให้บริการเพียงจุดเดียว (one-stop-service) สำหรับความรวดเร็วที่เป็นอีกด้านหนึ่งของคุณภาพการให้บริการประชาชนจะต้องได้รับบริการทันที โดยไม่ต้องรอคิวคอยรับบริการนานเกินควร เช่น การไปรับการรักษาพยาบาล ณ สถานพยาบาลของรัฐ ควรจะสามารถเข้ารับการรักษาพยาบาลได้ทันที ส่วนความน่าเชื่อถือได้ของระบบบริการ บริการจะต้องมีความต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีระเบียบแบบแผน การให้บริการที่แน่นอน คาดการณ์ล่วงหน้าได้แน่นอน เป็นที่พึงพาของผู้ใช้บริการได้เสมอ และมีโอกาสเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

5) ความได้มาตรฐานทางเทคนิคหรือมาตรฐานทางวิชาการ การให้บริการบางประเภทจะต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญทางเทคนิค หรือทางวิชาการ เช่น บริการทางการแพทย์ การเงิน การบัญชี กฎหมาย วิศวกรรม เป็นต้น บริการดังกล่าวนี้จะมีคุณภาพดีก็ต่อเมื่อมีบุคลากรและกระบวนการให้บริการที่ได้มาตรฐานทางเทคนิคและวิชาการเท่านั้น

6) การเรียกเก็บค่าบริการที่เหมาะสม ต้นทุนการให้บริการต่ำ บริการที่ดีต้องมีค่าบริการที่เหมาะสม ไม่สูงจนทำให้บุคคลบางกลุ่มซึ่งจำเป็นต้องใช้บริการถูกกีดกัน เพราะราคาแพงเกินไปจนไม่สามารถใช้บริการได้ นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการจัดการบริการที่มีประสิทธิภาพ มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพและมีค่าบริการไม่สูงเกินไป

7) ความพอใจ/ประทับใจของผู้ใช้บริการ บริการที่มีคุณภาพจะต้องเป็นที่พึงพอใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 342) กล่าวว่า คุณภาพของการให้บริการ (service quality) จะมีลักษณะดังนี้

- 1) การเข้าถึงลูกค้า (access) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา สถานที่ แก่ลูกค้า คือ ไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสม เพื่อแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า
- 2) การติดต่อสื่อสาร (communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย
- 3) ความสามารถ (competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้ ความสามารถ ในงานที่รับผิดชอบ
- 4) ความมีน้ำใจ (courtesy) บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง มีวิจรรณญารอบคอบ
- 5) ความน่าเชื่อถือ (credibility) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า
- 6) ความไว้วางใจ (reliability) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง
- 7) การตอบสนองลูกค้า (responsiveness) พนักงานจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ
- 8) ความปลอดภัย (security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่างๆ
- 9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับจะทำให้เขาสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้
- 10) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (understanding/knowing customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

1. ความหมายของความพึงพอใจ

ภิญโญ สาธร (2527 : 271-272) ได้ให้ความหมายไว้พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่เขาจะได้รับและในขณะเดียวกันก็ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาคิดว่าอาจจะเกิดกับตัวเขาด้วยและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

จิระพันธ์ จันทร์เทพ (2537 : 21) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ในทางที่ดี เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการของตนเองและหน่วยงาน

อนิรุทธ ทองจันทร์ (2537 : 16) ได้สรุปไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของมนุษย์ให้น้อยลงหากมีความเครียดมากจะมีความไม่พอใจเกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดก็จะน้อยลง ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

อรรถสิทธิ์ เกื้อทอง (2543 : 6) สรุปไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นในทางที่ชอบหรือไม่ชอบ เมื่อความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง และความพึงพอใจจากการรับบริการ ก็เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นหรืออารมณ์ที่ตอบสนองว่าชอบหรือไม่ชอบต่อการให้บริการในสถานที่ที่ให้บริการตามประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าไปติดต่อขอรับบริการในสถานบริการนั้นๆ

Chaplin (1968 : อ้างใน กาญจนา กังแสง, 2545 : 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจตามความหมายของพจนานุกรมทางด้านจิตวิทยาได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป็นความรู้สึกของผู้มารับบริการต่อสถานบริการตามประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าไปติดต่อขอรับบริการในสถานบริการนั้น

จากความหมายของ ความพึงพอใจ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกชอบ ต่อสิ่งที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนเอง

2. ความพึงพอใจต่อการให้บริการ

กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม (2516 : 552-553) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ ทำให้คนพอใจในการบริการประกอบด้วย

- 1) ผู้ใช้บริการได้รับค่าตอบแทนจากการให้บริการคุ้มกับการมาใช้บริการ
- 2) ลักษณะการให้บริการ ผู้ใช้บริการบางคนเห็นว่า การให้บริการที่มีคุณภาพย่อมสำคัญกว่าการบริการจากเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม
- 3) ผู้ใช้บริการได้รับการยกย่องนับถือ หรือความเคารพจากผู้ให้บริการ
- 4) ผู้ใช้บริการมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในธุรกิจที่ใช้บริการ เพราะผลตอบแทนจากการใช้บริการ
- 5) ประชาธิปไตยจากการใช้บริการ คือ ผู้ใช้บริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการบริการ
- 6) ความมีระเบียบในการบริการ

มณีวรรณ ต้นไทย (2533 : 66-69) ได้กล่าวถึง ความพอใจหลังจากประชาชนได้รับบริการในด้านต่างๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) ความสะดวกที่ได้รับ
- 2) เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
- 3) คุณภาพของบริการที่ได้รับ
- 4) ระยะเวลาในการดำเนินการ
- 5) ข้อมูลที่ได้รับจากการดำเนินการ

ปราณี ชนอัญญาพร (2542 : 26) ได้กล่าวถึง การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน (satisfactory) โดยมีหลักและแนวทาง ดังนี้

1) การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service) คือ การให้บริการที่มีความยุติธรรมทุกคนเท่าเทียมกัน ได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน ไม่มีการแบ่งแยก กีดกันในการให้บริการ และใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2) การให้บริการรวดเร็ว ตรงเวลา (timely service) คือ การให้บริการตรงความต้องการตรงเวลา

3) การให้บริการอย่างพอเพียง(ample service) คือ การให้บริการด้านสถานที่ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม

4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) คือ การให้บริการอย่างสม่ำเสมอและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service) คือ การให้บริการที่มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพให้มีความก้าวหน้าไปเรื่อยๆ

Millet, John D. (1954 : อ้างใน กาญจนา กังแฮ, 2545 : 25) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการให้บริการ (Satisfactory service) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยการพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ คือ

1) การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานของรัฐที่มีฐานคติที่ว่า คนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่มุมของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2) การให้บริการอย่างทันเวลา (Timely service) หมายถึง ในการบริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม The right quantity at the geographical มิถุนายน เห็นว่า ความเสมอภาค หรือการตรงต่อเวลาจะไม่มีมีความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งสำหรับให้บริการไม่เหมาะสมสร้างความไม่ดิฐรมให้แก่ผู้รับบริการ

4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถจะทำหน้าที่ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

อาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในการบริการ หมายถึง ความพอใจที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว มีความเสมอภาคและได้รับการดูแลที่ดีจากผู้ให้บริการ

หลักการประเมินโดยใช้ **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ ที่มีจุดเริ่มต้นจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งได้ศึกษาถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และได้พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในขณะนั้น นิยมใช้แต่การวัดผลทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) แต่เพียงอย่างเดียว ทั้งสองเสนอว่า องค์กรควรใช้ระบบการวัดผลที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยแยกตัวชี้วัดออกเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 ครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนถึงปัจจุบัน Balanced Scorecard ได้พัฒนามากกว่า

เป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมุ่งมั่น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น (ยุทธนา แซ่เตียว. 2547 : 70)

1. ความหมาย Balanced Scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 38) กล่าวว่า คำนี้อัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ตามที่ Kaplan และ Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัด จะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2546: 15) กล่าวว่าไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้

ณรงควิทย์ แสนทอง (2545 : 54-55) กล่าวว่าไว้ว่า Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือการจัดการขององค์กรประเภทหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับคำว่า “ Balanced” ซึ่งหมายถึง ความสมดุลในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการภายใน และการพัฒนาคน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างการบริหารงานในระยะสั้นและระยะยาว และความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง

อัจฉรา จันทร์นัย (2546 : 85) กล่าวว่าไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหาร ภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

สรุปได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมงานด้านต่างๆ ขององค์กร ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหาร ภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

2. มุมมองของ Balanced Scorecard

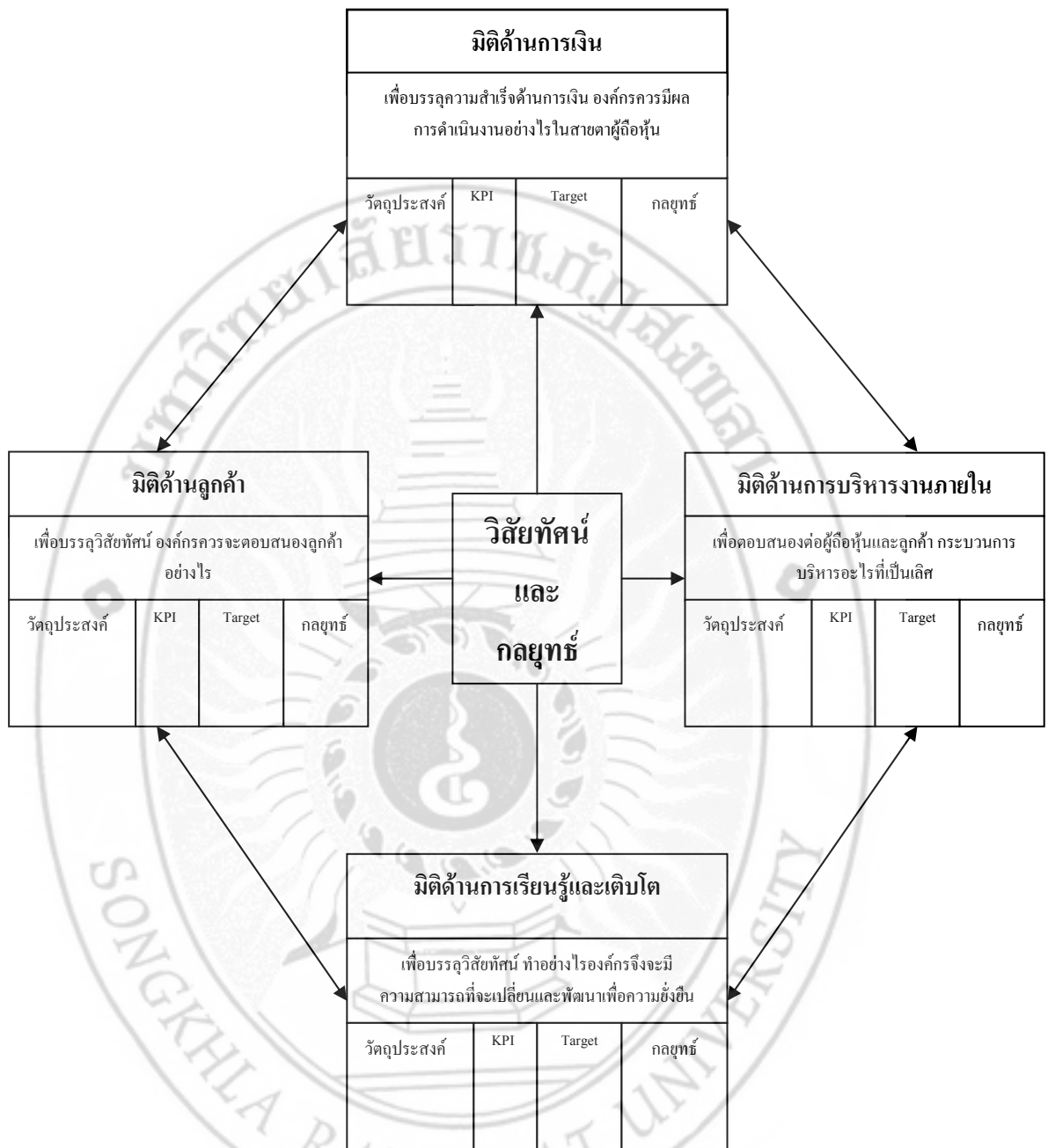
สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2546 : 11) กล่าวว่าไว้ว่า เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางด้านการเงินจะต้องมีรากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นจุดแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร



ภาพที่ 4 แสดงความสมดุลของมุมมอง 4 ด้าน

ที่มา: อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 86)

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึง Balanced Scorecard ที่มีมุมมองการควบคุมใน 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ด้านการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านลูกค้า ซึ่งในแต่ละมิติของการควบคุมก็จะประกอบไปด้วยตารางการวัดผล ในตารางการวัดผลแต่ละตารางก็จะประกอบไปด้วยเครื่องมือ 4 ประการดังนี้

1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรต้องการหรือมุ่งหวังที่บรรลุผลสำเร็จในแต่ละมุมมอง ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์มุมมองทางการเงิน ได้แก่ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาลูกค้าเก่าขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า วัตถุประสงค์มุมมองด้านการบริหารภายใน ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ และมีความสามารถไว้กับองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน

2) ตัวชี้วัด (Measure or Key Performance Indicator) คือ ตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เป็นตัวที่จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดก็คือผลตอบแทนการลงทุนเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าขององค์กร ตัวชี้วัดก็คืออัตราร้อยละของสินค้าบกพร่อง วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะของพนักงาน ตัวชี้วัดก็คือจำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมใน 1 ปี

3) เป้าหมาย (Target) คือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุถึงจากการวัดผลหรือจากตัวชี้วัดในแต่ละเรื่องอย่างจำเพาะเจาะจง ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนการลงทุน เท่ากับร้อยละ 10 ต่อปี หรือเป้าหมายของจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี เป้าหมายของสินค้าเสียหายจากการผลิต ไม่เกินร้อยละ 0.05 เป้าหมายของการฝึกอบรมพนักงาน ปีละ 6 ครั้ง

4) แผนงานกิจกรรม (Initiatives) คือ สิ่งที่องค์กรจะจัดทำขึ้น อาจจะเป็น โครงการ แผนงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น แผนกิจกรรมสำหรับการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนเป็นร้อยละ 10 ต่อปี ก็คือแผนการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มยอดขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการก็คือการจัดส่งให้ทันเวลาและการเพิ่มการบริการหลังการขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดความเสียหายจากการผลิตก็คือ การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ แผนกิจกรรมสำหรับการเพิ่มทักษะของพนักงานก็คือการเพิ่มการฝึกอบรมต่อปี

3. การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยดิกุล (2546 : 109 – 112) กล่าวว่า iva องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร แตกต่างจากองค์กรที่มุ่งผลกำไรตรงที่องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรมักจะมีแหล่งสนับสนุนงบประมาณที่ชัดเจน และไม่ได้ประกอบการเพื่อหวังให้ได้ผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังให้ได้ผลงานมากที่สุด ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด ภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ถึงแม้ระบบ Balanced Scorecard

ในเบื้องต้นจะออกแบบมาเพื่อองค์กรที่มุ่งผลกำไร แต่สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร หรือองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี เพราะพื้นฐานแนวคิดของระบบนี้พัฒนามาจากระบบประเมินผลงาน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารงานที่เป็นสากล และเป็นทิศทางของการบริหารในยุคปัจจุบัน โดยมีมุมมองและวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน แทนที่องค์กรจะพยายามสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น องค์กรจะต้องคิดถึงการพยายามใช้งบประมาณที่ได้มาในวงเงินที่จำกัดให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่าที่สุดมีประสิทธิภาพสูงสุดแทน คำถามที่องค์กรจะใช้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ทำอย่างไรที่จะเสริมคุณค่าให้กับผู้รับบริการ หรือลูกค้า ในขณะที่ต้องควบคุมค่าใช้จ่าย งบประมาณ หรือ ทำอย่างไรให้ลูกค้า ได้รับคุณค่าสูงสุด โดยใช้จ่ายงบประมาณให้คุ่มค่าที่สุด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีแนวทางดังนี้ คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างคุณค่าหรือผลงานที่ดีที่สุดภายใต้ต้นทุนที่ต่ำสุด การเพิ่มผลิตภาพของบุคลากรการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน

2) มุมมองด้านลูกค้า ลูกค้าขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไรแตกต่างจากองค์กรที่มุ่งผลกำไร ลูกค้าอาจเป็นชุมชนที่รับผิดชอบ กลุ่มประชากรเป้าหมายที่ต้องดูแล สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากองค์กรเหล่านี้ นอกจากอัตราความพึงพอใจในการให้บริการแล้วก็คือ ผลสำเร็จตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด เพราะพันธกิจหรือวิสัยทัศน์องค์กรเหล่านี้ มักผูกพันกับความคาดหวังของลูกค้า และความคาดหวังของสังคม เช่น ลดอัตราการแพร่เชื้อเอชไอวีในกลุ่มเสี่ยงคือหน้าของเรา

พันธกิจของเรา คือ สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ปลอดภัยจากภัยยาเสพติด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สามารถกำหนดได้ด้วยการตั้ง คำถามว่าใครคือผู้รับบริการจากเรา เราจะสร้างคุณค่าอะไรให้แก่ผู้รับบริการหรือลูกค้าเหล่านั้นบ้าง

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ความท้าทายขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไร คือ การพยายามสร้างกระบวนการที่เป็นเลิศเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าหรือชุมชนคาดหวัง ดังที่กำหนดไว้ในมุมมองด้านลูกค้า ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สามารถกำหนดได้ด้วยการตั้ง คำถามว่า เพื่อให้บรรลุความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้า ภายใต้กรอบจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่ กระบวนการใดบ้างที่ต้องทำให้ได้ดี

4) มุมมองด้านการเรียนรู้วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้ของบุคลากร สามารถกำหนดได้ด้วยการตั้งคำถามว่า เราจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และปรับเปลี่ยนในประเด็นใดบ้าง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลงานได้ตามที่ลูกค้าหรือสังคมคาดหวัง

4. ขั้นตอนการทำ Balanced Scorecard

- 1) การประเมินองค์กรเพื่อเตรียมการ
- 2) การกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์กรและกลยุทธ์
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด
- 4) การเชื่อมโยงเหตุและผล และจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 5) การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์
- 6) การเชื่อมโยงกับระบบการจัดงบประมาณ
- 7) การเชื่อมโยงกับระบบให้ค่าตอบแทน
- 8) การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น
- 9) การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. ข้อดีของการทำ Balanced Scorecard

- 1) เป็นการพัฒนาองค์กรในข้างหน้า (Forward looking) เพราะตัวชี้วัดจะครอบคลุมทั้งความสำเร็จ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต
- 2) เป็นการพัฒนาในองค์กร (Holistic) ทั้งนี้เพราะตัวชี้วัดจะครอบคลุมความคาดหวังของ Stakeholder กลุ่มต่างๆ
- 3) การมีส่วนร่วมขององค์กร (Participative) ความมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพราะมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรมาสู่ระดับฝ่าย และท้ายที่สุดระดับบุคคล
- 4) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality – focused) เป็นการวัดที่ครอบคลุม คุณภาพของสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- 5) มีการตั้งเป้าหมายและสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนและพนักงานทราบถึงความคาดหวังที่ได้ในระยะเวลาต่างๆ
- 6) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- 7) เป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Excellence) เนื่องจากมีการกำหนดค่าอ้างอิงที่ส่งผลให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์

1. การให้บริการของกรมการขนส่งทางบก กรมการขนส่งทางบก เป็นหน่วยงานภายใต้กระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดระบบ การจัดระเบียบการขนส่งทางบก โดยการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ควบคุม ตรวจสอบ ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประสานและวางแผนให้มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และปลอดภัย โดยให้มีอำนาจ หน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ กฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) ดำเนินการแก้ไข ป้องกัน และส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบก
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายระบบการขนส่งทางบก
- 4) ดำเนินการจัดระเบียบการขนส่งทางบก
- 5) ร่วมมือและประสานงานกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศในด้านการขนส่งทางบก และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอนุสัญญา และความตกลงระหว่างประเทศ

- 6) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

วิสัยทัศน์กรมการขนส่งทางบก พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนสู่มาตรฐานสากล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม

พันธกิจกรมการขนส่งทางบก

- 1) จัดระเบียบ พัฒนา และส่งเสริมการขนส่งและการสัญจรทางถนน ให้มีความปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม คุ่มค่าทางเศรษฐกิจและเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่นรวมทั้งประเทศเพื่อนบ้าน

- 2) ศึกษาพัฒนาความมั่นคงแข็งแรงและความปลอดภัยของยานพาหนะให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

- 3) ให้บริการประชาชนด้วยความสะดวกรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใสและ ตรวจสอบได้

กลยุทธ์และการให้บริการของกรมการขนส่งทางบก

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาและควบคุมมาตรฐานการให้บริการขนส่งทางถนน เพื่อตอบสนองความต้องการและคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้โดยสาร พร้อมทั้งพัฒนาเชื่อมโยงโครงข่าย

สาธารณะทางถนนให้ทั่วถึงพอเพียง และเชื่อมโยงกับเครือข่ายระบบการขนส่งมวลชนอื่นๆ รวมทั้งการพัฒนาสถานีขนส่งให้เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการขนส่งที่สะดวก ปลอดภัย พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้มากที่สุด และเข้มงวดกวดขันตรวจตราให้มีการรักษาคุณภาพการให้บริการที่ดี รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการให้บริการทุกระดับ นำไปสู่ผลผลิตที่ 1 คือ การจัดระบบการขนส่งทางถนน

กลยุทธ์ที่ 2 การเสริมสร้างระบบความปลอดภัยในการขนส่งทางถนน โดยการกำกับดูแลและส่งเสริมการขนส่งทางถนนให้เกิดความปลอดภัยมากที่สุด และกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด ดำเนินการเพื่อสร้างเสริมระบบรักษาความปลอดภัยในการขนส่งทางถนน โดยมีมาตรการผู้ขับรถปลอดภัย ถนนปลอดภัย และมาตรการบูรณาการด้านความปลอดภัย นำไปสู่ผลผลิตที่ 2 คือ การส่งเสริมและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยการขนส่งทางถนน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนางานด้านบริการประชาชน โดยพัฒนางานการให้บริการทุกด้านแก่ประชาชน โดยการปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อประชาชน ลดขั้นตอนการติดต่อราชการ มีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความพอใจของประชาชนเป็นหลัก นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้รวดเร็ว เป็นระบบ และถูกต้อง รวมทั้งเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชน นำไปสู่ผลผลิตที่ 3 คือ การให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถและใบอนุญาตขับรถ

2. การให้บริการของสำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่ สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่ เป็นหน่วยงานสังกัด สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม ได้รับนโยบายและปฏิบัติตามแนวทางที่กรมการขนส่งทางบก กำหนด การให้บริการของสำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่ จะเป็นการให้บริการตามกลยุทธ์ที่ 3 คือ การพัฒนางานด้านบริการประชาชน โดยมีการให้บริการประชาชน ดังนี้ คือ การรับชำระภาษีประจำปี การโอนกรรมสิทธิ์รถ การแจ้งย้ายรถ การแจ้งไม่ใช้รถ การเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญทางทะเบียน และอื่น ๆ

การให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์ของ สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2
(1 มกราคม 2548 – 31 ธันวาคม 2548)

ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดการให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์

ลำดับ ที่	ประเภทรถ	การรับ ชำระภาษี ประจำปี	ย้ายออก	โอน กรรมสิทธิ์	แจ้ง ไม่ใช้รถ	เปลี่ยนแปลง รายการ	อื่นๆ
1	รถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน	29,961	864	5,276	67	1029	847
2	รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน	2,697	77	243	12	59	49
3	รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล	42,596	1,460	6,739	96	1,180	1,035
รวมทั้งสิ้น (94,287)		75,254	2,401	12,258	175	2,268	1,931

ที่มา : (สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา 2548)

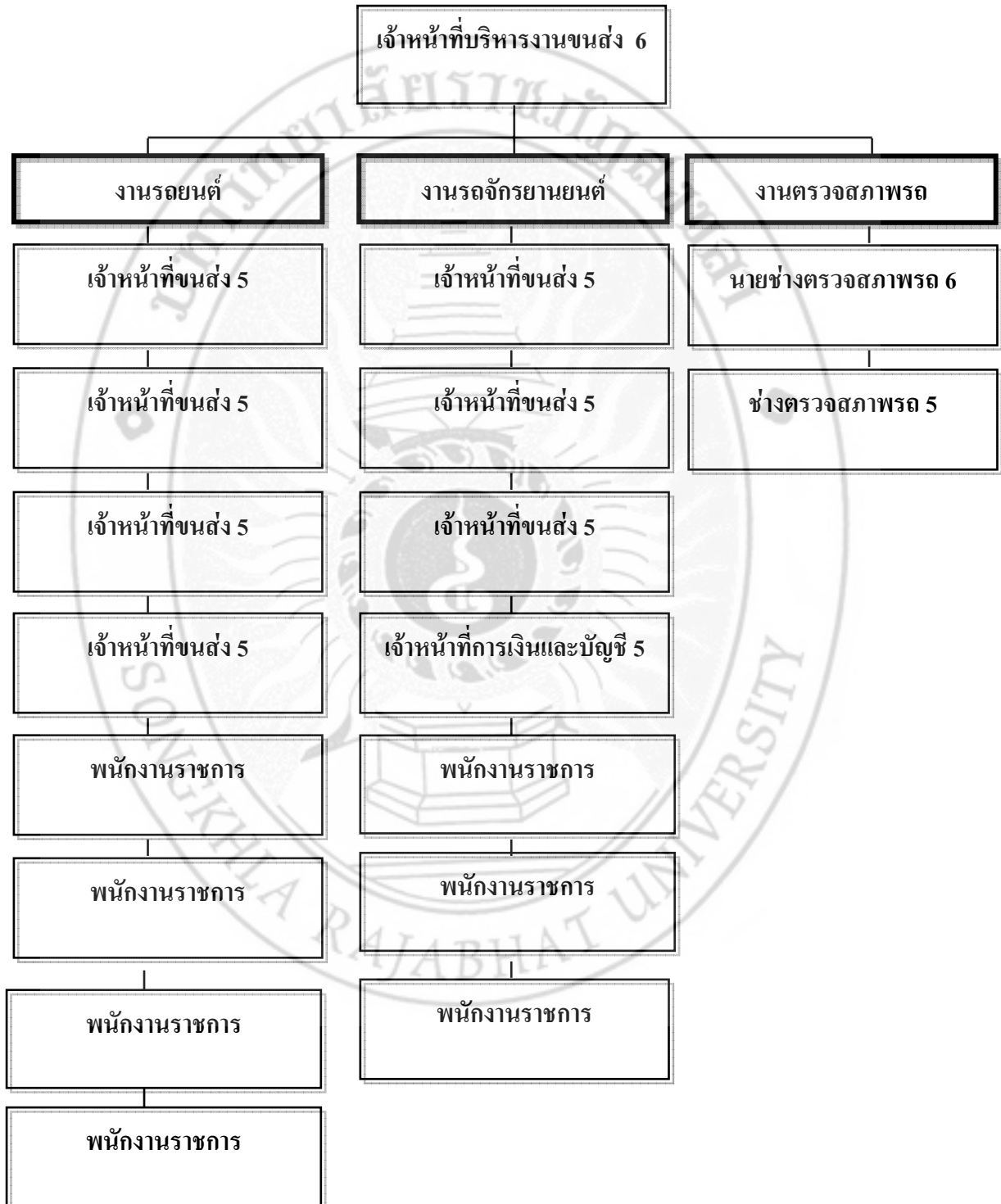
การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามการดำเนินการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์กับแผนปฏิบัติงานประจำปี 2548

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานการดำเนินการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์กับแผนปฏิบัติงานประจำปี 2548

ลำดับที่	ประเภทรถ	การรับชำระ ภาษีประจำปี แผน/ผล	การย้าย ออก แผน/ผล	การโอน กรรมสิทธิ์ แผน/ผล	การแจ้ง ไม่ใช้รถ แผน/ผล	การเปลี่ยนแปลง รายการ แผน/ผล	อื่นๆ แผน/ผล
1	รถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน	25,000/29,961	1,000/864	4,500/5,276	50/67	1,000/1,029	1,000/847
2	รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน	2,500/2,697	100/77	300/243	20/12	50/59	50/49
3	รถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล	38,000/42,596	1,500/1,460	7,000/6,739	80/96	1,200/1,180	1,200/1,035
	รวมทั้งสิ้น	65,500/75,254	26,002,401	11,800/12,258	150/175	2,250/2,268	2,250/1,931

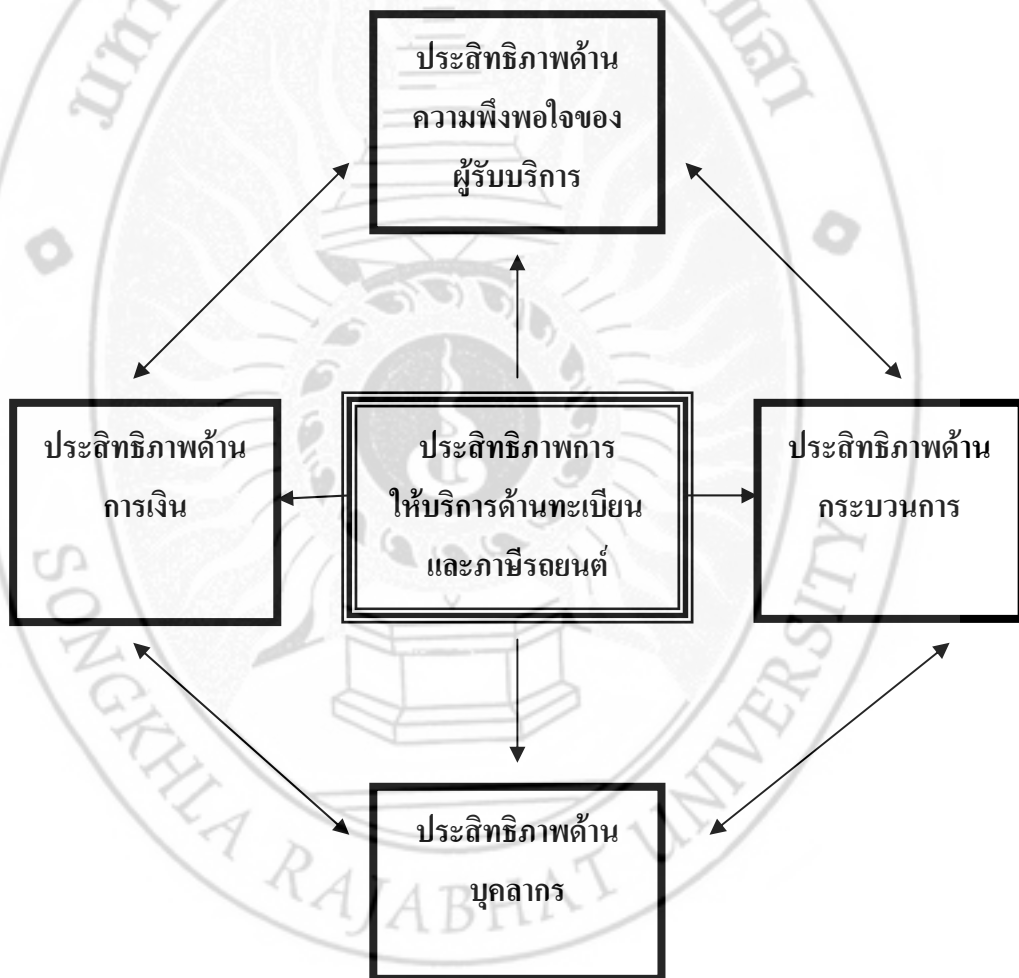
ที่มา : (สำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา 2548)

ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างบุคลากรที่ให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์ของสำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2

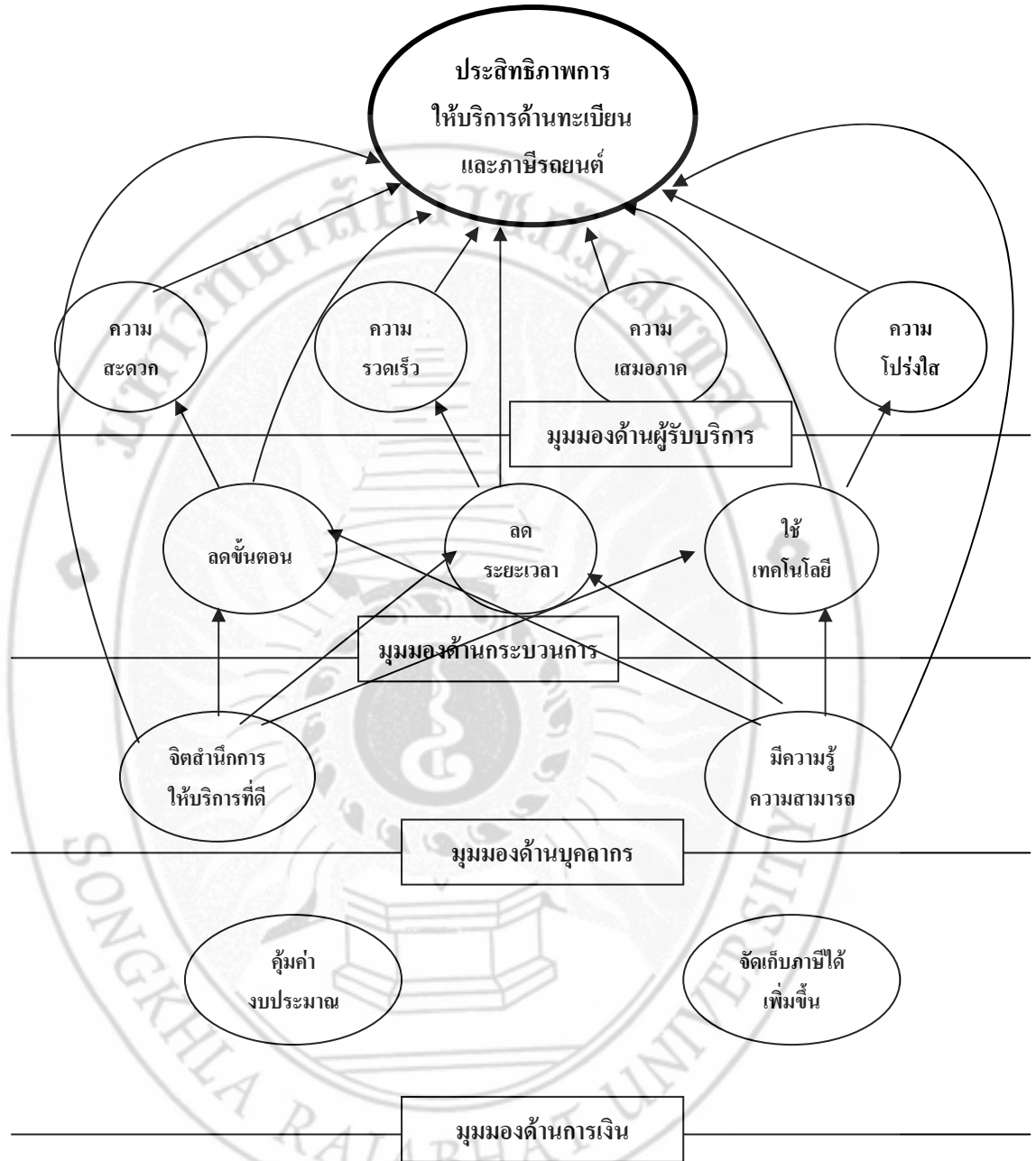


การใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์ ของสำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่

การวิจัยครั้งนี้ได้นำรูปแบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์ ของสำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่ ในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการ ด้านบุคลากร และด้านการเงิน ดังนี้



ภาพที่ 6 แสดงการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์



ภาพที่ 7 แสดงแผนที่กลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์
 ในมุมมองต่างๆ ของการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการด้านทะเบียน
 และภาษีรถยนต์

ตารางที่ 3 แสดงรายละเอียด Balanced Scorecard ของการให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์
ของสำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่

มิติ BSC/ วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การริเริ่ม/กลยุทธ์
1. ด้านผู้รับบริการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ผู้รับบริการพึงพอใจในระดับที่ต้องการ	ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินปรับปรุงคุณภาพการบริการ
2. ด้านกระบวนการ - การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่	การให้บริการสะดวกรวดเร็ว ผู้รับบริการพึงพอใจ	ให้บริการแบบ one stop service
3. ด้านบุคลากร - เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	อบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านการเงิน - จัดเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น	เปรียบเทียบยอดภาษีที่จัดเก็บได้กับปีที่ผ่านมา	ร้อยละของภาษีที่จัดเก็บได้เพิ่มขึ้น	เพิ่มช่องทางการให้บริการ

ขั้นตอนการทำ Balanced Scorecard การให้บริการด้านทะเบียนและภาษีรถยนต์ของสำนักงานขนส่งจังหวัดสงขลา แห่งที่ 2 อำเภอหาดใหญ่

- 1) การประเมินองค์กรเพื่อเตรียมการ
- 2) การกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์กรและกลยุทธ์
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด
- 4) การเชื่อมโยงเหตุและผล และจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 5) การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์
- 6) การเชื่อมโยงกับระบบการจัดงบประมาณ
- 7) การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น
- 8) การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีสำนักงานเขตของ กรุงเทพมหานคร ใน 4 มิติ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ ความเสมอภาคในการให้บริการและความเป็นธรรมในการให้บริการ โดยมีตัวแปรอิสระ คือ ความชัดเจนในเป้าหมายของนโยบายความซับซ้อนของโครงสร้างความพร้อมของทรัพยากร และการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ พบว่า ประสิทธิภาพในมิติความเสมอภาคตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว สามารถอธิบายได้ และประสิทธิภาพในความเป็นธรรมนั้น มีเพียงตัวแปรความชัดเจนในเป้าหมายนโยบายเท่านั้นที่สามารถอธิบายได้ โดยได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขไว้ คือ การจัดระบบงานการให้บริการที่ง่ายและรวดเร็วขึ้น เน้นการกระจายอำนาจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเน้นประโยชน์อยู่ที่ประชาชน การประชาสัมพันธ์ขั้นตอนต่าง ๆ ในการบริการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ สนับสนุนให้นำอุปกรณ์การปฏิบัติงานที่ทันสมัยมาใช้เพื่อการบริการที่รวดเร็ว ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการผลิตการให้บริการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในการช่วยบริการเคลื่อนที่จัดให้มีหน่วยประชาสัมพันธ์ และสร้างสิ่งจูงใจให้ประชาชนอยากเข้ามามีส่วนร่วม ลดขั้นตอนการบริการให้สั้นลงและง่ายขึ้น

ปัญหา ต้นเงิน (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ต่อการบริการของสำนักงานที่ดินจังหวัดชลบุรี สาขาสัตหีบ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อบริการที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในกลุ่มองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
- 2) ด้านสถานที่ให้บริการ
- 3) ด้านขั้นตอนการให้บริการ
- 4) ด้านระยะเวลาในการให้บริการ

ให้บริการถึงระดับความพึงพอใจที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ แล้วนำมาจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพของการให้บริการในสำนักงานที่ดินให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ผลการศึกษา ในภาพรวมผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความพึงพอใจ ในการบริการโดยแยกองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากที่สุด ในด้าน เจ้าหน้าที่ ผู้ให้บริการ รองลงมาคือด้านขั้นตอนการให้บริการ และด้านสถานที่ให้บริการตามลำดับ ส่วนด้านระยะเวลาในการให้บริการ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ข้อเสนอแนะในภาพรวม สรุปได้ดังนี้ คือ

- 1) จัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม คัดสรรผู้มีความรู้ ความสามารถ และเพิ่มพูนความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ ปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่มาเป็นผู้ให้บริการ ประชาชนอย่างแท้จริง
- 2) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ขจัดการแสวงหาผลประโยชน์ สร้างจิตสำนึกให้มีศีลธรรม จริยธรรม คุณธรรม เสริมสร้างให้มีบุคลิกภาพที่ดี
- 3) จัดทำป้ายแสดงรายละเอียดให้ชัดเจน จัดสถานที่ให้มีความเป็นระเบียบ พร้อมจัด สิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้มารับบริการ
- 4) กวรถลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน พิธีการที่ไม่จำเป็น และจำนวนเอกสารแบบพิมพ์ บันทึกที่สามารถบูรรวมกันได้ เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการให้บริการ
- 5) ผู้มีอำนาจควรแก้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีความกระชับมากขึ้น และการกระจายอำนาจ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีอำนาจในการ ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการมากขึ้น จะทำให้การบริการรวดเร็ว
- 6) ให้มีการพัฒนานาเทคโนโลยีมาใช้

กนกรัตน์ คุ้มบัว และคณะ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการจดทะเบียนธุรกิจ ศึกษากรณีโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมทะเบียนการค้า พบว่า การพัฒนาบุคลากร ทักษะคติในการบริการประชาชน การปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และความเหมาะสมในการจัดพื้นที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการให้บริการจดทะเบียนธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ส่วนความชัดเจนของระเบียบกฎเกณฑ์ความง่ายในการใช้โปรแกรมและความรวดเร็วในการประมวลผล ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการให้บริการจดทะเบียนธุรกิจ

สุรยุทธ วิศาลทรง (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการเสียภาษีรถยนต์ประจำปี กรมการขนส่งทางบก : ศึกษาเฉพาะกรณี ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการเสียภาษีรถยนต์ประจำปี ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก สำหรับความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมบริการแต่ละด้าน ได้แก่ การรับชำระเงินภาษีอยู่ในระดับที่มาก และรองลงมาคือ การตรวจสอบและคำนวณภาษีตามแบบคำขอเรื่องราวการเสียภาษีประจำปีและการจ่ายเอกสารคืนผู้ยื่นคำขออยู่ในระดับค่อนข้างมาก

2) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของประชาชนต่อการ ให้บริการเสียภาษีรถยนต์ประจำปี พบว่าด้านการตรวจสอบและคำนวณภาษีตามแบบคำขอเรื่องราวการเสียภาษี ผู้รับบริการพอใจมากในเรื่องการมีมนุษย์สัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ การเอาใจใส่ในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ความสะดวกรวดเร็ว ของการบริการที่ให้ ด้านรับชำระเงินภาษี ผู้รับบริการพอใจมากในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตของเจ้าหน้าที่ การมีมนุษย์สัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ ความรวดเร็ว และความตรงต่อเวลาของการบริการที่ให้และด้านการจ่ายเอกสารคืนผู้ยื่นคำขอ ผู้รับบริการพอใจมากในเรื่องการเอาใจใส่ในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ความรวดเร็ว และความเสมอภาคของการบริการที่ให้

ทวี เจริญ (2545 : 68) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จของสำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร พบว่า ประชาชนผู้มาขอรับบริการและเจ้าหน้าที่ส่วนมากเห็นว่า โดยรวมแล้ว ประสิทธิภาพการให้บริการหลังมีศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จของสำนักงานเขตราชเทวี ดีวก่อนมีศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จในทุกด้าน คงมีเพียงส่วนน้อยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สมควรต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

กาญจนา กังแฮ (2545 : 71) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานทะเบียนและภาษีรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ : ศึกษากรณีสำนักงานขนส่งจังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจค่อนข้างมากต่อการให้บริการชำระภาษีประจำปีของสำนักงานขนส่งจังหวัดพัทลุง ในด้านบุคลากรผู้ให้บริการ ด้านสถานที่ให้บริการ ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่ให้บริการและด้านขั้นตอนของการให้บริการ อย่างไรก็ตาม การก้าวสู่การบริการที่เป็นเลิศ

สำนักงานขนส่งจังหวัดพัทลุง จะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและพฤติกรรมการทำงาน
ของเจ้าหน้าที่ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก จึงทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากในการให้บริการ
โดยผู้ให้บริการควรนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงงานด้านบริการในอนาคตต่อไป

ชูไพบระห์ สนิทวาทิ (2546:119-120) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร กองหนังสือเดินทาง กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กองหนังสือเดินทาง
กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว
และปัจจัยด้านการนิเทศงานไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กองหนังสือ
เดินทาง กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ สืบเนื่องจากการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน
รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ตามความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรนั้น ยังไม่ประสบผลสำเร็จ

สรุปผล จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การให้บริการที่ดีและมี
มีประสิทธิภาพ คือ การให้บริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว มีความเสมอภาค โปร่งใส มีความเป็นกันเอง
โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้คำแนะนำชี้แจง เต็มใจให้บริการ มีการลด
ขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็น
การตอบสนองความต้องการ และทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุด ปัจจุบันหน่วยงาน
ภาครัฐและเอกชนมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน
โดยแต่ละหน่วยงานจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบว่าหน่วยงานสามารถ
ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความก้าวหน้าหรือมีปัญหา
อุปสรรคอย่างไร ประชาชนมีข้อเสนอแนะที่ต้องการให้มีการปรับปรุงอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการ
ประเมินดังกล่าว ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและปรับปรุงการให้บริการที่มีประสิทธิภาพต่อไป