

ชื่อวิทยานิพนธ์ การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ผู้วิจัย นายอดุลย์ แสงทอง **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ฐูปกล้า
ปีการศึกษา 2549

บทคัดย่อ

การศึกษารั้ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ปัญหา แนวทางการพัฒนา และ (2) ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ ได้นำกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารคุณธรรม การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์

การศึกษารั้ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบรวมทั้งผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.82 การเก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูลสนามจากพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค ดำเนินการระหว่างวันที่ 18 สิงหาคม ถึง วันที่ 23 กันยายน 2549 ได้กลุ่มตัวอย่าง 880 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,180 คน) สำหรับสถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการ และเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และเห็นด้วยในระดับน้อย ว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคสูงกว่าการประปานครหลวง สำหรับข้อเสนอแนะ เช่น การประปาส่วนภูมิภาคควรกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจ และการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคควรเป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และมีเป้าหมายเพื่อประชาชน นอกจากนี้ ควรนำกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ไปปรับใช้ในการศึกษาวิจัยในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ

คำสำคัญ ศักยภาพ การบริหารจัดการ การประปาส่วนภูมิภาค

Thesis title: The Increase of Potential of Management Administration of the Provincial Waterworks Authority

Researcher: Mr. Adul Sangtong; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Wiruch Wiruchnipawan, Associate Professor; (2) General Sirindra Dhipklum ; **Academic year:** 2006

ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study the opinions of the samples on management administration potentials, problems, development guidelines, and (2) to study comparative overviews on management administration potentials of the Provincial Waterworks Authority (PWA). The study concentrated on the management administration by applying the conceptual framework of PAMS-POSDCoRB, consisted of 11 factors: Policy, Authority, Morality, Society, Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting.

This study was a survey research by using questionnaires. The questionnaires were pretested and had been checked out for validity and reliability of 0.82 . The field data collection, from the Provincial Waterworks Authority' s officers, was done during August 18 – September 14, 2005 with the amount of 880 people which making 81.4% of total samples (1,180 people). Descriptive statistics used were percentage, arithmetic mean, standard deviation, and t-test.

The study results revealed that the samples agreed at the medium level that the management administration potentials of the PWA were high level. with the management administration potentials at the medium level. The samples agreed at the high level that the management administration potentials of the PWA at present are higher than in the past. They agreed at the low level that the management administration potentials of the PWA were higher than the Metropolitan Waterworks Authority. For suggestions, such as, PWA should establish policies coincide with the principle of decentralization. The administration management of PWA should concentrate on the direction of advocating the public interests with the goal for people. In addition, the conceptual framework of PAMS-POSDCoRB should be applied to the future research especially on the comparative research.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค” ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภา วรธรรม ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่เสียสละเวลาทั้งเวลาราชการ และนอกเวลาราชการ ตลอด 24 ชั่วโมง ที่ให้ความรู้ คำชี้แนะ ทั้งจากการให้คำปรึกษาในห้องเรียน และผ่านระบบอินเตอร์เน็ต จนพบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ อาจารย์พลเอก ศิริรินทร์ ฐูปกล้า ที่ได้ช่วยชี้แนะ ในด้านวิชาการและให้คำแนะนำในการทำงานหลายอย่าง ขอขอบพระคุณ อาจารย์อุคร ตันตีสุนทร ที่ช่วยให้คำปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชทุกท่าน เพื่อนนักศึกษา MPA1, MPA2 ที่ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดเวลา

ท้ายสุด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นผู้ปลูกฝังความดี และสติปัญญาแก่ข้าพเจ้า ที่จะนำมาใช้ในชีวิต และการงานให้มีความสำเร็จในชีวิตต่อไป และขอขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนศิษย์ รวมทั้งเพื่อน ๆ พนักงานในการประปาส่วนภูมิภาค ที่มีส่วนช่วยเหลือเป็นอย่างมากในการศึกษาครั้งนี้

อคุลย์ แสงทอง

กุมภาพันธ์ 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	6
ข้อจำกัดในการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	13
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า แฟ้มส-โพสคอร်บ (PAMS-POSDCoRB) (ตัวแปรอิสระ)	17
แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม)	26
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางแก้ไขหรือทางการพัฒนา	28
แนวคิดเกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาคในเรื่อง โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่	35
แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ขององค์กรอื่น ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการประปา	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	43
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ระยะเวลาการทำวิจัย	54
แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ	54
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง	57
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม	59
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง	97
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	120
สรุปการวิจัย	120
อภิปรายผล	126
ข้อเสนอแนะ	146
บรรณานุกรม	158
ภาคผนวก	162
ก แบบสอบถาม	163
ประวัติผู้วิจัย	171

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงอัตรากำลังของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค	44
ตารางที่ 3.2 ประเภทของประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เกี่ยวข้องได้จริง	46
ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนในมาตรวัด	48
ตารางที่ 3.3 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ	54
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม แสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	57
ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารนโยบาย	59
ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่	61
ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคุณธรรม	62
ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม	63
ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผน	64
ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการจัดองค์การ	65
ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	66
ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการอำนวยความสะดวก	67
ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการประสานงาน	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการรายงาน.....	69
ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการงบประมาณ.....	70
ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ของการประปาส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทั้ง 11 ด้าน.....	71
ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพ ในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามปัญหา 11 ด้าน	73
ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางพัฒนาศักยภาพ ในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ 11 ด้าน	79
ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพ ในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง	83
ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน คือ ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค	85
ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามเพศชายกับหญิง	88
ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.20	ค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1- 6 กับระดับ 7 ขึ้นไป	94
ตารางที่ 4.21	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของ ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต	96
ตารางที่ 4.22	ค่าสถิติสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ <u>หนึ่ง</u> ศักยภาพ ในการบริหารจัดการ <u>สอง</u> ปัญหา <u>สาม</u> แนวทางการพัฒนาศักยภาพ <u>สี่</u> การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพ และ <u>ห้า</u> ภาพรวมแนวโน้มของ ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค	105

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้	5
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ หรือกระบวนการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB	24
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค	36
ภาพที่ 2.3 แสดงการแบ่งพื้นที่การบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค	37
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม	52
ภาพที่ 4.1 ค่าสถิติสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน	98
ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการ ของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ที่เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา มาประยุกต์ใช้	138

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การประปาส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย เป็นรัฐวิสาหกิจเชิงสังคมจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522 กำหนดโครงสร้างให้การประปาส่วนภูมิภาคมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการประปาส่วนภูมิภาคเป็นผู้กำหนดนโยบาย และกำกับดูแล ผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร การประปาส่วนภูมิภาคมีอำนาจหน้าที่ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำทั่วประเทศ ยกเว้นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และ สมุทรปราการ รวมทั้งดำเนินธุรกิจอื่น ที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปา เพื่อประโยชน์ในการบริการสาธารณสุขปโภค

มีผู้ใช้น้ำในความรับผิดชอบของการประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 1,662,863 ราย หรือประมาณ 8.3 ล้านคน เมื่อเทียบสัดส่วนการให้บริการกับจำนวนประชากรรวมทั้งประเทศ พบว่าการประปาส่วนภูมิภาคสามารถให้บริการได้เพียงประมาณร้อยละ 13 เท่านั้น หรือหากจะเทียบกับจำนวนประชากรในเขตภูมิภาค (ไม่รวมกรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการ ซึ่งการประปานครหลวงเป็นผู้ให้บริการ) คิดเป็นสัดส่วนการให้บริการเพียง ร้อยละ 15 เท่านั้น แม้ว่าการให้บริการน้ำประปาในเขตภูมิภาคยังคงมีหน่วยงานอื่นให้บริการอยู่ด้วยก็ตาม เช่น การประปาของเทศบาล การประปาขององค์การบริหารส่วนตำบล การประปาหมู่บ้าน การประปาเอกชนที่ได้รับสัมปทานจากรัฐบาล แต่การประปาส่วนภูมิภาค ถือเป็นผู้ให้บริการหลักให้ชุมชนเมืองในเขตภูมิภาค ซึ่งบทบาท และหน้าที่หลักดังกล่าว จึงทำให้เป็นที่เข้าใจจากสังคมโดยรวมว่า การประปาส่วนภูมิภาคในฐานะรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการน้ำประปาให้กับชุมชนในเขตภูมิภาคยังให้บริการได้ไม่ทั่วถึง และไม่เพียงพอ ความไม่เพียงพอของการให้บริการน้ำประปาในเขตภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับการให้บริการประปาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เปรียบเสมือนการให้บริการสาธารณะอย่างไม่เป็นธรรมนั่นเอง ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งของภาครัฐที่จะทำให้การประปาส่วนภูมิภาค เร่งปรับปรุงการขยายการให้บริการให้ทันกับความต้องการของชุมชนหรือผู้ใช้น้ำประเภทต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ

จากเหตุผลทั้งในภาพรวมของประเทศ และในภาพของหน่วยย่อยในระดับองค์กร จะเห็นได้ชัดเจนว่า การประปาส่วนภูมิภาคจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีขีดความคล่องตัวสูง ประกอบกับการประปาส่วนภูมิภาคได้เผชิญกับปัญหา ด้านการบริหารจัดการหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

1.1 ปัญหาด้านการบริหารนโยบาย เช่น นโยบายของรัฐบาลที่ไม่ให้มีการปรับอัตราค่าน้ำ ทำให้อัตราค่าน้ำในปัจจุบันของการประปาส่วนภูมิภาคต่ำกว่าต้นทุน และยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามปัจจัยแวดล้อมที่แท้จริง

1.2 ปัญหาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ เช่น มีการรวมอำนาจทั้งหมดไว้ที่ส่วนกลาง การจัดทำแผนงาน งบประมาณ ตลอดจนโครงการต่างๆ ต้องขออนุมัติจากรองผู้ว่าการ และ/หรือ ผู้ว่าการ ที่มีสำนักงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร

1.3 ปัญหาด้านคุณธรรมของพนักงาน เช่น พนักงานบางส่วนขาดจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน

1.4 ปัญหาด้านการวางแผน เช่น การวางแผนถูกแทรกแซง โดยนักการเมือง ผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น เพื่อให้กำหนดโครงการลงในพื้นที่ตนเอง

1.5 ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น พนักงานเฉพาะด้าน มีไม่เพียงพอกับการดำเนินงานตามแผน เนื่องจากอัตราค่าจ้างไม่จูงใจ มีระบบค่าตอบแทนต่ำ

1.6 ด้านการประสานงาน การสื่อสารเพื่อประสานงานให้เกิดความเข้าใจในนโยบาย แผนงาน ระหว่างองค์กร และพนักงานทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากข้อจำกัดด้าน พื้นที่การบริหาร ซึ่งครอบคลุมทั่วประเทศ ระดับความรู้ซึ่งมาจากพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกันมาก วัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่เหล่านี้ เป็นต้น

ด้วยเหตุผลและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง “การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค” เพื่อช่วยให้ได้แนวทางสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งรวมทั้งการศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง อันเป็นเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาหน่วยงาน โดยการเปรียบเทียบกับหน่วยงานของตนในอดีต และคู่แข่งหรือหน่วยงานอื่นเพื่อวิเคราะห์ว่าหน่วยงานของตนเองมีจุดเด่นหรือจุดด้อยอย่างไร มีสภาพใดบ้างที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ได้แล้วนำความรู้หรือผลการวิเคราะห์นั้นมาวางแผนพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ โดยใช้ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพล คอรัป

(PAMS-POSD CoRB) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2549: 96) ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และ การงบประมาณ (Budgeting) เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.1 ศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

2.2 ศึกษาปัญหา และแนวทางพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

2.3 ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ

2.4 ศึกษาภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

เป็นธรรมดาที่กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือรูปแบบใด ย่อมต้องมีข้อจำกัดหรือมีผู้โต้แย้งได้เสมอไม่มากก็น้อย กรอบแนวคิดของผู้ศึกษาที่เสนอไว้นี้ย่อมมีข้อจำกัดด้วย และไม่อาจนับได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่ากรอบแนวคิดที่จะกล่าวต่อไปนี้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันอย่างยิ่ง แต่ในอนาคตหากเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองมากขึ้น อาจทำให้กรอบแนวคิดนี้เกิดข้อบกพร่องได้บ้าง

หลังจากทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้ศึกษาได้นำ ปัจจัยที่มีมีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการหรือกระบวนการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2549: 96) ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน ดังกล่าวแล้ว มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ โดยถือว่าเป็นตัวแปรอิสระ ส่วนระดับศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ถือว่าเป็นตัวแปรตาม โปรดดูภาพที่ 1.1

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB

1. การบริหารนโยบาย (Policy)

- 1.1 กปก. มีความสามารถในการแปลงนโยบายของ กปก. ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
- 1.2 พนักงานของ กปก. เข้าใจชัดเจนในความหมายและทิศทางของนโยบาย

2. การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)

- 2.1 กปก. มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารมากเพียงพอ
- 2.2 กปก. กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

3. การบริหารคุณธรรม (Morality)

- 3.1 พนักงาน กปก. ส่วนใหญ่มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน
- 3.2 พนักงานส่วนใหญ่ของ กปก. ซื่อสัตย์สุจริต

4. การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society)

- 4.1 การบริหารจัดการของ กปก. เป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม
- 4.2 เป้าหมายหลักของ กปก. คือการให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

5. การวางแผน (Planning)

- 5.1 กปก. วางแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและได้นำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
- 5.2 กปก. มีการประเมินผลและนำผลการประเมินไปแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดประโยชน์

6. การจัดองค์การ (Organizing)

- 6.1 กปก. มีการจัดองค์การและจัดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
- 6.2 กปก. จัดโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

- 7.1 กปก. วางแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่
- 7.2 พนักงานของ กปก. ได้รับการฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

8. การอำนวยการ (Directing)

- 8.1 กปก. มอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน
- 8.2 ผู้บริหารของ กปก. มีภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

9. การประสานงาน (Coordinating)

- 9.1 กปก. มีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดเวลา
- 9.2 กปก. ไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

10. การรายงาน (Reporting)

- 10.1 กปก. มีการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานทั้งภายในและภายนอก
- 10.2 กปก. ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินผลงานอย่างมากเพียงพอ

11 การงบประมาณ (Budgeting)

- 11.1 กปก. ใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
- 11.2 กปก. จัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

ระดับ
ศักยภาพใน
การบริหาร
จัดการ
ของ
การ
ประสาน
ส่วน
ภูมิภาค

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม
ที่นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้

สำหรับเหตุผลที่เลือกปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ PAMS-POSDCoRB มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์เพราะกรอบแนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ได้อย่างผสมกลมกลืนหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ ไม่เพียงเท่านั้น ได้มีการนำกรอบแนวคิดนี้มาปรับใช้ทางวิชาการ และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง 2546: 34-77; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ 2548: 92-93; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ 2548: 8-12 และ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์: การประยุกต์ และการพัฒนา 2549: 61-66) ด้วยกรอบแนวคิดดังกล่าวน่าจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้เป็นระบบ และครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น ในเวลาเดียวกัน ยังเป็นการพิสูจน์ด้วยว่า PAMS-POSDCoRB สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทยหรือการบริหารจัดการของไทย และมีประโยชน์หรือไม่ เพียงใดอีกด้วย

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ครอบคลุมการศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการ การศึกษาปัญหา และแนวทางพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ การศึกษาการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ตลอดจนการศึกษภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ทั้งนี้ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท แต่ละบทมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ ครอบคลุมกระบวนการศึกษาทางวิชาการอย่างเป็นระบบเริ่มจากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อจำกัดในการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอแนวคิด และผลการศึกษาวิจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารหลายประเภท เช่นหนังสือ บทความ โดยครอบคลุมเรื่องการบริหารจัดการ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ผู้ศึกษาแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 6 หัวข้อ ตามลำดับ ได้แก่ (1) ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย (6) แผนการดำเนินงานตลอด โครงการ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตาราง และภาพประกอบ ตามความเหมาะสม พร้อมคำอธิบายหรือเขียนบรรยายข้อมูลเชิงพรรณนา

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม คือ สำนักงานใหญ่หรือส่วนกลางของการประปาส่วนภูมิภาค 72 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร และสำนักงานประปาในส่วนภูมิภาคคือพื้นที่สำนักงานประปาเขต 6 จังหวัดขอนแก่น

4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยประชากรที่จะทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค ในพื้นที่สำนักงานใหญ่หรือส่วนกลาง และสำนักงานประปาในส่วนภูมิภาคคือพื้นที่สำนักงานประปาเขต 6 จังหวัดขอนแก่น

สำหรับเหตุผลที่เลือกประชากร/กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคเพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในหน่วยงาน ทำให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมทั้งมีความคิด ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มที่จะมีความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการของการประปานครหลวงด้วย เนื่องจากเป็นงานในลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัยที่สำคัญมี 2 เรื่อง คือ

5.1 อาจมีผู้ไม่เห็นด้วยกับผลการศึกษารั้งนี้ โดยให้เหตุผลว่าผลการศึกษารั้งนี้อาจไม่ใช่ตัวแทนความคิดเห็นของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคทั้งหมดได้ ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจไว้ในที่นี้ด้วยว่า การศึกษารั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลา และงบประมาณ โดยข้อจำกัดทั้ง 2 ประการนี้มีส่วนสำคัญอย่างมากที่ทำให้ผลที่ได้จากการศึกษารั้งนี้ ไม่อาจเป็นข้อมูลที่ยอมรับได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากการศึกษารั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางการทำให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องได้บ้าง เพราะเป็นการศึกษาตามหลักวิชาการ รวมทั้งมีการสุ่มตัวอย่างโดยยึดหลักสถิติทุกประการ

5.2 การบริหารการประปาส่วนภูมิภาคในด้านการบริหารจัดการมีเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องหลายเรื่อง เช่น รูปแบบ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และการเงินการคลัง เป็นต้น แต่ในการศึกษานี้เน้น และให้ความสำคัญกับการพิจารณาการศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการ การศึกษาปัญหา และแนวทางพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ การศึกษาการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ตลอดจนการศึกษาภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยนำกรอบแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยการมีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการหรือกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB (วิรัช วิรัชนิการวรรณ 2549: 96) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งไม่รวมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ภายใต้วัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าวแล้วข้างต้น

อนึ่ง ตัวแปรย่อยของตัวแปรอิสระตามความเป็นจริงจะมีมากกว่านี้ แต่ในการเลือกตัวแปรย่อยครั้งนี้ไม่ได้นำหลักสถิติมาใช้ในการเลือกตัวแปรย่อยแต่อย่างใด แต่เป็นการเลือกโดยการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งอาจมีความคลาดเคลื่อนได้บ้าง ทั้งนี้ได้ใช้สูตรของคลอนบาค (Conbach) มาทดสอบในภาพรวม ถ้าได้ค่าเกิน 0.70 ก็ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เนื่องจากการให้ความหมายศัพท์หรือคำ ๆ หนึ่งนั้น เป็นเรื่องยากมากที่จะได้รับการยอมรับจากทุกคน ความคล้ายคลึงหรือแตกต่างหลากหลายกันย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของผู้หรือผู้ให้ความหมายนั้น ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้ คำศัพท์หรือคำต่าง ๆ ที่สำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จึงจำเป็นต้องให้คำจำกัดความไว้เพื่อป้องกันการสับสน เข้าใจผิดรวมทั้งเพื่อให้ผู้ศึกษา และผู้อ่านเข้าใจตรงกันในเวลาเดียวกัน คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ยังต้องสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นด้วย

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

6.1 การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของการประสาทส่วนภูมิภาค เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการประสาทส่วนภูมิภาคตามที่ที่ตั้งไว้ ภายใต้กรอบแนวคิดปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2549: 96) จำนวน 11 ด้าน ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนส่วนรวม ทั้งนี้ ได้มาจากความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

6.2 ศักยภาพ หมายถึง ระดับความสามารถ ระดับขีดความสามารถ หรือระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของการประสาทส่วนภูมิภาค โดยครอบคลุมกรอบแนวคิดปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB จำนวน 11 ด้าน เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์ ทั้งนี้ เพื่อเอื้ออำนวยต่อประโยชน์ต่อของส่วนรวม และประชาชน ทั้งนี้ ได้มาจากความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

6.3 การเปรียบเทียบ หมายถึง การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสาทส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ ได้มาจากความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

6.4 การประสาทส่วนภูมิภาค หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาทั่วประเทศ และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปายกเว้นพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และ สมุทรปราการ เรียกโดยย่อว่า “ก.ป.ภ.”

6.5 การประปานครหลวง หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และ สมุทรปราการ เรียกโดยย่อว่า “ก.ป.น.”

6.6 เฟรมเวิร์ก-โพสคอร์ด (PAMS-POSDCoRB) หมายถึง แนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ หรือกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่ง ประกอบด้วย 11 ด้าน ดังต่อไปนี้

6.6.1 การบริหารนโยบาย (Policy) หมายถึง หลัก และวิธีปฏิบัติที่องค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงวิสัยทัศน์ของการพัฒนาการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งหมายถึง ลักษณะของการวางแผนทางการพัฒนาองค์กรไว้ในอนาคตในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

6.6.2 การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประปาส่วนภูมิภาค และมีกฎหมายรองรับ

6.6.3 การบริหารคุณธรรม (Morality) ในที่นี้หมายถึง การบริหารจริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติในการบริหารงานของพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค เช่น บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธีใจ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีเมตตา

6.6.4 การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) หมายถึง การบริหารงานที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน หรือประชาชนส่วนร่วม รวมทั้งการบริหารที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

6.6.5 การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาของการประปาส่วนภูมิภาค

6.6.6 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง รูปแบบ และ โครงสร้าง รวมทั้งการจัดส่วนงานของการประปาส่วนภูมิภาค

6.6.7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค

6.6.8 การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การบังคับบัญชา ควบคุม และ รับผิดชอบการบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค

6.6.9 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานของการประปาส่วนภูมิภาค และพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมทั้งความสัมพันธ์ภายนอกระหว่างการประปาส่วนภูมิภาคกับหน่วยงานภายนอก และกับประชาชน

6.6.10 การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานเสนอความเห็นหรือยื่นข้อร้องเรียน และการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาคจากภายใน และภายนอก

6.6.11 การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การคลัง การงบประมาณ รายได้ และรายจ่ายของการประปาส่วนภูมิภาค

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ แบ่งได้เป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ทางวิชาการ ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

7.1 องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่หรือความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ การได้ทราบ และเข้าใจในเรื่องศักยภาพในการบริหารจัดการ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค รวมทั้งการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง ตลอดจนภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยใช้กรอบแนวคิดปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ PAMS-POSDCoRB เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์ ทั้งนี้ได้มาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ

7.2.1 ช่วยให้ได้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการที่ดีเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของการประปาส่วนภูมิภาค

7.2.2 ช่วยขยายเพิ่มพูน และเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ทันสมัย และเป็นสากล โดยแบ่งเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

7.2.3 ช่วยให้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค การเปรียบเทียบภาพรวมของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ

7.2.4 ช่วยให้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

7.2.5 เนื้อหาสาระของการศึกษานี้ อาจใช้เป็นพื้นฐานเพื่อศึกษา ค้นคว้าหรือทำวิจัยต่อไป

7.3 ประโยชน์ทางปฏิบัติ

หน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน อาจใช้เป็นแนวทางสำหรับนำไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน องค์กร ส่วนราชการต่าง ๆ ให้บังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และประเทศชาติ

ในส่วนของประชาชนจะได้ประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ หากนำไปศึกษาจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิด (conceptual framework) แบบสอบถาม ศึกษาปัญหา รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนา ศักยภาพในการบริหารจัดการ ในเรื่องต่อไปนี้ โดยครอบคลุม 6 หัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า แพมส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) (ตัวแปรอิสระ)
3. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม)
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางแก้ไข
5. แนวคิดเกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาคในเรื่อง โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่
6. แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ขององค์กรอื่น ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการประปา

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค การเปรียบเทียบ ภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดการบริหารจัดการ และการบริหารที่มีความหมาย เหมือนหรือคล้ายคลึงกันเฉพาะที่สัมพันธ์กับการศึกษา ครั้งนี้มานำเสนอ ดังต่อไปนี้

อุทัย เลหาวิเชียร (2525: 28) เขียนบรรยายถึงการบริหารการพัฒนาว่าหมายถึง หน่วยงานทางราชการ หรือกระบวนการของรัฐบาลที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการบริหารกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมายการพัฒนา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารการพัฒนาจะช่วยให้กลไกต่าง ๆ ของรัฐ

เชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของงานพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

ติน ปรัชญฤทธิ์ (2528: 163) อธิบายว่า การบริหารการพัฒนา หมายถึงการนำเอาความสามารถที่มีอยู่ในการพัฒนาการบริหารมาลงมือปฏิบัติตามนโยบาย และแผน แผนงาน หรือโครงการพัฒนาประเทศจริง ๆ เพื่อให้บังเกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า และความเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า และความเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า นี้จะมุ่งความเจริญของงานทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ อันจะนำไปสู่การลดความทุกข์ยากของคนทั้งที่อยู่ในองค์การ (ข้าราชการ) และที่อยู่ภายนอกองค์การ (ประชาชน)

ธงชัย สันติวงศ์ (2539: 26) ให้ความหมายว่า การจัดการหรือการบริหารหมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่มซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุ สามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเพื่อเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันก็ต้องจัดการนำองค์กรให้มีสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด

ทักษิณ ชินวัตร (2547: 89) กล่าวว่า วันนี้แนวคิด ได้เปลี่ยนแล้ว เปลี่ยนการปกครองเป็นการบริหาร และการบริการ เมื่อก่อนนั้นเป็นลักษณะการมองจากข้างในสู่ข้างนอก (inside out approach) คือ วันเวย์เป็นลักษณะของการปกครอง แต่บ้านเมืองเปลี่ยนแปลงไป สถานการณ์ของโลกเปลี่ยนไป เราเปลี่ยนการปกครองเป็นการบริหาร และการบริการ เมื่อแนวคิดเปลี่ยน การบริหารจะต้องเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จทั้งหมด เพราะฉะนั้นหลักทุกอย่างต้องกลับมาที่ระบบราชการต้องลดระบบทำงานตามหน้าที่ออกไป ระบบแยกส่วนทั้งหลายต้องลดลงไป เพื่อนำมาสู่การบริหาร

การบริหาร คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การจัดการ การบริหาร คือ การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ นำคนที่มีอยู่มาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คำว่าการบริหารจบด้วยคำว่าประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี 2548 ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการว่าเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารของหน่วยงานภาครัฐมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามยุคสมัย และเกิดจากปัจจัยภายนอก และภายในประเทศ ปัจจัยภายนอก เช่น กระแสโลกหรืออิทธิพลของประเทศมหาอำนาจที่แพร่กระจายหรือส่งออกแนวทางหรือวิธีการบริหารงาน โดยส่วนหนึ่งเข้ามาทางวิชาการหรือตำราหนังสือที่นักวิชาการได้รับอิทธิพลหรือนำเข้ามาจากต่างประเทศ ส่วนปัจจัยภายใน เช่น หัวหน้ารัฐบาลได้ให้ความสำคัญหรือยึดถือแนวทางหรือวิธีการใด ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ในสมัยที่พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้นำคำว่า “การพัฒนา” มาใช้กันอย่างแพร่หลาย ขณะที่สมัย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นำคำว่า “การบริหารจัดการ” มาใช้แนวทางหรือวิธีการบริหารงานที่

หน่วยงานภาครัฐนำมาใช้นั้น มีวิวัฒนาการพอสรุปได้ว่า ก่อนที่จะใช้คำว่า การบริหารการพัฒนา (development administration) มีคำหลายคำที่รัฐบาลได้นำมาใช้ เช่น การบริหารราชการแผ่นดินหรือ การบริหารภาครัฐ (public administration) การบริหาร (administration) การพัฒนา (development) การพัฒนาชุมชน (community development) การพัฒนาชนบท (rural development) จากนั้น จึงมาใช้ คำว่า การบริหารการพัฒนา (development administration) และยังใช้คำอื่น เป็นต้นว่า การพัฒนา แบบยั่งยืน (sustainable development) การพัฒนาแบบพอเพียง (sufficient development) การพัฒนา แนวพุทธ (Buddhistic development) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) การจัดการ (management) การบริหาร และการจัดการ (administration and management) ล่าสุด รัฐบาลภายใต้ การนำของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ได้นำคำว่า การบริหารจัดการ (management administration) มา ใช้อย่างแพร่หลาย และในอนาคต อาจเกิดคำว่า การบริหารการบริการ (service administration) ขึ้นมาอีก

การบริหารการพัฒนา เป็นแนวทางหรือวิธีการหนึ่งของการบริหารจัดการของ หน่วยงานภาครัฐที่นำมาใช้ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมพัฒนารวมทั้งการพัฒนาหรือ ปรับปรุงการบริหารภายในของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น โครงสร้าง อำนาจ หน้าที่ กระบวนการ และบุคคล โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย ทั้งนี้ มีจุดหมายปลายทางเพื่อช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 9 มิถุนายน 2549 จาก <http://www.wiruch.com>

เมอร์ดิก และคณะ (Murdick et al. 1978: 5-6) (อ้างใน ธงชัย วงศ์สุวรรณ วิทยาการ บริหาร สำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์: 2540) การบริหารคือกระบวนการ (process) หรือกิจกรรม (activities) ที่ผู้จัดการกระทำในการปฏิบัติการขององค์การของเขา ซึ่ง ได้แก่ การ วางแผน (plan) การจัดองค์การ (organize) การริเริ่ม (initiate) และการควบคุม (control)

แมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเล็ทท์ (Mary Paker Follet) (อ้างใน สมยศ นาวิการ การบริหาร: 2538) กล่าวว่า การบริหารคือ “ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น”

โจนาทาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ 2547: 450-451) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลภาพ หรือไม่มีความ แตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชน และการบริหารงานภาครัฐ
- 2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิต และผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจาก

การให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (proprocess accountability) ไปสู่ภาระ
รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability of results)

- 3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
- 4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
- 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของ
หน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ และ ไม่ใช่เชิง
พาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจเชิงนโยบาย และการให้บริการออกจากกันโดยเด็ดขาด
- 6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน และให้มีการจ้างเหมา
บุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง และการแข่งขันประมูลงาน
(competitive tendering) เพื่อลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- 7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและ
กำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
- 8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และ
แผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบ
สารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
(corporate image)
- 9) มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary
incentives) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

เฮอริเบิร์ต เอ. ซิมมอน (Herbert A. Simon) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่
บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย
อย่างร่วมกัน ออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 7 ธันวาคม 2549 [http://siwarut.kan2.go.th/myweb
/administration.htm](http://siwarut.kan2.go.th/myweb/administration.htm)

สรุปได้ว่า ความหมายของการบริหาร และการบริหารจัดการ และการบริหารการ
พัฒนา นั้น มีความหมายใกล้เคียง และคล้ายคลึงกันมาก และอาจใช้แทนกันได้ อย่างไรก็ตาม
พอที่จะกล่าวได้ว่า คำว่า “การบริหาร” จะใช้ในหน่วยงานภาครัฐที่มีได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ส่วนคำ
ว่า “การบริหารจัดการ” และ “การบริหารการพัฒนา” ใช้ในหน่วยงานของรัฐได้เช่นกัน แต่การ

บริหารจัดการอาจมุ่งแสวงหากำไรด้วย การบริหารจัดการยังหมายถึง การบริหารงานของหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น การบริหารงานบุคคล เกี่ยวข้องกับสิ่งของ เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ และเกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น การพัฒนาหน่วยงาน นอกจากนี้ การบริหารจัดการยังครอบคลุมไปถึง การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน และการพัฒนาหรือการปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานนั้นให้มีประสิทธิภาพหรือศักยภาพสูงขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ และศักยภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ คือ การประปาส่วนภูมิภาค อย่างไรก็ดี คำว่า การบริหารจัดการในที่นี้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการประปาส่วนภูมิภาคตามที่ที่ต้งไว้ ภายใต้กรอบแนวคิดของกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB จำนวน 11 ด้าน ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติ และประชาชนส่วนรวม

2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB) (ตัวแปรอิสระ)

กระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด แต่ที่ผู้ศึกษานำแนวคิด แฟ้มส์-โพสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB) มาใช้เพราะเป็นกระบวนการที่คุ้นเคย และใช้กันอย่างกว้างขวางพอสมควร ในวงวิชาการ โดยครอบคลุมขั้นตอนการบริหารจัดการจำนวน 7 เรื่องอย่างเจาะจง และชัดเจน มากกว่ากระบวนการบริหารหรือวิธีการบริหารงาน อื่น ๆ ดังมีแนวคิดดังต่อไปนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 162-163) มีความเห็นว่า กระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น แนวคิดของ ลูเธอร์ เอช.กูลิค และ ลินคอล์น เอฟ. เออร์วิค (Luther H. Gulick and Lyndall F. Urwick) เขียนไว้ใน Papers on the Science of Administration : Notes on the Theory of Organization ในปี ค.ศ. 1937 โพสคอร็บ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารบุคลากร (Staffing) (4) การอำนวยการ (Directing) (5) การประสานงาน (Coordinating) (6) การรายงาน (Reporting) และ (7) การงบประมาณ (Budgeting) กระบวนการบริหาร หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหาร คือ พอคค์ (POCCC) ของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ(Organizing) (3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding) (4) การประสานงาน (Coordinating) และ (5) การควบคุม (Controlling)

กระบวนการบริหารที่เรียกว่า โปสค์ โมเดล (POSDC Model) ของ ฮาร์โรลด์ ดี. คูนท์ซ์ และซีริล โอ คอนเนล (Harold D. Koontz and Cyril O' Donnel) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเจ้าหน้าที่ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling) กระบวนการบริหารที่เรียกว่า พอดคอค (PODCoC) ของ เซียร์ (Sear) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planing) การจัดรูปแบบการบริหารโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน (Controlling) กระบวนการบริหารของ แกรี เดสสเลอร์ (Gary Dessler) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ชูบ กาญจนประกร ได้เคยนำคำว่า PA-POSDCoRB มาใช้ โดยคำว่า P หมายถึง การกำหนดนโยบาย (Policy) ส่วนคำว่า A หมายถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) และต่อมา วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้ปรับมาเป็น PAMS-POSDCoRB โดยให้ความหมายของคำแตกต่างกันไป

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี 2546 อธิบายว่า การนำแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ คือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารการจัดการหรือกระบวนการ เรียกว่า เฟมส์-โพสคอรบ (PAMS-POSDCoRB) มาประยุกต์ใช้ในทางวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ โดยนำมาศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานของรัฐคือ เทศบาล ในเวลาเดียวกัน ก็ได้ใช้ PAMS-POSDCoRB เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวทางในการนำเสนอ และอธิบายกระบวนการบริหารจัดการของเทศบาลอีกด้วย

PAMS-POSDCoRB นั้นประกอบไปด้วย 11 ขั้นตอน ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) การงบประมาณ (Budgeting)

กล่าวได้ว่า ความสำคัญ และประโยชน์ของ PAMS-POSDCoRB มิใช่เพียงฐานะ “เป็นกระบวนการบริหาร” ที่มีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการเทศบาลประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ PAMS-POSDCoRB ยังนำมาใช้ เป็น “กรอบแนวคิด” และเป็น “แนวทางสำหรับนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการของเทศบาลในสายตาของนักบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบอีกด้วย” หมายความว่า เเท่าที่ผ่านมาในการศึกษาเรื่องเทศบาลหรือกระบวนการบริหารจัดการเทศบาล ไม่อาจหลีกเลี่ยงที่จะต้องนำกฎหมายหลักของเทศบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มาพิจารณาศึกษา และจัดแบ่งหัวข้อการเขียนเรื่องเทศบาลตามตัวบทหรือตามหัวข้อของพระราชบัญญัตินั้นเป็นหลัก เห็นได้จากการจัดแบ่งหัวข้อเป็น การจัดตั้ง

เทศบาล สภาเทศบาล คณะเทศมนตรี นายกเทศมนตรี หน้าที่ของเทศบาล การทำกรนอกเขตเทศบาล และการทำร่วมกับบุคคลอื่น เป็นต้น แต่การเขียนหรือการพิจารณาศึกษา กระบวนการบริหารเทศบาลในที่นี้ได้นำกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB มาจัดแบ่งเป็นหัวข้อหรือเป็นแนวทางในการศึกษา อันเป็นการจัดแบ่งหัวข้อในมุมมองของนักบริหารจัดการ กระบวนการบริหารจัดการดังกล่าวประกอบด้วย 11 ขั้นตอน อาจเรียงตามลำดับขั้นตอนข้ามขั้นตอนหรือไม่เรียงตามลำดับขั้นตอนก็ได้ (ออนไลน์) ค้นวันที่ 9 มิถุนายน 2549 จาก <http://www.wiruch.com>

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 8-12) มีความเห็นว่า กระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด จึงได้จัดกลุ่มปัญหาโดยนำ “กระบวนการบริหารจัดการ” คือ โปสคอรบ (POSDCoRB) ของ ลูเธอร์ เอช. กุลลิค และ ลินคอลลี เอฟ. เออร์วิค (Luther H. Gulick and Lyndall F. Urwick) ที่เขียนไว้ใน Papers on the Science of Administration : Notes on the Theory of Organization ในปี ค.ศ. 1937 มาใช้ POSDCoRB แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การบริหารงานบุคคล (Staffing)
- การอำนวยการ (Directing)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การรายงาน (Reporting)
- การงบประมาณ (Budgeting)

คำว่า “POSDCoRB” เฉพาะตัว Co นั้น ในหนังสือบางเล่มอาจเขียนด้วยตัวใหญ่ทั้ง 2 ตัว คือ CO แต่ในที่นี้ใช้ ๐ ตัวเล็ก เพราะหมายถึง Coordinating อีกทั้ง POSDCoRB ประกอบด้วย 7 ตัว หรืออาจเรียกว่า 7 ปัจจัย หรือกิจกรรม หรือขั้นตอนก็ได้ และถ้าใช้ O ตัวใหญ่ จะทำให้เข้าใจผิดหรือเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ง่ายว่า O ตัวใหญ่นั้นเป็นอีก 1 ตัว หรือมีความหมายเพิ่มขึ้นอีก 1 ตัว เป็น 8 ตัว

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังได้จัดกลุ่มปัญหาโดยนำ “กระบวนการบริหารจัดการ” คือ แพมส์-โปสคอรบ (PAMS-POSDCoRB) มาใช้ โดยก่อนที่จะอธิบาย PAMS-POSDCoRB

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้อธิบายทำความเข้าใจเหตุผลที่นำ POSDCoRB มาใช้เพราะเป็นกระบวนการที่คุ้นเคย และใช้กันอย่างกว้างขวางพอสมควรในวงวิชาการ โดยครอบคลุมขั้นตอนการบริหารจัดการจำนวน 7 เรื่องอย่างเจาะจง และชัดเจนมากกว่ากระบวนการบริหารหรือวิธีการบริหารงาน อื่น ๆ เป็นต้นว่า

1) กระบวนการบริหารงาน 5 ขั้นตอน ที่เรียกว่า พอคค (POCCC) ของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

2) กระบวนการบริหารงาน 5 ขั้นตอน ของ แกรี เดสสเลอร์ (Gary Dessler) แบ่งเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

3) กระบวนการบริหารงาน 6 ขั้นตอน ที่เรียกว่า ไอเทอร์มส์ (ITERMS) ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร (Information) เทคโนโลยี (Technology) สถานะทางเศรษฐกิจ (Economic status) ทรัพยากร (Resources) คุณธรรม (Morality) และการติดต่อสัมพันธ์ หรือระบบสังคม (Sociality)

4) ปัจจัยที่ใช้ในการบริหารหรือวิเคราะห์หน่วยงาน 4 ประการ ที่เรียกว่า สวอท (SWOT) ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weak) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat)

5) ปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผล 7 ประการ ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) อัน ได้แก่ Structure, System, Style, Staff, Skill, Strategy, และ Shared Values เรียกว่า McKinsey 7-S framework หรือ 7-S

6) กระบวนการบริหารงานของไทย 5 ส ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

7) กระบวนการบริหารงานของไทย 5 ป ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประโยชน์ ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

8) นอกจากนี้แล้ว วิธีการบริหารงานหรือเทคนิคการบริหารแบบอื่น ๆ แม้บางวิธี จะช่วยให้การบริหารงานสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย แต่ล้วน ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน หากความแน่นอนได้ยากมาก ขึ้นอยู่กับบุคคลหรือหน่วยงานแต่ละแห่งจะกำหนดขึ้นเองเป็นส่วนใหญ่ เช่น การบริหารงานตามวัตถุประสงค์หรือ MBO (Management By Objective); การบริหารงานโดยกลุ่มสร้างคุณภาพหรือ QCC (Quality Control Circle); การบริหารงานแนวทางสู่คุณภาพหรือมาตรฐาน ISO 9000; การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือ TQM (Total Quality Management); การบริหารโดยอาศัยระบบข้อมูล ที่เรียกว่า MIS (Management Information System) หรืออาจเรียกว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร; การรีเอนจิเนียริง (Re-engineering); การบริหารโดยใช้แผนภูมิควบคุม ที่เรียกว่า Gantt Chart; การบริหารโดยประเมินความสามารถผู้บริหาร หรือ MEI (Management Excellence Inventory); การบริหารหรือปรับปรุงหน่วยงานโดยการเปรียบเทียบกับ

หน่วยงานอื่น ที่เรียกว่า Benchmarking; การบริหารแบบเครือข่าย ที่เรียกว่า Networking Management; การบริหารแบบเดินดูแลให้ทั่วถึง หรือ MBWA (Management By Wandering Around) หรือ การบริหารแบบเดินไปรอบ ๆ หรือ WAM (Walk Around Management) เหล่านี้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า POSDCoRB จะเป็นที่ยึดถือ ใช้กันอย่างกว้างขวาง และครอบคลุมขั้นตอนการบริหารจัดการจำนวน 7 เรื่องซึ่งชัดเจนมากกว่ากระบวนการบริหารหรือวิธีการบริหารงานอื่น ๆ ดังกล่าวผ่านมานี้แล้ว หากวิเคราะห์ต่อไปก็จะพบว่า POSDCoRB มีข้อบกพร่องบางประการ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ จึงนำ POSDCoRB มาพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้สมบูรณ์เพิ่มขึ้นเป็น PAMS-POSDCoRB ด้วยเหตุผลดังนี้

หนึ่ง POSDCoRB เกือบทั้งหมดเน้นส่วนที่เป็นวัตถุที่มองเห็น ได้อย่างชัดเจน และเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนด้านวัตถุอาจเรียกส่วนนี้ว่ากระบวนการบริหารจัดการที่เป็นฮาร์ดแวร์ (hardware) ขณะเดียวกัน POSDCoRB ได้ละเลยหรือไม่เน้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ ซึ่งมองเห็นได้ยาก และให้ผลตอบแทนที่ไม่ชัดเจน ดังเช่น การพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และจิตวิญญาณของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเรียกส่วนนี้ว่า กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นซอฟต์แวร์ (software) แม้ใน POSDCoRB มีส่วนที่เป็นซอฟต์แวร์บ้าง คือ การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) เช่น มีการพัฒนาหรือการฝึกอบรมบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ แต่ก็ถือว่าน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์

สอง POSDCoRB ไม่ได้กล่าวถึงเรื่อง นโยบาย (Policy) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นยิ่งของทุกหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีนโยบายเสมอ อีกทั้งในกระบวนการบริหารจัดการไม่อาจขาดเรื่องนี้ได้ แม้อาจมีผู้ตีความหรือโต้แย้งว่าเรื่องนโยบายได้แทรกอยู่ในเรื่อง การวางแผนก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริง นโยบายมีความสำคัญมาก และมาก่อนการวางแผน ดังนั้น จึงควรแยกเรื่องนโยบายออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน

สาม POSDCoRB ไม่ได้กล่าวถึงเรื่อง อำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารจัดการ ความสำคัญของอำนาจหน้าที่ยังเห็นได้จากเหตุผลที่ว่า ในการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐทุกแห่งจะต้องมีบทบัญญัติของกฎหมายรองรับเสมอ โดยหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมาย และในกฎหมายเกือบทุกฉบับซึ่งรวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) ที่กล่าวถึงหน่วยงานของรัฐจะมีบทบัญญัติว่าด้วยอำนาจหน้าที่ไว้ด้วยเสมอ ถึงแม้ว่าอาจมีผู้ตีความหรือโต้แย้งว่าเรื่องอำนาจหน้าที่นั้น ได้แทรกอยู่ในเรื่อง การอำนวยความสะดวก ก็ตาม แต่ก็ไม่เด่นชัด จึงควรแยกออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน

ดี คุณธรรม (Morality) และจิตวิญญาณ (Spirit) ดังกล่าวไว้แล้วว่า POSDCoRB เกือบทั้งหมดเน้นส่วนที่เป็นวัตถุที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ โดยละเลยเรื่องสำคัญที่เป็นซอฟต์แวร์ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตใจของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอันเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน และให้ผลตอบแทนไม่ชัดเจน ประกอบกับเรื่องคุณธรรม และจิตวิญญาณ เป็นเรื่องสำคัญยิ่งในกระบวนการ การบริหารจัดการ เช่น การปฏิบัติหน้าที่ราชการของทุกหน่วยงาน ไม่อาจบรรลุผลสำเร็จที่ตอบสนองหรือให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเจ้าหน้าที่ของรัฐขาดคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และขาดจิตวิญญาณของการให้บริการที่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เป็นต้น ดังนั้น จึงสมควรที่จะเพิ่มเติม 2 ส่วนนี้เข้าไปอีกเพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารจัดการครอบคลุมครบถ้วน พร้อมกับเกิดความสมดุลระหว่างส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์เพิ่มมากขึ้นด้วย

ด้วยเหตุผลข้างต้นนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 43-45) จึงได้พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB มาเป็นแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ หรือกระบวนการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB มาปรับใช้ในทางวิชาการ

PAMS-POSDCoRB นั้น ประกอบด้วย 11 ขั้นตอน ได้แก่ (1) นโยบาย (Policy) (2) อำนาจหน้าที่ (Authority) (3) คุณธรรม (Morality) (4) จิตวิญญาณ (Spirit) หรือในบางกรณีหมายถึง สังคม (Society) ก็ได้ (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารงานบุคคล หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) ซึ่งรวมทั้งการประเมินผล และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) นำมาใช้เป็นกลุ่มปัญหาด้านการบริหารจัดการกลุ่มหนึ่ง ซึ่งครอบคลุมมากถึง 11 ขั้นตอน หรือ 11 ปัญหา ดังต่อไปนี้

1) นโยบาย (Policy) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับหลัก และวิธีปฏิบัติที่หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงวิสัยทัศน์หรือลักษณะของการวางแผนงานการบริหารงาน หรือการพัฒนาหน่วยงานของรัฐ ไว้ในอนาคตในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

2) อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กฎหมายมอบหมายให้หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3) คุณธรรม (Morality) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติในการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ

4) จิตวิญญาณ (Spirit) หรือ สังคม (Society) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับจิตวิญญาณของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

5) การวางแผน (Planning) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนของหน่วยงานของรัฐ

6) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบ โครงสร้าง และการจัดส่วนราชการของหน่วยงานของรัฐ

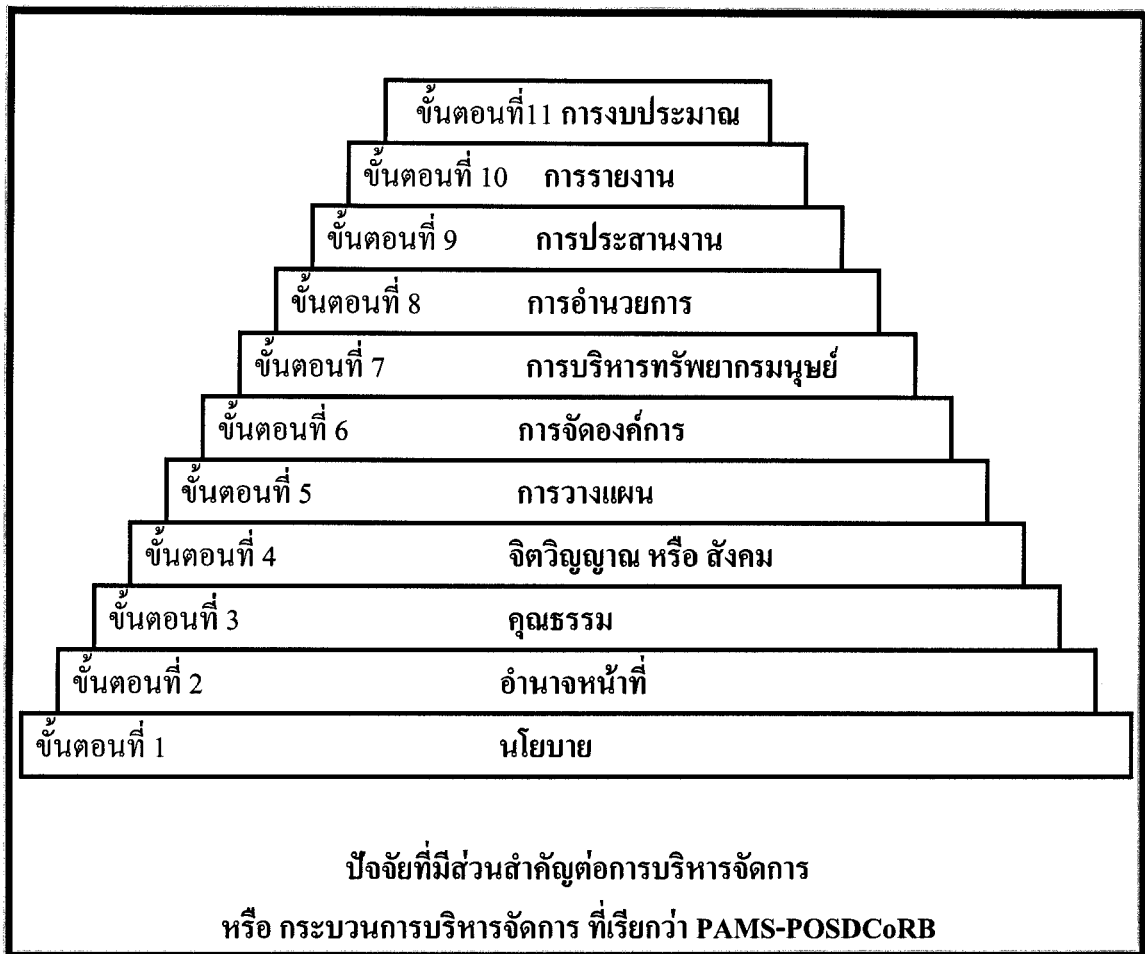
7) การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากรของหน่วยงานของรัฐทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ

8) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการบังคับบัญชาควบคุม และรับผิดชอบการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ

9) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในระหว่างหน่วยงานด้วยกัน ระหว่างหน่วยงานกับบุคคล และระหว่างบุคคลด้วยกัน รวมทั้งความสัมพันธ์ภายนอก ระหว่างหน่วยงานด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน

10) การรายงาน (Reporting) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานเสนอความเห็น หรือยื่นเรื่อง และการควบคุมตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐจากภายใน และภายนอก

11) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการคลัง การงบประมาณ รายได้ และรายจ่ายของหน่วยงานของรัฐ โปรดดูภาพที่ 2.1 ประกอบ



ภาพที่ 2.1 แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ หรือกระบวนการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB

กล่าวได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ประกอบด้วย 11 ขั้นตอนซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เมื่อใดก็ตามที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการ อาจเรียงตามลำดับขั้นตอน ข้ามขั้นตอนหรือไม่เรียงตามลำดับขั้นตอนก็ได้ และการจัดกลุ่มปัญหาข้อนี้ มีลักษณะเด่น คือ เป็นการนำความรู้หรือนำลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการมาใช้ เน้นการศึกษาปัญหาในเชิงบริหารจัดการ โดยใช้กรอบแนวคิด มุมมอง หรือให้ความสำคัญกับการศึกษาปัญหาในลักษณะที่เป็นนักบริหารจัดการที่นำความรู้ด้านการบริหารจัดการมาปรับใช้ อีกทั้ง 11 ขั้นตอนหรือปัญหานี้ยังครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างมาก

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ 2549: 273) กล่าวว่าในส่วนของการบริหารที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB มาเป็นกรอบกระบวนการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB นั้นเมื่อนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ อาจดำเนินการตามขั้นตอนหรือข้ามขั้นตอนก็ได้ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละสถานการณ์ กระบวนการบริหารนี้ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะนำไปใช้ได้กับทุกสถานที่ และทุกสถานการณ์ และอาจถูกโต้แย้งได้เสมอ แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการนี้น่าจะเป็นกรอบแนวคิดด้านบริหารจัดการที่เป็นวิชาการ เป็นระบบ ครอบคลุม และสามารถนำไปปรับใช้ง่าย ที่สำคัญก็คือ เป็นกระบวนการที่เน้นด้านจิตใจด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จริยธรรม และการบริหารที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคม หรือประชาชนเช่นนี้ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการตามแนวคิดทางตะวันออก เช่น จีน คือแนวคิดของขงจื้อ และไทย คือ ทศพิธราชธรรม และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ล้วนให้ความสำคัญกับจริยธรรม คุณธรรม และความสุขของผู้บริหาร และประชาชน ในขณะที่การบริหารจัดการตามแนวคิดทางตะวันตกให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ประหยัด ผลสำเร็จ ผลประโยชน์สูงสุด ผลกำไร และการจูงใจด้วยค่าตอบแทนสูง ดังเช่นแนวคิดการบริหารจัดการของผู้บริหารสูงสุด หรือซีอีโอ (Chief Executive Officer) แนวคิดและกระบวนการดังกล่าว ไม่เพียงแต่จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้รัฐประศาสนศาสตร์เป็นวิชาชีพมากขึ้น ได้รับการยอมรับมากขึ้น รวมทั้งรับใช้สังคม และประชาชนมากขึ้น แต่ยังสามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหรือทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจิตสำนึก (consciousness administration) และการบริหารการเมือง (political administration) ได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า การนำกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB มาจัดแบ่งเป็นหัวข้อหรือเป็นแนวทางการศึกษาครั้งนี้เป็นการนำความรู้หรือนำลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการมาใช้ เน้นการศึกษาปัญหาในเชิงบริหารจัดการ โดยใช้กรอบแนวคิด มุมมอง หรือให้ความสำคัญกับการศึกษาปัญหาในลักษณะที่เป็นนักบริหารจัดการ ที่นำความรู้ด้านการบริหารจัดการมาปรับใช้ อีกทั้ง 11 ขั้นตอนหรือปัญหานี้ยังครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างมาก และจะทำให้เกิดมุมมองของนักบริหารจัดการที่แตกต่างจากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประปาภูมิภาคในมุมมองเดิมที่ศึกษาในแนวอำนาจหน้าที่ขององค์กรตามกฎหมายเป็นหลัก

3. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารจัดการ (ตัวแปรตาม)

แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพมีน้อยมาก แต่ศักยภาพนี้มีความหมายใกล้เคียงกับ คำว่าขีดความสามารถ และประสิทธิภาพ จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเสนอไว้เพื่อเทียบเคียง ดังต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (ในปี 2521) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Harrington Emerson ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลัก การทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles Of Efficiency” โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่างแจ้ง
- 2) ใช้หลักสามัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

อุทัย หิรัญ โท (2525: 123) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ในวงการธุรกิจ หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการในทางปฏิบัติ วัดประสิทธิภาพได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงการราชการจึงหมายถึงผลปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย์ (Human satisfaction and benefit produced) ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัด หรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าจะทำการประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2537: 12-14) พบว่าความหมายของ “ประสิทธิภาพ” อาจแบ่งได้ เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย (input cost or locative efficiency) หมายถึง การใช้ต้นทุนน้อยกว่าผลลัพธ์ หรือการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่า หรือการทำให้มากขึ้นโดยมีการสูญเสีย น้อยลง
- 2) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการบริหาร (process efficiency) หมายถึง การทำงานด้วยวิธีการหรือเทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือทำงานด้วยความรวดเร็ว หรือการทำงานที่ถูกต้องตามระบบ และขั้นตอนของทางราชการ
- 3) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ (output efficiency) หมายถึงการทำงานที่มีผลกำไรหรือการทำงานให้ทันเวลา หรือการทำงานอย่างมีคุณภาพ หรือการสร้าง ความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในบรรดาข้าราชการด้วยกัน หรือทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ในปี 2538 กล่าวถึงประสิทธิภาพว่ามีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้อย่างมีมติ ตามแต่วัตถุประสงค์ในการพิจารณา คือ

1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2538: 2)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถว่าเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางเบื้องต้นของการบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารการบริการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของ “ศักยภาพ” หมายถึง ภาวะแฝง พลังความสามารถที่มีอยู่ในบุคคลหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงาน และ สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ

Merriam-Webster Collegiate ได้ให้ความหมายของคำว่า potential หมายถึง บางสิ่งที่ได้หรือกลายเป็นจริง (something that can develop or become actual)

Concise Oxford English Dictionary ได้ให้ความหมายของคำว่า potential หมายถึง

1) คุณภาพหรือความสามารถแฝงซึ่งสามารถพัฒนา และนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตหรือก่อให้เกิดประโยชน์ได้ (latent qualities or abilities that may be developed and lead to future success or usefulness)

2) ความเป็นไปได้ที่บางสิ่งบางอย่างจะเกิดขึ้น หรือความเป็นไปได้ที่บางคนจะทำบางสิ่งบางอย่างให้เกิดขึ้นในอนาคต (the possibility of something happening or of someone doing something in the future)

English - Thai, Loy's Dictionary ได้ให้ความความศักยภาพ ความหมายของคำว่า potential หมายถึง ศักยภาพ (สามารถจะเป็นไปได้ด้วยความสามารถ ทรัพยากรที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน) (can possible with the ability, hiding place resource stay within)

จอห์น ดี. มิลเล็ท (John D. Millet 1954(2497): 4) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้ผลกำไรจากการปฏิบัตินั้นด้วย

กิบสัน และคณะ (Gibson and Other 1988(2531): 37) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (efficiency) ว่าโดยทั่ว ๆ ไป เมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิต (ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

- 1) อัตราการได้ผลตอบแทน (rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
- 2) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (unit cost)
- 3) อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
- 4) อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

สรุปได้ว่า ศักยภาพในที่นี้มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ชีดความสามารถ และประสิทธิภาพ คือ เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางเบื้องต้นของการบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารการบริการ และผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้ผลกำไรจากการปฏิบัตินั้นด้วย

ดังนั้น จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเสนอไว้เพื่อเทียบเคียง โดยศักยภาพในที่นี้หมายถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับความสามารถ ระดับชีดความสามารถ หรือระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB จำนวน 11 ด้าน ทั้งนี้ เพื่อเอื้ออำนวยต่อประโยชน์ต่อของส่วนรวม และประชาชน

4. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางแก้ไขหรือทางการพัฒนา

รัฐบาลได้สนับสนุน และกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร โดยแนวคิด ทฤษฎีระบบ หรือองค์กรที่ยึดเป็นภารกิจเป็นหลัก และแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังแนวคิดดังต่อไปนี้

วารสาร กนอ. ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 หน้า 9- 11 (2524) เรื่อง “การวางแผนนั้นสำคัญไฉน” ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการวางแผนทุกระยะ และนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติอย่างรอบคอบ และเคร่งครัด จึงจะสามารถเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ได้ จึงจะเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพ และสมควรได้รับการยกย่องว่า เป็นนักบริหารที่แท้จริง

พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร (2547: 104-105) กล่าวมอบนโยบายในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “มิติใหม่ในการปรับโครงสร้าง และบริหารงานภาครัฐ” ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล วันศุกร์ที่ 28 กันยายน 2544

โดยกล่าวว่า วันนี้เราคงต้องเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนนั้นต้องเปลี่ยนด้วยปัญญา ด้วยสติ ไม่ใช่เปลี่ยนด้วยอารมณ์ ไม่ใช่เปลี่ยนด้วยด้วยความพอใจ ความอยาก ความโกรธ ความหลง องค์กร ต้องเปลี่ยนด้วยหลักวิชาการอย่างจริงจัง เพราะฉะนั้น วันนี้เราจึงคิดว่าทฤษฎีอะไรที่จะนำไปสู่การจัดองค์กรใหม่ได้ดีที่สุด วันนี้เราพูดกันถึงเรื่องของ Agenda based organization (องค์กรที่ยึดภารกิจเป็นหลัก) เพราะว่าหลังจากที่มีทฤษฎีว่าด้วยระบบออกมา การมองปัญหาใช้แนวทางทฤษฎีระบบ เราพูดถึงเรื่องการรวมระบบ เรามูลฐานการของระบบทั้งระบบ การจะมองระบบนั้นภารกิจจะเป็นตัวกำหนดระบบว่าจะอะไรที่อยู่ในระบบเดียวกัน มีภารกิจเป็นตัวนำเพื่อให้เห็นว่องค์กรที่มีอยู่ในระบบเดียวกันหรือ ในยูนิตเดียวกันจะสามารถทำงานร่วมกันจนให้เกิดการทำงานที่เขาเรียกว่า Networking Organization (เครือข่ายองค์กร) มากขึ้น คือเป็นการทำงานแบบเชื่อมโยงเครือข่ายการบังคับบัญชา ไม่ใช่เป็นลักษณะตามลำดับชั้น อย่างเดียวเหมือนเมื่อก่อน เมื่อไม่เป็นอย่างนั้น องค์กรที่เป็นทางการจะถูกบริหารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดความจับใจ เกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างดี เพราะฉะนั้นเมื่อจะเป็นอย่างนี้องค์กรต้องไม่มีข้อจำกัดเกินไป องค์กรไม่มีข้อจำกัดทำอะไร แน่แน่นอนต้องหลายระบบตามหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้เป็นระบบภารกิจเป็นหลักให้ได้ แต่ระบบอำนาจหน้าที่คงหนีไม่พ้นในระบบของการทำงานระดับล่าง ระดับล่างต้องเป็นระบบตามอำนาจหน้าที่อยู่แต่ระดับบน การเป็นระบบตามอำนาจหน้าที่ต้องเล็กลงไปเรื่อย ๆ ต้องไม่ชัดเจน เส้นแบ่งเขตระหว่างองค์กรจะไม่ชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ ยิ่งสูงขึ้นเท่าไร ยิ่งไม่ชัดเจนเท่านั้นแต่ยิ่งลดต่ำเส้นจะชัดขึ้นเรื่อย ๆ นั่นคือแนวโน้มของการออกแบบขององค์กรของโลกใหม่ เพราะฉะนั้น ถ้าเราไม่เปลี่ยนแปลงอะไร เราก็จะถูกบีบโดยสังคมโลก สังคมเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ จะบีบให้เราต้องเปลี่ยนแปลงโดยที่เราไม่ได้ตั้งหลัก

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ และสุทิน ลีปิยะชาติ (2548: 281-282) กล่าวถึงแนวคิดที่ปรับไปสู่แนวทางการบริหารการพัฒนาคุณธรรมในยุคปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรมที่ปฏิบัติได้ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ สรุปได้ ดังนี้

- 1) หลักการการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) การดำเนินการให้มีการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่
- 3) การดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจ ความสะดวก และการให้บริการประชาชน
- 4) การจัดระบบราชการ และงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) มาตรา 75 ว่า “อำนาจความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการ และงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน”
- 5) หลักการที่จะปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545
- 6) หลักการที่จะปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2548: 428) ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการพัฒนา หน่วยที่ 15 ได้เขียนสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบจริยธรรมของฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้น สาเหตุสำคัญของการประพฤติมิชอบในวงราชการ มาจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐประพฤติมิชอบนั้นสืบเนื่องมาจากจริยธรรม หรืออาจเรียกว่า จิตใจ จิตสำนึก จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น กล่าวได้ว่า จริยธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งรวมทั้งการกระทำหรืองดเว้นการกระทำการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ และประชาชนโดยรวม กอปรกับการควบคุมตรวจสอบภายใน หน่วยงานของรัฐไม่อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งอาจเนื่องจากเป็นพวกเดียวกัน สีเดียวกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่แนวโน้มการบริหารจัดการจะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นด้วย สำหรับตัวอย่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ประชาชน สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน และสื่อมวลชน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 427) ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการพัฒนา หน่วยที่ 15 ได้เสนอแนวโน้มนโยบายบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชน ได้เสนอไว้ว่า (1) ยึดถือประชาชนหรือผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก โดยแสดงเจตนารมณ์หรือนั่นเตือนว่า หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่อำนวยความสะดวก และให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน (2) พัฒนา และยกระดับมาตรฐานการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มขึ้น แนวโน้มนโยบายบริหารจัดการเช่นนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะประชาชนได้รับประโยชน์เพิ่มมากขึ้น ในเวลาเดียวกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่า ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้า และประชาชนมีคุณภาพสูงขึ้น (3) กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้กว้างขวาง ทั้งถึงและใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น ในอดีตการให้บริการสาธารณะที่กระจุกตัวอยู่ในบางพื้นที่หรือบางจังหวัดแนวโน้มนโยบายบริหารจัดการเช่นนี้ ย่อมสนับสนุนให้จำนวนประชาชนที่ได้รับประโยชน์มีเพิ่มมากขึ้น (4) สนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเป็นงานกว้างขวาง ถ้าพึ่งเพียงภาครัฐไม่อาจดำเนินงานให้สำเร็จได้ง่าย ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคเอกชนด้วย โดยภาคเอกชนอาจเป็นบริษัทห้างร้าน หรือหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization, NGO.) เช่น สมาคม หรือมูลนิธิ ทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ การบริหารจัดการในอนาคตที่เน้นด้านการให้บริการประชาชนดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็น (5) สนับสนุน และปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และสร้างความเป็นธรรมในสังคมเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มนโยบายบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ไม่อาจละเลยหลักการนี้ได้ ทั้งนี้ เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) และ (6) สนับสนุนช่วยเหลือคนยากจน และผู้ด้อยโอกาสเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มนโยบายบริหารการพัฒนาในอนาคตไม่อาจเน้นไปที่ผู้รับบริการที่มีสภาพปกติเท่านั้น แต่จะให้ความสำคัญกับผู้รับบริการที่ยากจน ผู้ด้อยโอกาส สตรี เด็ก คนชรา และคนพิการเพิ่มมากขึ้นด้วย พร้อมกันนั้นผู้ด้อยโอกาสจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเป็นตัวแทนมากขึ้นเพื่อแสดงถึงปัญหา และความต้องการให้ปรากฏ และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น เช่น การเข้าเป็นตัวแทนในการออกกฎหมาย หรือเข้าเป็นกรรมการในคณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 190-191) ในหนังสือ“หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ” อธิบายผลเสียของการใช้อำนาจในทางมิชอบของผู้บังคับบัญชา มีอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

- 1) ทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา – ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ทำให้ผู้ถูกลงโทษซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความอึดอัดใจ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่รู้วิธีการปรับปรุงพฤติกรรมของตน

3) ทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ไม่ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์

กลยุทธ์ในการป้องกัน และเพิ่มอำนาจในหน่วยงานมี 7 แบบ โดยแต่ละแบบอาจใช้ร่วมกันหรือแยกกัน กลยุทธ์บางแบบเป็นพฤติกรรมในด้านลบ แต่ด้วยเหตุผลในทางวิชาการ จึงได้นำมาเสนอไว้ด้วย

1) การโจมตีใส่ร้ายผู้อื่น

2) การควบคุมข่าวสารข้อมูล และระบบการสื่อสาร

3) การสร้างความประทับใจในการบริหารให้ผู้อื่นเห็น เช่น เป็นนักสร้างอุดมคติ แต่งกายดี วางตัวดี มีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์ และมีความเมตตากรุณา

4) การพัฒนาระบบ หมายถึง การพัฒนาระบบบริหาร หรือโครงสร้างภายในหน่วยงาน เช่น โครงสร้าง หรือองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหาร เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารนั้นอยู่ในอำนาจต่อไป และการป้องกันการถูกปลดออกจากตำแหน่ง

5) การประจบสอพลอ

6) การรวมพลังอำนาจ เป็นการรวมพลังอำนาจจากผู้บริหารระดับรองลงมา เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะพูดในทำนองยกย่องผู้บริหารระดับรอง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีไว้ด้วย การรวมพลังอำนาจนี้จะเกิดขึ้นด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ของผู้ที่เข้าร่วมสัมพันธ์ด้วย

7) การสร้างอาณาจักร ผู้บริหารบางคนพยายามขยายอำนาจหน้าที่เท่าที่จะทำได้ เป็นต้นว่า พยายามทำตัวเป็นผู้ตัดสินใจสูงสุด หรือคนสุดท้ายในหน่วยงาน เข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ของหน่วยงาน ลดบทบาท และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังอาจขยายขนาดของหน่วยงาน และเพิ่มบุคลากร เพื่อจะได้เพิ่มผู้ได้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เช่นนี้เป็นลักษณะของผู้บริหารที่สร้างอาณาจักรของตนเอง ซึ่งนอกจากทำให้ได้มาซึ่งสถานภาพของตนเองแล้ว ยังทำให้ตนเองมีอำนาจ และผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้นด้วย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 246-247) ในหนังสือ “หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนา”ความสามารถด้านการมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน อาจดำเนินการโดยยึดแนวทางที่เรียกว่า รีเลชัน (RELATION) ดังนี้

1) Reality ความเป็นตัวของตัวเอง เพื่อแสดงความจริงใจให้ผู้อื่นเห็น

2) Energetic ความกระตือรือร้น เพื่อสร้างความประทับใจให้ผู้อื่นเห็น

3) Listening การเป็นผู้รับฟังที่ดี เพื่อเข้าถึงจิตใจของผู้อื่น

4) Adaptability การปรับตัว เพื่อสร้างความคุ้นเคย และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

- 5) Tolerance ความอดทน เพื่อให้ผู้อื่นเห็นความดี และนำไปสู่สิ่งที่ต้องการ
- 6) Integrity ความซื่อสัตย์ เพื่อสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น
- 8) Oral Communication การมีวาจาไพเราะ เพื่อสร้าง และรักษามิตรภาพ
- 9) Networking การแสวงหาเครือข่าย เพื่อขยายความสัมพันธ์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549) ในหนังสือ “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์: การประยุกต์ และการพัฒนา” ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำไว้ว่า leader without leadership is not leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ หรือ ไม่เป็นผู้นำมืออาชีพ ไม่ถือว่าเป็นผู้นำ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ “ในบทความการบริหารจัดการตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน” อธิบายหลักการสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชนจากพระบรมราโชวาท และพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำให้ประมวล และสรุปสาระสำคัญเป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน 8 ประการ คือ

- 1) ความพอเพียง
- 2) ความมีเหตุผล
- 3) การมีภูมิคุ้มกัน
- 4) การพึ่งตนเอง
- 5) การเสริมสร้างคุณภาพคน
- 6) การรวมกลุ่ม
- 7) การสร้างเครือข่าย
- 8) ความสมดุล และการพัฒนาที่ยั่งยืน

ออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 7 ธันวาคม 2549 www.wiruch.com)

ศิริินทร์ รูปกล้า (การบริหารการพัฒนา 2549: 15) หลักการแยกอำนาจมิได้หมายความว่า จะต้องมีการแบ่งแยกอำนาจโดยเด็ดขาด คือองค์กรผู้ใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กัน การแบ่งแยกอำนาจโดยเด็ดขาดย่อมทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารประเทศ

อุดร ดันตีสุนทร (ในปี 2549) ได้เขียนบทความเรื่อง “ไปดูญี่ปุ่นปฏิรูปรัฐบาลกลาง” มีข้อความตอนหนึ่งว่า หลังจากกรีตเซียล้มไปแล้ว เศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนเป็นระบบเศรษฐกิจการตลาด มีการแข่งขันกันอย่างมีเสรี กว้างขวางทั่วโลก ญี่ปุ่นเห็นว่า รัฐบาลกลางควรจะมีการปฏิรูประบบบริหารเสียใหม่ เพื่อความสามารถในการแข่งขัน จึงได้ตั้งสำนักงานเพื่อการปฏิรูปการบริหารของรัฐบาลกลาง (headquarter for the administrative of the central government) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อความคล่องตัว (simple)
- 2) มีประสิทธิภาพ (efficient)
- 3) ความโปร่งใส (transparent)

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (อ้างในบทความเรื่องทำงานเป็นสุขตามหลักธรรม: หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ วันจันทร์ 5 กุมภาพันธ์ 2550) ในหนังสือธรรมบุญชีวิต ได้ระบุองค์ประกอบของหลักธรรมนี้ไว้ 6 ประการ อันเป็นลักษณะของคนในการทำงานร่วมกันในองค์กร ที่ควรมีการวัดผลเป็นประจำ ประกอบด้วย

- 1) เมตตาทายกรรม (การกระทำต่อกันด้วยความเมตตา ด้วยความมีไมตรี เคารพช่วยเหลือ)
- 2) เมตตาวจีกรรม (การพูดจาทักทายด้วยความเมตตา ด้วยการแนะนำ สุภาพ ตักเตือน)
- 3) เมตตา मनโนกรรม (การคิดในแง่ดีต่อกันด้วยเมตตา จิตปรารถนาดี คิดสิ่งเป็นคุณ)
- 4) สาธารณโภคี (การแบ่งปันประโยชน์ต่อกันอย่างเท่าเทียม)
- 5) สีสสามัญญา (การรักษาวินัยส่วนร่วม ประพฤติสุจริต)
- 6) ทิฏฐิสามัญญา (การรับฟังความคิดเห็นกันและกัน ยึดอุดมคติ สิ่งดีงาม จุดหมายเดียวกัน)

ทั้ง 6 ด้านนี้ครอบคลุมทั้งด้าน “ในคน” คือ กาย วาจา ใจ ที่ควรมีหลักปฏิบัติต่อกัน และด้าน “นอกคน” ในการอยู่ร่วมกันด้วยดี คือ การแบ่งปัน การมีวินัย การรับฟังกัน

คาเพน และนอร์ตัน (Kapan and Norton 2005: 72) กล่าวถึง แนวทางพัฒนาไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 5 ประการ คือ

- 1) รวมพลังเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริการระดับสูงขององค์กร
- 2) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) ปรับแต่ง สร้างความเชื่อมโยง และบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้
- 4) สร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ผลจากการศึกษาข้างต้น นำมาสู่การกำหนดขอบเขตการศึกษาการเพิ่ม ศักยภาพการบริหารจัดการตามแนวทาง เพิ่มส์-โพส คอร์บ (PAMS-POSDCoRB) ของการประปา ส่วนภูมิภาคผู้ศึกษาได้นำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง แบบสอบถาม และยังนำไปใช้อ้างอิง เทียบเคียงในการอภิปรายผล ในบทที่ 5

5. แนวคิดเกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาคในเรื่อง โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่

จะเป็นการศึกษาโดยพิจารณาโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกฎหมาย ดังนี้

5.1 โครงสร้าง

การพิจารณาศึกษาโครงสร้างของการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งมีผู้ว่าการการประปา ส่วนภูมิภาคเป็นผู้บริหารสูงสุด จะช่วยให้เห็น และเข้าใจการบริหารจัดการของการประปาส่วน ภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น โครงสร้างของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นไปตามพระราชบัญญัติการประปา ส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522 มีสาระสำคัญดังนี้

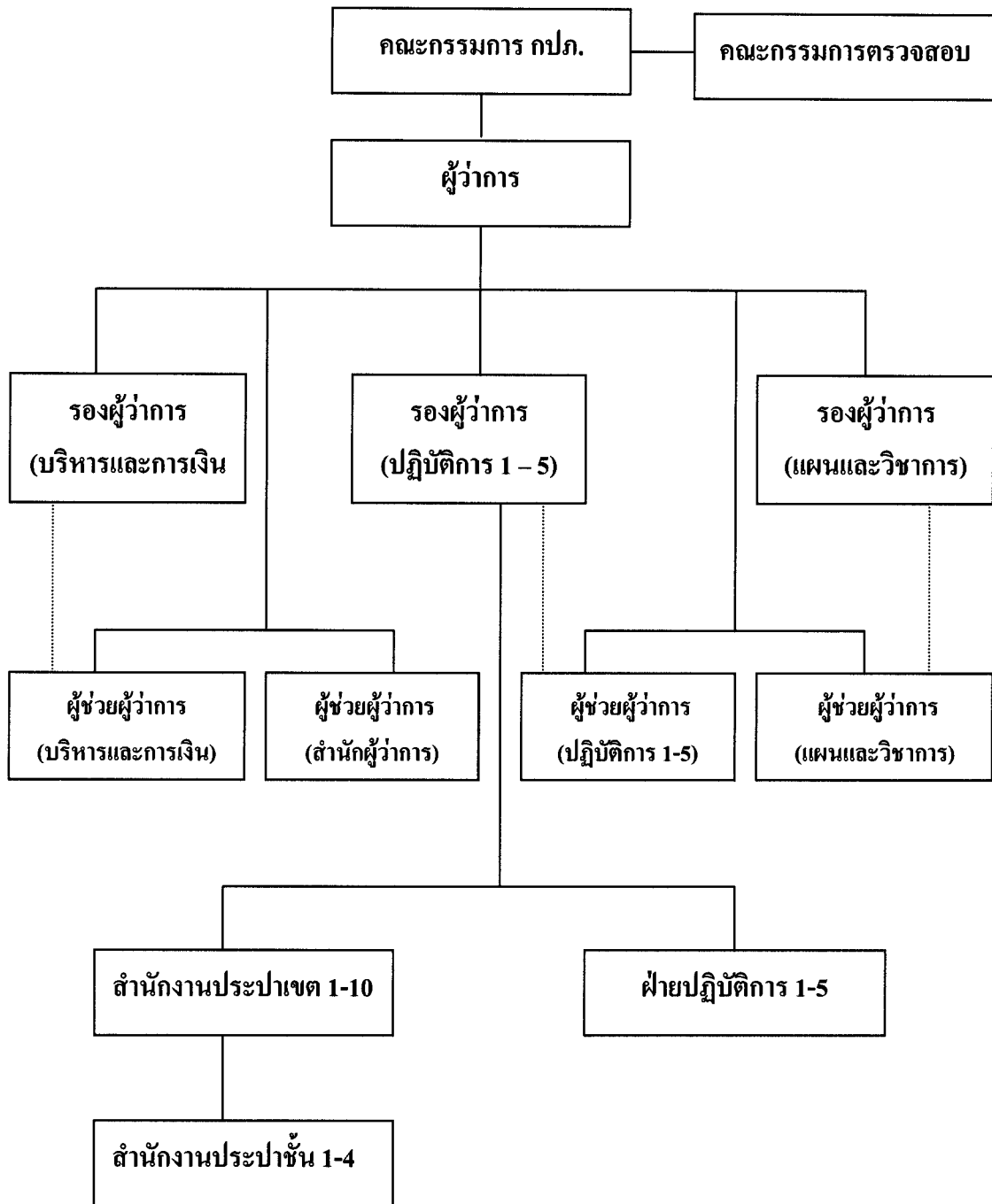
5.1.1 คณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาค ประกอบไปด้วยประธานกรรมการ อธิบดีกรมโยธาธิการ และผังเมือง อธิบดีกรมอนามัย ผู้ว่าการ และกรรมการอื่นอีกไม่เกินเจ็ดคน เป็นกรรมการ (มาตรา 12)

ให้ประธานกรรมการ และคณะกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอยู่ใน ตำแหน่งคราวละสามปี (มาตรา 15)

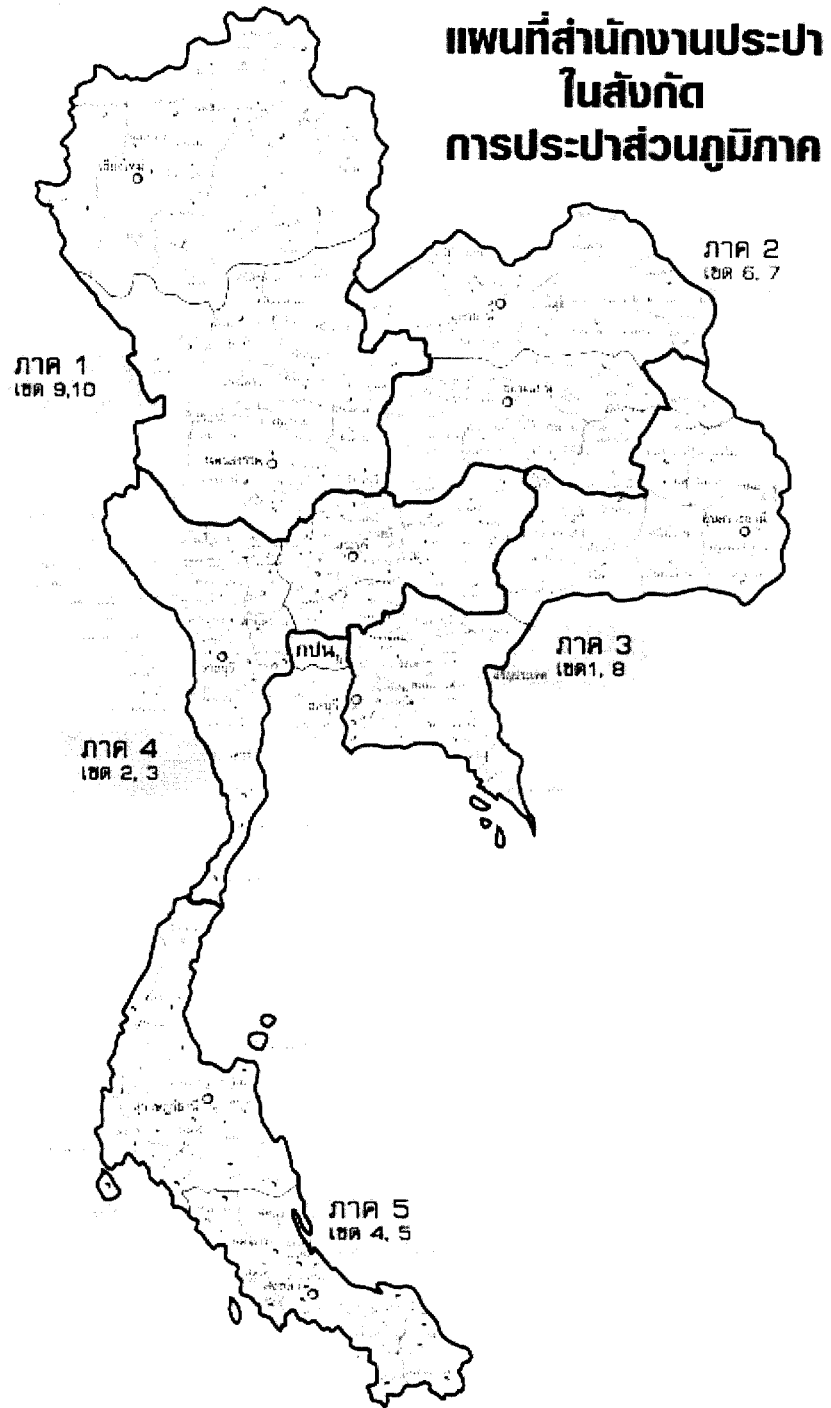
5.1.2 ผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค ให้คณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาคเป็น ผู้แต่งตั้ง และกำหนดอัตราเงินเดือนด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี (มาตรา 19)

ปัจจุบันผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค มาจากเปิดรับสมัครคัดเลือกจาก พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค และบุคคลภายนอก อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

5.1.3 โครงสร้างการบริหาร ประกอบไปด้วยผู้ว่าการ 1 คน รองผู้ว่าการ 7 คน สายงานการบริหารประกอบด้วย สายปฏิบัติการแบ่งตามพื้นที่เป็น 5 ภาค (ฝ่ายปฏิบัติการ 1- 5) สายงานด้านบริหารการเงิน และสายงานแผนและวิชาการ โปรดดูภาพที่ 2.2 และ 2.3 ประกอบ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค



ภาพที่ 2.3 แสดงการแบ่งพื้นที่การบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค

5.2 อำนาจหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค

พระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค คณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาค และผู้ว่าการ ไว้ดังนี้

5.2.1 อำนาจหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค

มาตรา 5 ให้จัดตั้งการประปาขึ้นเรียกว่า “ การประปาส่วนภูมิภาค ” เรียกโดยย่อว่า “ กปภ. ” และให้เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ในการประกอบ และส่งเสริมธุรกิจการประปา โดยสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา รวมทั้งการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา เพื่อให้ให้เกิดประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณสุขปโภค โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐ และสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ

มาตรา 7 ให้การประปาส่วนภูมิภาค มีอำนาจกระทำการต่างๆ ภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ตามมาตร 5 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

- 1) ถือกรรมสิทธิ์หรือมีสิทธิครอบครองหรือทรัพย์สินต่างๆ สร้าง ซ่อม จัดหา ขยาย จำหน่าย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม รับจํานา รับจํานอง แลกเปลี่ยน โอน รับโอน หรือดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ทั้งใน และนอกราชอาณาจักร ตลอดจนรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้
- 2) สำรวจ วางแผน และพัฒนาน้ำดิบ ตลอดจนจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ
- 3) สำรวจ วางแผน และสร้างระบบผลิต การส่ง และการจำหน่ายน้ำประปา
- 4) กำหนดราคาจำหน่ายน้ำประปา อัตราค่าบริการ ค่าเครื่องอุปกรณ์ และค่าสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนวิธีการ และเงื่อนไขการชำระราคา และค่าตอบแทนดังกล่าว
- 5) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการใช้น้ำประปา เพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณสุขปโภค
- 6) กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการใช้ และบำรุงทรัพย์สินของ กปภ.
- 7) กู้หรือยืมเงินภายใน และภายนอกราชอาณาจักร
- 8) ให้กู้หรือให้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แก่การประกอบ และส่งเสริมธุรกิจของ กปภ.
- 9) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน
- 10) ถือหุ้นหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือร่วมกิจการกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่การประกอบ และส่งเสริมธุรกิจของ กปภ.

มาตรา 8 ให้ กปภ. มีอำนาจดำเนินการเพื่อจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่ ซึ่งอยู่นอกเขตที่การประปานครหลวงมีอำนาจดำเนินการ แต่ กปภ. อาจดำเนินการจำหน่ายน้ำประปาในเขตที่การประปานครหลวงมีอำนาจดำเนินการ ได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากการประปานครหลวงแล้ว

5.2.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาค

มาตรา 17 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย และควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่งกิจการของการประปาส่วนภูมิภาค อำนาจหน้าที่ ที่ว่านี้ ให้รวมถึง

- 1) วางข้อบังคับเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามมาตรา 4 และมาตรา 7
- 2) วางข้อบังคับว่าด้วยการประชุม และการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ และคณะกรรมการ
- 3) วางข้อบังคับว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของการประปาส่วนภูมิภาค และวางข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานต่าง ๆ ของ การประปาส่วนภูมิภาค
- 4) วางข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติงานของผู้ว่าการ และการมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนผู้ว่าการ
- 5) วางข้อบังคับกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่น ๆ ของพนักงาน และลูกจ้าง
- 6) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง การถอดถอน ระเบียบวินัย การลงโทษ และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงาน และลูกจ้าง
- 7) วางข้อบังคับว่าด้วยการร้องทุกข์ของพนักงาน และลูกจ้าง
- 8) วางข้อบังคับว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์หรือการสงเคราะห์อื่นเพื่อสวัสดิการของพนักงาน และลูกจ้าง และครอบครัว โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
- 9) วางข้อบังคับว่าด้วยการจ่ายค่าพาหนะ เบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าทำงานล่วงเวลา เบี้ยประชุม และการจ่ายเงินอื่น ๆ
- 10) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบพนักงาน และลูกจ้าง
- 11) กำหนดราคาจำหน่ายน้ำประปา และอัตราค่าบริการ ตลอดจนวิธีการ และเงื่อนไขการชำระราคา และค่าบริการ
- 12) วางข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้ทรัพย์สินของการประปาส่วนภูมิภาค

5.2.3 อำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการ

มาตรา 22 ผู้ว่าราชการมีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของการประปาส่วนภูมิภาค ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค และตามนโยบายหรือข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด กับมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงาน และลูกจ้างทุกตำแหน่ง ผู้ว่าราชการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในการบริหารกิจการของการประปาส่วนภูมิภาค

6. แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ขององค์กรอื่น ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการประปา

จะเป็นการศึกษาอำนาจหน้าที่ ขององค์กรอื่น ๆ คือ การประปานครหลวง เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการประปาตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

6.1 การประปานครหลวง

ตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของการประปานครหลวง ไว้ดังนี้

มาตรา 6 ให้จัดตั้งการประปาขึ้นเรียกว่า “การประปานครหลวง” มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา
- 2) ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว
- 3) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา

6.2 เทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ที่เกี่ยวข้องกับการประปา ดังนี้

มาตรา 51 ภายใต้อำนาจแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลอาจทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาลได้ ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีน้ำสะอาด หรือการประปา
- 2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และข้าม
- 4) ให้มีสุสาน และฌาปนสถาน
- 5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

- 6) ให้มี และบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- 7) ให้มี และบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มี และบำรุงทางระบายน้ำ
- 9) เทศพาณิชย์

มาตรา 53 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลเมืองมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล

ดังต่อไปนี้

- 1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50
- 2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 4) ให้มี และบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์ และรักษาคนเจ็บไข้
- 5) ให้มี และบำรุงทางระบายน้ำ
- 6) ให้มี และบำรุงส้วมสาธารณะ
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า และแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีการดำเนินกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

มาตรา 56 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล

ดังต่อไปนี้

- 1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 53
- 2) ให้มี และบำรุงสงเคราะห์มารดา และเด็ก
- 3) กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 4) การควบคุมสุขลักษณะ และอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรม และ

สถานบริการอื่น

- 5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย และการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- 6) จัดให้มี และควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 7) การวางผัง และการควบคุมการก่อสร้าง
- 8) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

6.3 องค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่เกี่ยวข้องกับการประปา ดังนี้

มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล อาจทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 2) ให้มี และบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 3) ให้มี และบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 4) ให้มี และบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และ

สวนสาธารณะ

- 5) ให้มี และส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์
- 6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 7) บำรุง และส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 8) การคุ้มครองดูแล และรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 12) การท่องเที่ยว
- 13) การผังเมือง

มาตรา 69 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามมาตรา 66 มาตรา 67 และมาตรา 68 ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การ หรือหน่วยงานของรัฐในอันที่จะดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบล่วงหน้าตามสมควร ในกรณีนี้หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานดังกล่าว ให้กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การ หรือหน่วยงานของรัฐ นำความเห็นขององค์การบริหารส่วนตำบลไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง “การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค”
ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 6 หัวข้อ ตามลำดับ ได้แก่

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาทำการวิจัย
6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) มีประชากร และกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ประชากร คือ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 5,565 คน เหตุที่เลือกพนักงาน เพราะพนักงานมีส่วนได้เสีย (stake holder) กับการบริหารจัดการโดยตรง ซึ่งมีผลกระทบต่อประชาชนผู้รับบริการจากการประปาส่วนภูมิภาค รวมทั้งทราบ และเข้าใจข้อมูลภายใน สำหรับเหตุผลที่ไม่เลือกประชาชน เพราะระยะเวลาและงบประมาณในการดำเนินการมีจำกัด อีกทั้งประชาชนไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และไม่ทราบเรื่องการบริหารจัดการมากเพียงพอ

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม ได้แก่ พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamana) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

N = ขนาดของประชากร ในที่นี้ใช้พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคทั้งหมด

จำนวน 5,565 คน รายละเอียดตามตารางที่ 3.1

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง ในที่นี้ให้มีระดับความความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 0.5

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3.1 แสดงอัตรากำลังของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค

พื้นที่รับผิดชอบ	หน่วยงาน	จำนวน พนักงาน (คน)	สำนักงานประปาใน ความรับผิดชอบ (แห่ง)
ทั่วประเทศ	สำนักงานใหญ่	886	
ทั่วประเทศ	กองฝึกรวมภูมิภาค 1-3	34	
ภาคตะวันออก	สำนักงานประปาเขต 1	587	22
ภาคกลาง	สำนักงานประปาเขต 2	564	28
	สำนักงานประปาเขต 3	504	22
ภาคใต้	สำนักงานประปาเขต 4	432	21
	สำนักงานประปาเขต 5	363	18
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สำนักงานประปาเขต 6	511	22
	สำนักงานประปาเขต 7	396	20
	สำนักงานประปาเขต 8	288	19
ภาคเหนือ	สำนักงานประปาเขต 9	495	27
	สำนักงานประปาเขต 10	505	26
	รวม	5,565	225

คำนวณตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamana)

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{5,565}{1 + 5,565(0.05)^2} \\
 &= 373.2
 \end{aligned}$$

โดยการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานใหญ่(ส่วนกลาง) และส่วนภูมิภาค(สำนักงานประจำเขต 6) สำหรับเหตุผลที่เลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ทั้งหมด เพราะสำนักงานใหญ่ของการประปาส่วนภูมิภาคจะเป็นที่ตั้งของหน่วยงานที่กำหนดนโยบายการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค พนักงานส่วนใหญ่จึงมีความเกี่ยวข้อง และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นอย่างดี

ในส่วนภูมิภาคใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบธรรมดาหรือการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยแบ่งพื้นที่ของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นภาคตามความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ และคัดเลือกภาคที่มีจำนวนพนักงาน และสำนักงานประจำที่รับผิดชอบมากที่สุด โดยคัดเลือกได้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วจึงคัดเลือกหน่วยงานที่มีจำนวนพนักงาน และสำนักงานประจำที่รับผิดชอบมากที่สุด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ สำนักงานประจำเขต 6 รายละเอียดตามตารางที่ 3.1 (จากข้อมูลอัตรากำลังพนักงาน และลูกจ้างการประปาส่วนภูมิภาค ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2549) โดยสำนักงานประจำเขต 6 มีพนักงานทั้งหมด 511 คน คำนวณตามสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamana) ได้ดังนี้

$$N = \frac{511}{1 + 511(0.05)^2}$$

$$= 224.36$$

เพื่อให้การสุ่มตัวอย่างมีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างมากขึ้นกว่าที่ใช้สูตรของ ยามาเน่ คือการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในสำนักงานใหญ่ทั้งหมดจำนวน 880 ตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่สำนักงานประจำเขต 6 จำนวน 300 ตัวอย่าง รวม 1,180 ตัวอย่าง เพื่อเป็นการอ้างอิงผลการวิจัยไปยังประชากรทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับรายละเอียดประเภทของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง แสดงไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ประเภทของประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง

ประเภทของประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	พนักงาน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้จริง (คน)
1. สำนักงานใหญ่ (กรุงเทพมหานคร)	880	880	747
3. พื้นที่สำนักงานประจำเขต 6 ขอนแก่น	511	300	213
		1,180	960
		100.0	81.4
			(คิดเป็นร้อยละ 81.4 ของ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างภาคสนาม โดยผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นแนวทางในการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม ลักษณะแบบสอบถาม และการทดสอบแบบสอบถาม

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างคำถาม สำหรับหลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

2.1.1 แบบสอบถามต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการศึกษาใน
ครั้งนี้

2.1.2 ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎี
ในการตั้งคำถาม

2.1.3 ใช้ความรู้ และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประสานภูมิภาค ทั้งทางทฤษฎี และปฏิบัติ จำนวน 2 คน นอกจากนี้ ได้ขอคำแนะนำ และคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์นี้ให้ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามอีกด้วย

2.2 ลักษณะของแบบสอบถาม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าในการรวบรวมข้อมูลจากการ วิจัยภาคสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบโดยเลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบ มาตรฐานประเมินค่า (rating scale) ที่แบ่งเป็น 3 ระดับ ตามแบบของ อาร์. เอ. ลิเคิร์ต (R.A.Likert) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (likert scale) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วน ประเมินค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ โดยจัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล ให้มี ความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ผลมีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับ ในส่วน ของเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับแต่ละข้อ ได้ใช้การคำนวณช่วงการวัด ตามแนวคิดของเบสท์ (Best 1977: 174) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระยะของช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{3-1}{3} \\ &= 0.66 \end{aligned}$$

กำหนดคะแนนเฉลี่ยดังนี้

3 เห็นด้วยระดับมาก ช่วงคะแนน 2.34 - 3.00 คะแนน

2 เห็นด้วยระดับปานกลาง ช่วงคะแนน 1.67 - 2.33 คะแนน

1 เห็นด้วยระดับน้อย ช่วงคะแนน 1.00 - 1.66 คะแนน

เห็นด้วยมาก หมายถึง มีความรู้สึกเห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด

เห็นด้วยปานกลาง หมายถึง มีความรู้สึกเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

เห็นด้วยน้อย หมายถึง มีความรู้สึกเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

คำตอบที่ใช้ในแบบสอบถามมี เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนในมาตรวัด

ระดับความพร้อม	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมาก	3
เห็นด้วยปานกลาง	2
เห็นด้วยน้อย	1

สำหรับเหตุสำคัญที่เลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประเมินค่าที่แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังกล่าว มีดังนี้

1) ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดในระดับที่มากจนเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริง เกินความจำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะ ความเห็น หรือความรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจนได้ยาก เกิดการโต้แย้งได้ง่าย ที่สำคัญคือ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์จริง และสิ้นสภาพความเป็นจริงแต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะที่ง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 3 ระดับ

2) ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

3) ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวก และรวดเร็วขึ้น

4) ง่ายต่อผู้อ่านหรือนำผลการศึกษาไปอ่าน

5) ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อน ชัดเจน ถ้าเป็น 5 ระดับ ข้อมูลจะกระจาย เวลาเขียนบรรยายข้อมูลจะยืดเยื้อ ซ้ำซาก เกินความจำเป็น

6) ทำให้ประหยัดเวลา และง่ายต่อการประมวล และวิเคราะห์ข้อมูล รวมตลอดทั้งการนำเสนอหรือเขียนบรรยายข้อมูล

7) ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่เริ่มแรกได้กำหนดไว้ 5 – 6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ปรากฏว่า ข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่เป็นกลุ่มก้อน แต่ละระดับไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอ ทำให้ในที่สุดจำเป็นต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ อีกทั้ง

8) มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับ อย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่าย และวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2539: 377) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามทฤษฎีของเบสท์ (Best 1977:

174) และแนวคิดของแดเนียล (Daniel 1995: 18-19) โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุด ลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับที่ต้องการแบ่ง

ดังนั้น แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงประกอบขึ้นด้วย ข้อคำถามหลายข้อที่สามารถใช้เป็นตัวแทน หรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเนื้อหา และสาระที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการวิจัยได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ยังได้เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นในเรื่องปัญหา โดยแบบสอบถามประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามปิดเป็นส่วนใหญ่ แต่จะมีข้อคำถามเปิดในตอนสุดท้าย เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ที่ศึกษา สร้างขึ้น โดยการประมวลแนวคิดจากกรอบแนวคิด แพมส์-โพสดีคอบ (PAMS-POSDCoRB) ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบเลือกตอบ (checklist) ประกอบด้วย สถานที่ปฏิบัติงาน เพศ ระดับการศึกษาอายุราชการ และระดับตำแหน่ง จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน จำนวน 34 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ มาตรฐานประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของอาร์. เอ. ลีเคอร์ท แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เห็นด้วยระดับมาก เห็นด้วยระดับปานกลาง เห็นด้วยระดับน้อย

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้านจำนวน 22 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ มาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของอาร์. เอ. ลีเคอร์ท แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังกล่าว

ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน จำนวน 11 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ มาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของอาร์. เอ. ลีเคอร์ท แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังกล่าว

ตอนที่ 5 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประชาสัมพันธ์รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ มาตราประเมินค่า ตามแบบของอาร์. เอ. ลิกเออร์ท แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังกล่าว

ตอนที่ 6 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ มาตราประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของอาร์. เอ. ลิกเออร์ท (R. A. Likert) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เห็นด้วยระดับมาก เห็นด้วยระดับปานกลาง เห็นด้วยระดับน้อย ท้ายสุดเป็นข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่น ๆ ซึ่งเป็นคำถามเปิดเพียงข้อเดียวของแบบสอบถาม

2.3 การทดสอบแบบสอบถาม เมื่อสร้างข้อคำถามหรือแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างเสร็จแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบตามขั้นตอนต่อไปนี้

การศึกษาค้นคว้าใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม โดยผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถาม และสร้างตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิด การศึกษาเรื่องนี้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจะต้องมีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยกร่างแบบสอบถาม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และขอบเขตการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหา และถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุม และถูกต้อง ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดย

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน คือนายสมศักดิ์ วัฒนโยธิน ตำแหน่งนักบริหาร 9 กองตรวจสอบการปฏิบัติงาน 2 และนายจัตต์ ดอกพิบูล ตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไป 7 กองพัฒนาธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งทั้ง 2 ท่านมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาอย่างมาก เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดข้อความที่ไม่จำเป็นออก และเพิ่มข้อคำถามที่สำคัญบางข้อจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 2 คน คือ อาจารย์ พลเอก ศิริรินทร์ ฐูปกล้า และรองศาสตราจารย์ ดร.

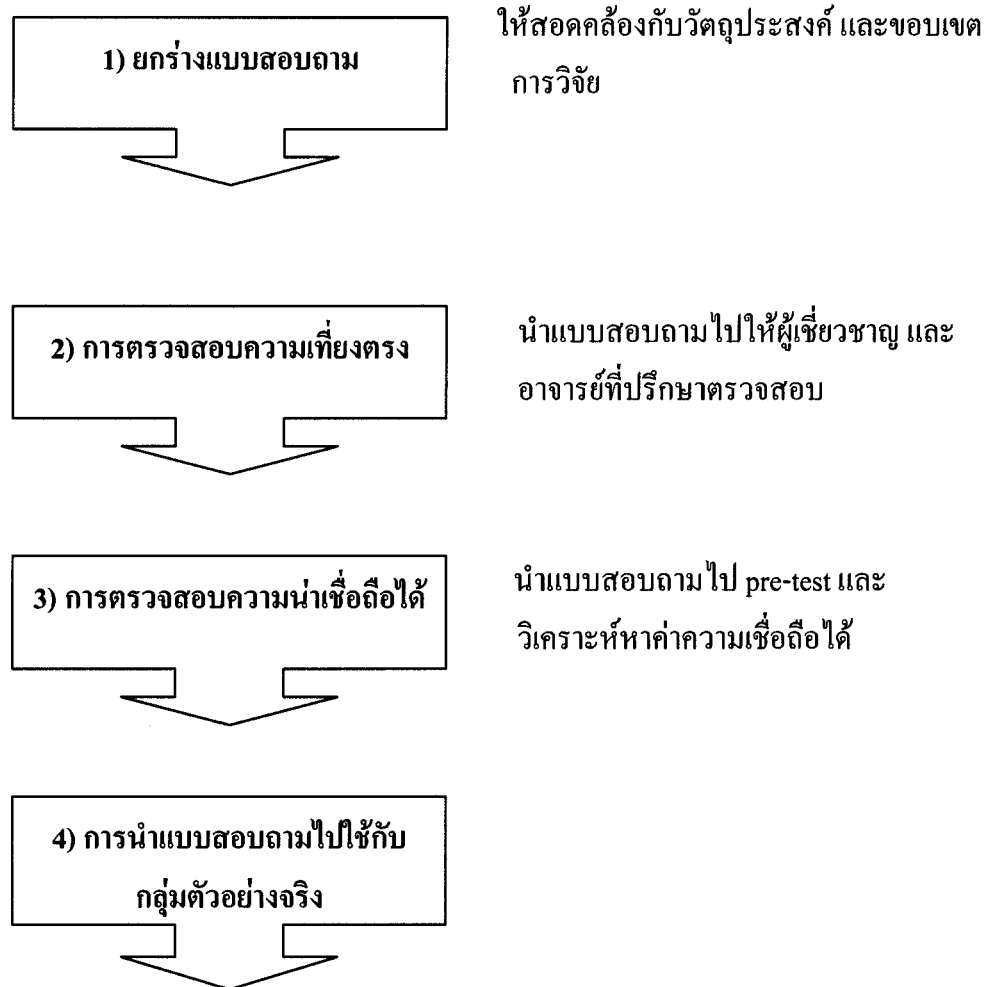
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ดำเนินการโดยผู้ศึกษาได้ นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pre-test) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไป pre-test กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ พื้นที่สำนักงานประปาเขต 10 นครสวรรค์ การประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 50 ชุด ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 50 ชุดนั้นมาวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือได้จากสูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (L . J. Cronbach 1951: 297-334) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC ในการวิเคราะห์ได้กำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 50 ชุดดังกล่าว ได้ค่าความน่าเชื่อถือได้เท่ากับ 0.82 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ขั้นตอนที่ 4 การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง

ทั้งนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาวิจัยก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ได้สรุปไว้ในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในเรื่องนี้ ผู้ศึกษาได้วางแผนการจัดเก็บข้อมูลในการสำรวจ ดังนี้

3.1 ข้อมูลที่มีการจัดเก็บอยู่แล้ว (existing data) ในที่นี้ คือ ข้อมูล และสถิติเกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในรูปของเอกสาร กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง งานวิจัย ผลงานทางวิชาการ และบทความอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจถึงสภาพข้อเท็จจริงอันเป็นปรากฏการณ์ และปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

3.2 ข้อมูลที่จะต้องทำการจัดเก็บขึ้นมา (generating data) ในที่นี้คือ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคที่มีต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

3.3 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลสนาม ใช้เวลาเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2549 ถึงวันที่ 23 กันยายน 2549 รวม 37 วัน สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 880 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.4 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกออกไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิธีการประมวลข้อมูล ก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ประมวลข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 4.1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยภาคสนาม
- 4.1.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทุกชุดเพื่อดูความถูกต้อง และความสมบูรณ์
- 4.1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่ม และเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งให้รหัส (code) คำตอบ
- 4.1.4 ใส่รหัสคำตอบจากข้อ 4.1.3 ลงในแผ่นรหัส (coding form) จนครบทุกชุด พร้อมกับทำคู่มือให้รหัส (coding book)
- 4.1.5 พิมพ์รหัสจากแผ่นรหัสทั้งหมดลงในแผ่นดิสก์ (diskette) ของเครื่องคอมพิวเตอร์ ฉะนั้น ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจึงอยู่ในแผ่นดิสก์ในรูปของรหัส
- 4.1.6 จากนั้นได้ทำการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science)

4.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์พรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. และการทดสอบค่าที (t-test) ตามความเหมาะสม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการศึกษา เรื่อง “การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค” เป็นการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค (2) ปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค (3) การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ และ (4) ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค รวม 960 คน คิดเป็นตัวอย่างร้อยละ 81.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,180 คน) ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลมาประมวล และวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีบรรยายประกอบตาราง

ผู้ศึกษาได้เสนอความหมายของสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อความเข้าใจตรงกันในการเสนอข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. n แทน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
2. \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
3. S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
4. t-test แทน การทดสอบค่าที

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพร้อมในการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด แฟ้มสี่-โพสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB) ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และ การงบประมาณ (Budgeting) โดยแบ่งเป็น 5 ข้อ ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน วิเคราะห์โดย นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประสานครหลวง รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาจำนวน ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 ข้อ ดังนี้

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา แนวทางการพัฒนา และการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ รวมทั้งภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ส่วนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคในสำนักงานใหญ่ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาได้ประมวล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 960) แสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง		n = 960	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. สถานที่ ปฏิบัติงาน	1. ส่วนกลาง (สำนักงานใหญ่)	747	77.8
	2. ส่วนภูมิภาค	213	22.2
	รวม	960	100.0
2. เพศ	1. ชาย	454	47.3
	2. หญิง	506	52.7
	รวม	960	100.0
3. การศึกษา	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	177	18.4
	2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	580	60.4
	3. สูงกว่าปริญญาตรี	185	19.3
	4. อื่น ๆ เช่น ไม่ตอบ	18	1.9
	รวม	960	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง		n = 960	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. อายุ ราชการ	1. 1-10 ปี	314	32.7
	2. 11-20 ปี	402	41.9
	3. 20 ปี ขึ้นไป	244	25.4
รวม		960	100.0
5. ระดับ ตำแหน่ง	1. ระดับ 1-4	250	26.0
	2. ระดับ 5-6	139	14.5
	3. ระดับ 7 ขึ้นไป	571	59.5
รวม		960	100.0

จากการศึกษาตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 77.8) เป็นพนักงานใน ส่วนกลาง (สำนักงานใหญ่) และที่เหลือ (ร้อยละ 22.2) เป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค ในเรื่องเพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52.7) เป็นหญิง และที่เหลือ (ร้อยละ 47.3) เป็นชาย ในเรื่อง การศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.4) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา (ร้อยละ 19.3) มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี, (ร้อยละ 18.4) มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี, และที่ เหลือ (ร้อยละ 1.9) มีระดับการศึกษาอื่น ๆ เช่น ไม่ตอบ ในส่วนของอายุราชการกลุ่มตัวอย่าง ส่วน ใหญ่ (ร้อยละ 41.9) มีอายุราชการระหว่าง 11-20 ปี, รองลงมา (ร้อยละ 32.7) มีอายุราชการระหว่าง 1-10 ปี, และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด (ร้อยละ 25.4) มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป สำหรับระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 59.5) เป็นพนักงานระดับ 7 ขึ้นไป, รองลงมา (ร้อยละ 26.0) เป็น พนักงานระดับ 1-4, และที่เหลือ (ร้อยละ 14.5) เป็นพนักงานระดับ 5-6

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ส่วนดังกล่าวไว้แล้วข้างต้น ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน แบ่งเป็น 12 ข้อ ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย แสดงไว้ในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการบริหารนโยบาย

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารนโยบาย	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. มีความสามารถในการ แปลงนโยบายของ กปภ. ไปสู่ การปฏิบัติอย่างชัดเจน	(159)	(566)	(235)	(960)	1.92	0.64	ปานกลาง
2. พนักงานของ กปภ. เข้าใจ ชัดเจนในความหมาย และ ทิศทางของนโยบาย	(101)	(503)	(356)	(960)	1.73	0.64	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการกำหนดนโยบาย	(96)	(592)	(272)	(960)	1.82	0.59	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม					1.82	0.50	ปานกลาง

หมายเหตุ สำหรับตารางที่ใช้สถิติค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทุกตารางมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 และระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1) เห็นด้วยมาก	ช่วงคะแนนระหว่าง	2.34-3.00	คะแนน
2) เห็นด้วยปานกลาง	ช่วงคะแนนระหว่าง	1.67-2.33	คะแนน
3) เห็นด้วยน้อย	ช่วงคะแนนระหว่าง	1.00-1.66	คะแนน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารนโยบาย (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.92) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีความสามารถในการแปลงนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาคไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.73) ว่า พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคเข้าใจชัดเจนในความหมายและทิศทางของนโยบาย

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.82) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการกำหนดนโยบาย

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.82)

2.1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ
ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ แสดงไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของ
การประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการบริหารอำนาจหน้าที่

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. มอบอำนาจหน้าที่ให้ ผู้บริหารมากเพียงพอ	(356) 37.0	(547) 57.0	(57) 6.0	(960) 100.0	2.31	0.58	ปานกลาง
2. กปภ. กำหนดอำนาจหน้าที่ใน การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	(225) 23.4	(564) 58.8	(171) 17.8	(960) 100.0	2.06	0.64	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการใช้อำนาจหน้าที่	(191) 20.0	(579) 60.3	(190) 19.7	(960) 100.0	2.0	0.63	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม					2.12	0.46	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่ม
ตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่
(1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.31) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมอบอำนาจ
หน้าที่ให้ผู้บริหารมากเพียงพอ และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.06) ว่า
การประปาส่วนภูมิกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.0) ว่า ใน
ภาพรวม การประปาส่วนภูมิกำหนดอำนาจหน้าที่สูงในการใช้อำนาจหน้าที่

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ
ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม
2.12)

2.1.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ
ด้านการบริหารคุณธรรม แสดงไว้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของ
การประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการบริหารคุณธรรม

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารคุณธรรม	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. พนักงาน กปภ. ส่วนใหญ่มี จิตสำนึกในการให้บริการ ประชาชน	(270) 28.1	(587) 61.2	(103) 10.7	(960) 100.0	2.17	0.60	ปานกลาง
2. พนักงานส่วนใหญ่ของ กปภ. ซื่อสัตย์สุจริต	(150) 15.7	(678) 70.6	(132) 13.7	(960) 100.0	2.02	0.54	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการในด้าน คุณธรรม	(106) 11.0	(626) 65.2	(228) 23.8	(960) 100.0	1.87	0.58	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม					2.02	0.46	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่ม
ตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารคุณธรรม (1)
กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.17) ว่า พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่
มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.02)
ว่า พนักงานส่วนใหญ่ของการประปาส่วนภูมิภาคซื่อสัตย์สุจริต

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.87) ว่า ใน
ภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านคุณธรรม

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ
ด้านการบริหารคุณธรรมของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม
2.02)

2.1.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ
ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม แสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของ
การประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้าน การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. การบริหารจัดการของ กปภ. เป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม	(385) 40.1	(502) 52.3	(73) 7.6	(960) 100.0	2.33	0.61	ปานกลาง
2. เป้าหมายหลักของ กปภ. คือ การให้บริการที่เชื่อถือ ผลประโยชน์ของประชาชนหรือ ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	(468) 48.8	(416) 43.3	(76) 7.9	(960) 100.0	2.41	0.63	มาก
3. ในภาพรวม กปภ. มีการ ดำเนินการบริหารจัดการที่มี ศักยภาพสูงในการตอบสนองต่อ สังคม	(251) 26.2	(580) 60.4	(129) 13.4	(960) 100.0	2.13	0.62	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม					2.29	0.52	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่ม
ตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ
สังคม (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.41) ว่า เป้าหมายหลักของ กปภ. คือการ
ให้บริการที่เชื่อถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย
ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.33) ว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นไปในทิศทาง
ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีการดำเนินการบริหารจัดการที่มีศักยภาพสูงในการตอบสนองต่อสังคม

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.29)

2.1.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวางแผน แสดงไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการวางแผน

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านวางแผน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. วางแผนการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน และได้นำแผนไป ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	(140) 14.6	(602) 62.7	(218) 22.7	(960) 100.0	1.92	0.61	ปานกลาง
2. กปภ. มีการประเมินผล และนำ ผลการประเมินไปแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดประโยชน์	(140) 14.6	(565) 58.9	(255) 26.5	(960) 100.0	1.88	0.63	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูง ในการบริหารจัดการด้านการ วางแผน	(136) 14.2	(632) 65.8	(192) 20.0	(960) 100.0	1.94	0.58	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				1.91	0.53	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านวางแผน (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.92) ว่า การประปาส่วนภูมิภาควางแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และได้นำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการประเมินผล และนำผลการประเมินไปแก้ไขปรับปรุง ให้เกิดประโยชน์

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.94) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านวางแผน

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวางแผนของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.91)

2.1.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ แสดงไว้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการจัดองค์การ

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการจัดองค์การ	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. มีการจัดองค์การ และจัด สายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	(310) 32.3	(531) 55.3	(119) 12.4	(960) 100.0	2.20	0.64	ปานกลาง
2. กปภ. จัดโครงสร้างองค์การได้ อย่างเหมาะสม และมีเอกภาพใน การบังคับบัญชา	(152) 15.8	(536) 55.8	(272) 28.4	(960) 100.0	1.88	0.65	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ จัดองค์การ	(150) 15.6	(573) 59.7	(237) 24.7	(960) 100.0	1.91	0.63	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				1.99	0.55	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการจัดองค์การ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.20) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการจัดองค์การ และจัดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า การประปาส่วนภูมิภาค จัดโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.91) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านการจัดองค์การ

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.99)

2.1.7 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แสดงไว้ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. วางแผนกำลังคนได้อย่าง เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่	(74) 7.7	(447) 46.6	(439) 45.7	(960) 100.0	1.62	0.62	น้อย
2. พนักงานของ กปภ. ได้รับการ ฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	(124) 12.9	(504) 52.5	(332) 34.6	(960) 100.0	1.78	0.65	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	(75) 7.8	(566) 58.9	(319) 33.3	(960) 100.0	1.75	0.59	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				1.72	0.51	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.78) ว่า พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค ได้รับการฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.62) ว่า การประปาส่วนภูมิภาควางแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.75) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.72)

2.1.8 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ แสดงไว้ในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการอำนวยการ

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการอำนวยการ	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. กปภ. มอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน	(177)	(618)	(165)	(960)	2.01	0.60	ปานกลาง
2. ผู้บริหารของ กปภ. มีภาวะผู้นำหรือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	(83)	(640)	(237)	(960)	1.84	0.55	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ	(102)	(687)	(171)	(960)	1.93	0.53	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				1.92	0.47	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการอำนวยความสะดวก (1) กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.84) ว่า ผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาค มีภาวะผู้นำหรือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.93) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านการอำนวยความสะดวก

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการอำนวยความสะดวกของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.92)

2.1.9 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการประสานงาน แสดงไว้ในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการประสานงาน

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการประสานงาน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. มีการประสานงานกับ หน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน ตลอดเวลา	(278) 29.0	(556) 57.9	(126) 13.1	(960) 100.0	2.16	0.63	ปานกลาง
2. กปภ. ไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับ การประสานงานระหว่าง หน่วยงาน	(185) 19.3	(565) 58.9	(210) 21.8	(960) 100.0	1.97	0.64	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ ประสานงาน	(144) 15.0	(673) 70.1	(143) 14.9	(960) 100.0	2.00	0.55	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				2.04	0.49	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการประสานงาน (1) กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.16) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการประสานงานกับหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ และเอกชนตลอดเวลา และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.97) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.00) ว่า ใน ภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านการประสานงาน

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการ ด้านการประสานงานของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.04)

2.1.10 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน แสดงไว้ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการรายงาน

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านการรายงาน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. มีการควบคุมตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานทั้ง ภายใน และภายนอก	(144) 15.0	(620) 64.6	(196) 20.4	(960) 100.0	1.95	0.59	ปานกลาง
2. กปภ. ได้เปิดโอกาสให้ หน่วยงานภายนอกเข้ามา ประเมินผลงานอย่างมากเพียงพอ	(165) 17.2	(537) 55.9	(258) 26.9	(960) 100.0	1.90	0.66	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ รายงาน	(110) 11.5	(658) 68.5	(192) 20.0	(960) 100.0	1.91	0.55	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				1.92	0.50	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการรายงาน (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.95) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานทั้งภายใน และภายนอก และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.90) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินผลงานอย่างมากเพียงพอ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.91) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านการรายงาน

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงานของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.92)

2.1.11 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ แสดงไว้ในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามด้านการงบประมาณ

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ด้านงบประมาณ	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. กปภ. ใช้งบประมาณอย่าง ประหยัด คุ่มค่า และเกิด ประโยชน์สูงสุด	(180)	(492)	(288)	(960)	1.89	0.69	ปานกลาง
2. กปภ. จัดสรรงบประมาณ สำหรับการปฏิบัติงานอย่าง เพียงพอ	(93)	(505)	(362)	(960)	1.72	0.63	ปานกลาง
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้าน งบประมาณ	(104)	(573)	(283)	(960)	1.81	0.61	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				1.83	0.47	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านการงบประมาณ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.89) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.72) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคจัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.81) ว่า ในภาพรวม การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านงบประมาณ

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณของการประปาส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.83)

2.1.12 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในภาพรวมทั้ง 11 ด้าน แสดงไว้ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทั้ง 11 ด้าน

ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพใน การบริหารจัดการสูง ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย, การบริหารอำนาจหน้าที่, การบริหารคุณธรรม, การบริหาร ที่เกี่ยวข้องกับสังคม, การวางแผน, การจัดองค์การ, การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์, การอำนวยความสะดวก, การประสานงาน, การรายงาน และการงบประมาณ	(79)	(733)	(148)	(960)	1.93	0.48	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม					1.96	0.35	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.93) ว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย, การบริหารอำนาจหน้าที่, การบริหารคุณธรรม, การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม, การวางแผน, การจัดองค์การ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การอำนวยความสะดวก, การประสานงาน, การรายงาน และการงบประมาณ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.96)

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.14

หมายเหตุ หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านดังกล่าว มีตามลำดับ ดังนี้ หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของปัญหาในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากปัญหาด้านใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุดจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง ถ้าหากค่าเฉลี่ยของปัญหาในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละด้าน โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม ถ้าหากปัญหาแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาในตารางที่ 4.14 ข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านไว้ด้วย

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของ
การประชาสัมพันธ์ภาค จำแนกตามปัญหา 11 ด้าน

ปัญหาของศักยภาพใน การบริหารจัดการของ การประชาสัมพันธ์ภาค ทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
ด้านการบริหารนโยบาย							
1. การกำหนดนโยบายของ กปภ.	(247)	(598)	(115)	(960)			
รวมอำนาจมากขึ้นไป	25.7	62.3	12.0	100.0	2.14*	0.60	ปานกลาง
2. การกำหนดนโยบายของ กปภ.	(179)	(587)	(194)	(960)			
ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ด้าน สังคม และเศรษฐกิจ	18.6	61.2	20.2	100.0	1.98	0.62	ปานกลาง
	รวม				2.06	0.53	ปานกลาง
ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่							
1. กปภ. รวมอำนาจหน้าที่ไว้ที่ ผู้บริหารมากขึ้นไป	(354)	(492)	(114)	(960)			
	36.8	51.3	11.9	100.0	2.25*	0.65	ปานกลาง
2. พนักงานบางส่วนของ กปภ. ไม่ ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามที่ ได้รับมอบหมาย	(311)	(476)	(173)	(960)			
	32.4	49.6	18.0	100.0	2.14	0.70	ปานกลาง
	รวม				2.20	0.56	ปานกลาง
ด้านการบริหารคุณธรรม							
1. พนักงานบางส่วนของ กปภ.	(368)	(460)	(132)	(960)			
ขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรับผิดชอบต่องาน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว	38.3	48.0	13.7	100.0	2.25	0.68	ปานกลาง
2. พนักงานบางส่วนของ กปภ. ใช้ อำนาจหน้าที่แสวงหาผล ประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง	(425)	(361)	(174)	(960)			
	44.3	37.6	18.1	100.0	2.26*	0.75	ปานกลาง
	รวม				2.25	0.66	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัญหาของศักยภาพใน การบริหารจัดการของ การประสานส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ สังคม							
1. การบริหารจัดการของ กปภ. เป็นไปในทิศทางที่ยังไม่เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม เท่าที่ควร	(136)	(586)	(238)	(960)			
	14.2	61.0	24.8	100.0	1.89	0.62	ปานกลาง
2. กปภ. ให้บริการน้ำประปาแก่ ประชาชนยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ รับผิดชอบ							
	(318)	(489)	(153)	(960)			
	33.0	51.0	16.0	100.0	2.17*	0.68	ปานกลาง
	รวม				2.03	0.55	ปานกลาง
ด้านการวางแผน							
1. การวางแผนในการปฏิบัติงาน ของ กปภ. ไม่ชัดเจนทำให้ พนักงานบางส่วนปฏิบัติงานไม่ ถูกต้อง	(324)	(514)	(122)	(960)			
	33.8	53.5	12.7	100.0	2.21	0.65	ปานกลาง
2. กปภ. ไม่ให้ความสำคัญกับการ ประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร เช่น ไม่นำผลการประเมินไปใช้อย่าง จริงจัง							
	(91)	(498)	(371)	(960)			
	9.5	51.8	38.7	100.0	2.29*	0.63	ปานกลาง
	รวม				2.25	0.55	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานภูมิภาคทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
ด้านการจัดองค์การ							
1. การจัดองค์การของ กปภ. ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร	(361) 37.6	(491) 51.2	(108) 11.2	(960) 100.0	2.26*	0.65	ปานกลาง
2. กปภ. กำหนดหน้าที่การทำงานและสายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อนไม่ชัดเจน	(386) 40.2	(413) 43.0	(161) 16.8	(960) 100.0	2.23	0.72	ปานกลาง
รวม					2.25	0.62	ปานกลาง
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์							
1. พนักงานของ กปภ. ไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม	(263) 27.4	(511) 53.2	(186) 19.4	(960) 100.0	2.08*	0.68	ปานกลาง
2. การรับพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งไม่เหมาะสม	(216) 22.5	(540) 56.2	(204) 21.3	(960) 100.0	2.01	0.66	ปานกลาง
รวม					2.04	0.55	ปานกลาง
ด้านการอำนวยความสะดวก							
1. กปภ. มอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการ ให้กับผู้บริหารมากเกินไป	(279) 29.1	(511) 53.2	(170) 17.7	(960) 100.0	2.11	0.67	ปานกลาง
2. พนักงาน กปภ. ไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร	(314) 32.7	(538) 56.0	(108) 11.3	(960) 100.0	2.21*	0.63	ปานกลาง
รวม					2.16	0.56	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัญหาของศักยภาพใน การบริหารจัดการของ การประสานภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
ด้านการประสานงาน							
1. การประสานงานภายใน หน่วยงานของ กปภ. เกิดปัญหา เสมอ	(359) 37.4	(478) 49.8	(123) 12.8	(960) 100.0	2.25*	0.66	ปานกลาง
2. กปภ. ขาดการประสานงานอย่าง เป็นระบบ ทำให้เกิดความล่าช้า	(243) 25.3	(555) 57.8	(162) 16.9	(960) 100.0	2.08	0.64	ปานกลาง
รวม					2.17	0.60	ปานกลาง
ด้านการรายงาน							
1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ กปภ. ไม่เข้มงวด และไม่ รัดกุมเท่าที่ควร	(334) 34.8	(535) 55.7	(91) 9.5	(960) 100.0	2.25*	0.62	ปานกลาง
2. การรายงานผลการดำเนินการให้ ผู้บังคับบัญชาทราบบางครั้งล่าช้า	(291) 30.3	(544) 56.7	(125) 13.0	(960) 100.0	2.17	0.64	ปานกลาง
รวม					2.21	0.56	ปานกลาง
ด้านการงบประมาณ							
1. การบริหารงบประมาณของ กปภ. ไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่ เกิดประโยชน์สูงสุด	(330) 34.3	(491) 51.2	(139) 14.5	(960) 100.0	2.20	0.67	ปานกลาง
2. กปภ. จัดสรรงบประมาณ สำหรับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	(342) 35.6	(519) 54.1	(99) 10.3	(960) 100.0	2.25*	0.63	ปานกลาง
รวม					2.22	0.56	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม					2.17	0.39	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษา ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคโดยแยกออกเป็น 11 ด้าน ๆ ละ 2 ข้อเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) **ปัญหาด้านการบริหารนโยบาย** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.14) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคกำหนดนโยบายรวมอำนาจมากเกินไป และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านสังคม และเศรษฐกิจ (2) **ปัญหาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า การประปาส่วนภูมิภาครวมอำนาจหน้าที่ไว้ที่ผู้บริหารมากเกินไป และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.14) ว่า พนักงานบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคไม่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย (3) **ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.26) ว่า พนักงานบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า พนักงานบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรับผิดชอบต่องาน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน (4) **ปัญหาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.17) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่รับผิดชอบ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.89) ว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นไปในทิศทางที่ยังไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมมากเท่าที่ควร (5) **ปัญหาด้านการวางแผน** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร เช่น ไม่นำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.21) ว่า การวางแผนในการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานบางส่วนปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง (6) **ปัญหาด้านการจัดองค์การ** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.26) ว่า การจัดองค์การของการประปาส่วนภูมิภาคยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.23) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคกำหนดหน้าที่ การงาน และสายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน (7) **ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรม และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า การประปาส่วนภูมิภาครับพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งไม่เหมาะสม (8) **ปัญหาด้านการอำนวยการ** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.21) ว่า พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปาน

กลาง (ค่าเฉลี่ย 2.11) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการ ให้กับผู้บริหารมากเกินไป (9) **ปัญหาด้านการประสานงาน** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า การประสานงานในหน่วยงานของการประปาส่วนภูมิภาคเกิดปัญหาเสมอ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคขาดการประสานงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความล่าช้า (10) **ปัญหาด้านการรายงาน** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่เข้มงวด และไม่รัดกุมเท่าที่ควร และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.17) ว่า การรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาทราบบางครั้งล่าช้า และ (11) **ปัญหาด้านการงบประมาณ** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคจัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.20) ว่า การบริหารงบประมาณของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.17)

หมายเหตุ ปัญหาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSCoRB ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นนี้ แต่ละด้านมีหลายปัญหา แต่ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ในบทที่ 5 หัวข้อ 2 อภิปรายผล หัวข้อย่อย ปัญหา และแนวทางการพัฒนา

2.3 **ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน แสดงไว้ในตารางที่ 4.15**

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ 11 ด้าน

แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการบริหารนโยบาย							
1. กปภ. ควรกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนตลอดจนสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศเพิ่มมากขึ้น	(455)	(481)	(24)	(960)	2.45	0.55	มาก
ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่							
2. กปภ. ควรลดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และแบ่งอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น	(438)	(445)	(77)	(960)	2.38	0.63	มาก
ด้านการบริหารคุณธรรม							
3. ควรส่งเสริมให้พนักงานของ กปภ. ให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่องาน เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	(648)	(269)	(43)	(960)	2.63	0.57	มาก
ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม							
4. การบริหารจัดการของ กปภ. ควรมีเป้าหมายการให้บริการที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น	(534)	(367)	(59)	(960)	2.49	0.61	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาศักยภาพใน การบริหารจัดการของการประปา ส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการวางแผน							
5. กปภ. ควรมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการ ประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และ นำผลการประเมินไปใช้อย่าง จริงจัง	(580) 60.4	(346) 36.1	(34) 3.5	(960) 100.0	2.57	0.56	มาก
ด้านการจัดองค์การ							
6. กปภ. ควรจัดโครงสร้าง องค์การให้เล็กลง แต่เพิ่ม ประสิทธิภาพมากขึ้น	(518) 54.0	(347) 36.2	(95) 9.8	(960) 100.0	2.44	0.67	มาก
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์							
7. กปภ. ควรให้ความสำคัญกับ การพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงาน ในระดับล่าง และผู้บริหารระดับ ต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น	(637) 66.4	(258) 26.8	(65) 6.8	(960) 100.0	2.60	0.61	มาก
ด้านการอำนวยความสะดวก							
8. กปภ. ควรแบ่งอำนาจในการ ตัดสินใจ และการสั่งการ ลงไปสู่ ระดับล่างเพิ่มมากขึ้น	(484) 50.4	(434) 45.2	(42) 4.4	(960) 100.0	2.46	0.58	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาศักยภาพใน การบริหารจัดการของการประปา ส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
ด้านการประสานงาน							
9. กปภ. ควรเน้น การประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เพื่อ สนับสนุนการประสานงานอย่าง เป็นระบบ และเป็นเครือข่าย	(561) 58.4	(357) 37.2	(42) 4.4	(960) 100.0	2.54	0.58	มาก
ด้านการรายงาน							
10. กปภ. ควรสนับสนุนให้ หน่วยงานภายนอกหรือประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	(383) 39.9	(478) 49.8	(99) 10.3	(960) 100.0	2.30	0.64	ปาน กลาง
ด้านการงบประมาณ							
11. กปภ. ควรเพิ่มความรอบคอบ ในการจัดสรรงบประมาณ โดย คำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า	(556) 57.9	(335) 34.9	(69) 7.2	(960) 100.0	2.51	0.63	มาก
เฉลี่ยรวม					2.49	0.41	มาก

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคจำแนกตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ 11 ด้าน มีดังนี้ (1) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.45) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนตลอดจนสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศเพิ่มมากขึ้น (2) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.38) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรลดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และแบ่งอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น (3) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยใน

ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.63) ว่า ควรส่งเสริมให้พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่องาน เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (4) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.49) ว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคควรมีเป้าหมายการให้บริการที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น (5) แนวทางการพัฒนาด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.57) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง (6) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดองค์การ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.44) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรจัด โครงสร้างองค์การให้เล็กลง แต่เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น (7) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.60) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานในระดับล่าง และผู้บริหารระดับต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น (8) แนวทางการพัฒนาด้านการอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.46) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรแบ่งอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการ ลงไปสู่ระดับล่างเพิ่มมากขึ้น (9) แนวทางการพัฒนาด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.54) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรเน้นการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนการประสานงานอย่างเป็นระบบ และเป็นเครือข่าย (10) แนวทางการพัฒนาด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.30) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และ (11) แนวทางการพัฒนาด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.51) ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรเพิ่มความรอบคอบในการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการศึกษาภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.49)

2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

2.4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง

2.4.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน เพศ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง

2.4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง แสดงไว้ในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง

การเปรียบเทียบภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของ การประปาส่วนภูมิภาค	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. ในภาพรวม ศักยภาพในการ บริหารจัดการของ กปภ. ใน ปัจจุบันสูงกว่าในอดีต	(310) 32.3	(555) 57.8	(95) 9.9	(960) 100.0	2.22	0.61	ปานกลาง
2. ในภาพรวม ศักยภาพในการ บริหารจัดการของ กปภ. สูงกว่า การประปานครหลวง	(55) 5.7	(394) 41.1	(511) 53.2	(960) 100.0	1.53	0.60	น้อย
เฉลี่ยรวม					1.88	0.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคกับการประปานครหลวง มีดังนี้ การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.22) ว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย

1.53) ว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคสูงกว่าการประปา นครหลวง

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบในภาพรวมของ ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปา นครหลวง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.88)

2.4.2 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นต่อกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพ ในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน เพศ ระดับ การศึกษา และระดับตำแหน่ง แบ่งเป็น 4 หัวข้อย่อย ดังนี้

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามสถานที่ ปฏิบัติงาน คือ ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อ ภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศชาย กับหญิง

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับ การศึกษา คือ ปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับ ตำแหน่ง คือ ระดับ 1-6 กับระดับ 7 ขึ้นไป

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามสถานที่ ปฏิบัติงาน คือ ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน คือ ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ส่วนกลาง (n = 747)		ภูมิภาค (n = 213)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการกำหนดนโยบาย	1.77	0.60	1.98	0.53	-4.70	0.00*
2. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการใช้อำนาจหน้าที่	1.98	0.63	2.09	0.66	-2.25	0.03*
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการในด้าน คุณธรรม	1.87	0.60	1.88	0.51	-0.16	0.86 ^{n.s.}
4. ในภาพรวม กปภ. มีการดำเนินการ บริหารจัดการที่มีศักยภาพสูงในการ ตอบสนองต่อสังคม	2.12	0.61	2.16	0.63	-0.99	0.32 ^{n.s.}
5. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูง ในการบริหารจัดการด้านการ วางแผน	1.90	0.58	2.09	0.58	-4.23	0.00*
6. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการจัด องค์การ	1.87	0.64	2.06	0.58	-4.10	0.00*
7. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	1.71	0.56	1.87	0.65	-3.47	0.01*

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ส่วนกลาง (n = 747)		ภูมิภาค (n = 213)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
8. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ อำนวยความสะดวก	1.87	0.54	2.13	0.44	-7.06	0.00*
9. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ ประสานงาน	1.99	0.56	2.03	0.50	-0.96	0.34 ^{n.s.}
10. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านรายงาน	1.90	0.55	1.97	0.58	-1.57	0.12 ^{n.s.}
11. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้าน งบประมาณ	1.79	0.59	1.89	0.68	-2.14	0.03*
เฉลี่ยรวม	1.89	0.35	2.01	0.38	-4.28	0.00

หมายเหตุ

1) การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย กับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้ได้พิจารณาจากค่า Sig.(2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกัน ค่า Sig.(2-tailed) จะน้อยกว่า α หรือเขียนว่า Sig.(2-tailed) < α (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ค่า Sig.(2-tailed) จะมากกว่าหรือเท่ากับ α หรือเขียนว่า Sig.(2-tailed) > α หรือ Sig.(2-tailed) = α (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย n.s. ไว้ ซึ่งหมายถึง non significant หรือ ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05)

- 2) t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง
- 3) Sig.(2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แตกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน
- 4) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธ สมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้ $\alpha = 0.05$ หรือที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%
- 5) * หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกัน (Sig.(2-tailed) $< \alpha$)
- 6) n.s. หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Sig.(2-tailed) $> \alpha$)

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.17 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคประจำสำนักงานใหญ่หรือส่วนกลางกับประจำส่วนภูมิภาคต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์รวม 11 ด้าน พบว่า (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการวางแผน (4) ด้านการจัดองค์การ (5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (6) ด้านการอำนวยความสะดวก และ (7) ด้านการงบประมาณ พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.00, 0.03, 0.00, 0.00, 0.01, 0.00, และ 0.03 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการประชาสัมพันธ์ประจำสำนักงานใหญ่หรือส่วนกลางกับประจำส่วนภูมิภาคต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 7 ด้านดังกล่าว

ส่วน (1) ด้านการบริหารคุณธรรม (2) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (3) ด้านการประสานงาน (4) ด้านการรายงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย n.s. ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.86, 0.32, 0.34, และ 0.12 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการประชาสัมพันธ์ประจำสำนักงานใหญ่หรือส่วนกลางกับประจำส่วนภูมิภาคต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 4 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นพนักงานการ
 ปรึษาส่วนภูมิภาคประจำสำนักงานใหญ่หรือส่วนกลางกับประจำส่วนภูมิภาคในการบริหารจัดการ
 ของการประปาส่วนภูมิภาครวม 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 7 ด้าน และไม่แตกต่าง
 กันจำนวน 4 ด้าน

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ
 ภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศชาย
 กับหญิง แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพ
 ในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามเพศชายกับ
 เพศหญิง

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศชายกับเพศหญิง	เพศ (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย \bar{X} (n = 454)	S.D.	หญิง \bar{X} (n = 506)	S.D.		
1. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการกำหนดนโยบาย	1.85	0.58	1.79	0.60	1.56	0.12 ^{n.s.}
2. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการใช้อำนาจหน้าที่	2.06	0.60	1.95	0.65	2.52	0.01*
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการในด้าน คุณธรรม	1.93	0.55	1.82	0.59	2.90	0.00*
4. ในภาพรวม กปภ. มีการดำเนินการ บริหารจัดการที่มีศักยภาพสูงในการ ตอบสนองต่อสังคม	2.15	0.62	2.10	0.61	1.29	0.20 ^{n.s.}

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศชายกับเพศหญิง	เพศ (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย \bar{X} (n = 454)	S.D.	หญิง \bar{X} (n = 506)	S.D.		
5. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงใน การบริหารจัดการด้านการวางแผน	1.98	0.60	1.91	0.57	1.83	0.07 ^{n.s.}
6. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการจัด องค์การ	1.97	0.62	1.86	0.63	2.69	0.01*
7. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	1.78	0.59	1.71	0.58	1.80	0.07 ^{n.s.}
8. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ อำนาจการ	1.98	0.55	1.89	0.50	2.65	0.01*
9. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ ประสานงาน	2.00	0.53	2.00	0.56	0.18	0.86 ^{n.s.}
10. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านรายงาน	1.93	0.59	1.90	0.51	0.67	0.50 ^{n.s.}
11. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้าน งบประมาณ	1.75	0.62	1.87	0.59	-3.02	0.00*
เฉลี่ยรวม	1.94	0.37	1.89	0.36	2.21	0.03

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.18 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาครวม 11 ด้าน พบว่า (1) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (2) ด้านการบริหารคุณธรรม (3) ด้านการจัดองค์การ (4) ด้านการอำนวยความสะดวก และ (5) ด้านการงบประมาณ พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.01, 0.00, 0.01, 0.01, และ 0.00 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 5 ด้านดังกล่าว

ส่วน (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (3) ด้านการวางแผน (4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านการประสานงาน และ (6) ด้านการรายงาน พบว่า ไม่แตกต่างกันโดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย n.s. ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.12, 0.20, 0.07, 0.07, 0.86, และ 0.50 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 6 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาครวม 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 5 ด้าน และไม่แตกต่างกันจำนวน 6 ด้าน

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา คือต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญา ตรี และ ปริญญา ตรี \bar{X} (n = 757)	S.D.	สูงกว่า ปริญญา ตรี \bar{X} (n = 185)	S.D.		
1. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการกำหนดนโยบาย	1.83	0.54	1.80	0.67	0.53	0.60 ^{n.s.}
2. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการใช้อำนาจหน้าที่	2.02	0.62	1.96	0.66	1.10	0.27 ^{n.s.}
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการในด้าน คุณธรรม	1.89	0.56	1.81	0.62	1.70	0.09 ^{n.s.}
4. ในภาพรวม กปภ. มีการดำเนินการ บริหารจัดการที่มีศักยภาพสูงในการ ตอบสนองต่อสังคม	2.12	0.62	2.19	0.62	-1.52	0.13 ^{n.s.}
5. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูง ในการบริหารจัดการด้านการ วางแผน	1.94	0.57	1.96	0.61	-0.48	0.63 ^{n.s.}
6. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการจัด องค์การ	1.95	0.60	1.75	0.70	3.69	0.00*

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญา ตรี และ ปริญญา ตรี \bar{X} (n = 757)	S.D.	สูงกว่า ปริญญา ตรี \bar{X} (n = 185)	S.D.		
7. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	1.86	0.57	1.72	0.58	0.21	0.84 ^{n.s.}
8. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ อำนาจการ	1.96	0.54	1.84	0.45	2.85	0.00*
9. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ ประสานงาน	2.03	0.54	1.91	0.55	2.65	0.01*
10. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านรายงาน	1.94	0.54	1.85	0.61	1.80	0.07 ^{n.s.}
11. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูง ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ	1.85	0.61	1.70	0.61	2.96	0.00*
เฉลี่ยรวม	1.93	0.36	1.86	0.37	2.33	0.20

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.19 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีกับระดับสูงกว่าปริญญาตรีต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาครวม 11 ด้าน พบว่า (1) ด้านการจัดองค์การ (2) ด้านการอำนวยความสะดวก (3) ด้านการประสานงาน และ (4) ด้านการงบประมาณ พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.00, 0.00, 0.01 และ 0.00 ตามลำดับ) เช่นนี้ หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีกับระดับสูงกว่าปริญญาตรีต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค มีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 4 ด้านดังกล่าว

ส่วน (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการบริหารคุณธรรม (4) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) ด้านการวางแผน (6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (7) ด้านการรายงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย n.s. ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.60, 0.27, 0.09, 0.13, 0.63, 0.84, และ 0.07 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีกับระดับสูงกว่าปริญญาตรีต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 7 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีกับระดับสูงกว่าปริญญาตรีในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาครวม 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 4 ด้าน และไม่แตกต่างกันจำนวน 7 ด้าน

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1- 6 กับระดับ 7 ขึ้นไป แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1-6 และระดับ 7 ขึ้นไป

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ระดับ 1-6 \bar{X} (n = 389)		ระดับ 7 ขึ้นไป \bar{X} (n = 571)			
	S.D.	S.D.				
1. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการกำหนดนโยบาย	1.86	0.58	1.80	0.60	1.72	0.09 ^{n.s.}
2. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการใช้อำนาจหน้าที่	2.04	0.64	1.97	0.62	1.63	0.10 ^{n.s.}
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการในด้าน คุณธรรม	1.93	0.61	1.84	0.55	2.45	0.01 *
4. ในภาพรวม กปภ. มีการดำเนินการ บริหารจัดการที่มีศักยภาพสูงในการ ตอบสนองต่อสังคม	2.17	0.65	2.10	0.59	1.85	0.07 ^{n.s.}
5. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูง ในการบริหารจัดการด้านการ วางแผน	2.08	0.61	1.85	0.55	6.18	0.00*
6. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการจัด องค์การ	2.06	0.68	1.81	0.57	6.21	0.00*
7. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	1.87	0.65	1.81	0.57	5.31	0.00*

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน ของการประปาส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 960)				t	Sig. (2-tailed)
	ระดับ 1-6 \bar{X} (n = 389)	S.D.	ระดับ 7 ขึ้นไป \bar{X} (n = 571)	S.D.		
8. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ อำนวยความสะดวก	2.08	0.54	1.83	0.50	7.41	0.00*
9. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านการ ประสานงาน	2.11	0.57	1.93	0.52	4.98	0.00*
10. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้านรายงาน	2.04	0.61	1.83	0.50	6.06	0.00*
11. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพ สูงในการบริหารจัดการด้าน งบประมาณ	1.82	0.66	1.81	0.57	0.16	0.87 ^{ns.}
เฉลี่ยรวม	2.00	0.40	1.86	0.33	6.14	0.00

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.20 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อระดับตำแหน่ง 1-6 กับระดับ 7 ขึ้นไปต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาครวม 11 ด้าน พบว่า (1) ด้านการบริหารคุณธรรม (2) ด้านการวางแผน (3) ด้านการจัดองค์กร (4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านการอำนวยความสะดวก (6) ด้านการประสานงาน (7) ด้านการรายงาน พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.01, 0.00, 0.00, 0.00, 0.00, 0.00 และ 0.00 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อระดับตำแหน่ง 1-6 กับระดับ 7 ขึ้นไปต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 7 ด้านดังกล่าว

ส่วน (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (4) ด้านการงบประมาณ พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย n.s. ไว้ในตาราง (ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.09, 0.10, 0.07, และ 0.87 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อระดับตำแหน่ง 1-6 กับระดับ 7 ขึ้นไปต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 4 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง 1-6 กับระดับ 7 ขึ้นไปในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาครวม 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 7 ด้าน และไม่แตกต่างกันจำนวน 11 ด้าน

2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค แสดงไว้ในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต

ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค	ระดับความเห็นด้วย				\bar{X}	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ในภาพรวม การบริหารจัดการของ กปภ. ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกและให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น	(333)	(487)	(140)	(960)	2.20	0.67	ปานกลาง
2. ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของ กปภ. ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน	(345)	(462)	(153)	(960)	2.20	0.69	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม				2.20	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคใน มีดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.20) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวก และให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.20) ว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ในภาพรวม พบว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวก และให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มสูงกว่าปัจจุบัน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.20)

ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 นี้แบ่งเป็น 2 หัวข้อได้แก่

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาจากรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา แนวทางการพัฒนา และการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ รวมทั้งภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

3.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาจากรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน แสดงรายละเอียดใน ภาพที่ 4.1

ศักยภาพในการ บริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน	เห็นด้วย (ร้อยละ)			+	สรุปภาพรวม	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปานกลาง	น้อย			มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ด้านการบริหารนโยบาย								
1. กปภ. มีความสามารถ ในการแปลงนโยบาย ของ กปภ. ไปสู่การ ปฏิบัติอย่างชัดเจน	16.5	59.0	24.5	+	ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร นโยบาย	10.0	61.7	28.3
2. พนักงานของ กปภ. เข้าใจ ชัดเจนใน ความหมาย และทิศทาง ของนโยบาย	10.5	52.4	37.1					
2. ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่								
1. กปภ. มอบอำนาจ หน้าที่ให้ผู้บริหารมาก เพียงพอ	37.0	57.0	6.0	+	ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร อำนาจหน้าที่	20.0	60.3	19.7
2. กปภ. กำหนดอำนาจ หน้าที่ในการปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน	23.4	58.8	17.8					
3. ด้านการบริหารคุณธรรม								
1. พนักงาน กปภ. ส่วน ใหญ่มีจิตสำนึกในการ ให้บริการประชาชน	28.1	61.2	10.7	+	ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร คุณธรรม	11.0	65.2	23.8
2. พนักงานส่วนใหญ่ ของ กปภ. ซื่อสัตย์ สุจริต	15.7	70.6	13.7					

ศักยภาพ
ในการ
บริหาร
จัดการ
ของ
กปภ.

ศักยภาพในการ บริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน	เห็นด้วย (ร้อยละ)			+	สรุปภาพรวม	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปานกลาง	น้อย			มาก	ปานกลาง	น้อย
4. ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม								
1. การบริหารจัดการ ของ กปภ. เป็นไปใน ทิศทางที่เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อสังคมหรือ ส่วนรวม	40.1	<u>52.3</u>	7.6	+	ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร ด้านที่ เกี่ยวข้องกับ สังคม	26.2	<u>60.4</u>	13.4
2. เป้าหมายหลักของ กปภ. คือการให้บริการ ที่ยึดถือผลประโยชน์ ของประชาชนหรือ ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	<u>48.8</u>	43.3	7.9					
5. ด้านการวางแผน								
1. กปภ. วางแผนการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และได้นำแผนไป ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	14.6	<u>62.7</u>	22.7	+	ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร การวางแผน	14.2	<u>65.8</u>	20.0
2. กปภ. มีการ ประเมินผล และนำผล การประเมินไปแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิด ประโยชน์	14.6	<u>58.9</u>	26.5					
6. ด้านการจัดองค์กร								
1. กปภ. มีการจัด องค์กร และจัดสายการ บังคับบัญชาอย่าง ชัดเจน	32.3	<u>55.3</u>	12.4	+	ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร ด้านการจัด องค์กร	15.6	<u>59.7</u>	24.7
2. กปภ. จัดโครงสร้าง องค์กรได้อย่าง เหมาะสม และมี เอกภาพในการบังคับ บัญชา	15.8	<u>55.8</u>	28.4					

ศักยภาพ
ในการ
บริหาร
จัดการ
ของ
กปภ.

ศักยภาพในการ บริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน	เห็นด้วย (ร้อยละ)			+	สรุปภาพรวม	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปานกลาง	น้อย			มาก	ปานกลาง	น้อย
7. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์								
1. กปภ. วางแผน กำลังคนได้อย่าง เหมาะสมตามตำแหน่ง หน้าที่	7.7	<u>46.6</u>	45.7		ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์	7.8	<u>58.9</u>	33.3
2. พนักงานของ กปภ. ได้รับการฝึกอบรมหรือ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถอย่าง สม่ำเสมอ	12.9	<u>52.5</u>	34.6	+				
8. ด้านการอำนวยความสะดวก								
1. กปภ. มอบอำนาจใน การตัดสินใจ และการ สั่งการให้แก่ผู้บริหาร ทุกระดับอย่างชัดเจน	18.4	<u>64.4</u>	17.2		ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร ด้านการ อำนวยความสะดวก	10.6	<u>71.6</u>	17.8
2. ผู้บริหารของ กปภ. มี ภาวะผู้นำ หรือเป็น ผู้บริหารมืออาชีพ	8.7	<u>66.7</u>	24.6	+				
9. ด้านการประสานงาน								
1. กปภ. มีการ ประสานงานกับ หน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนตลอดเวลา	29.0	<u>57.9</u>	13.1		ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร ด้านการ ประสาน งาน	15.0	<u>70.1</u>	14.9
2. กปภ. ไม่มีความ ขัดแย้งเกี่ยวกับการ ประสานงานระหว่าง หน่วยงาน	19.3	<u>58.9</u>	21.8	+				
10. ด้านการรายงาน								
1. กปภ. มีการควบคุม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการ บริหารงานทั้งภายใน และภายนอก	15.0	<u>64.6</u>	20.4		ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร ด้าน รายงาน	11.5	<u>68.5</u>	20.0
2. กปภ. ได้เปิดโอกาส ให้หน่วยงานภายนอก เข้ามาประเมินผลงาน อย่างมากเพียงพอ	17.2	<u>55.9</u>	26.9	+				

ศักยภาพ
ในการ
บริหาร
จัดการ
ของ
กปภ.

ศักยภาพในการ บริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน	เห็นด้วย (ร้อยละ)			+	สรุปภาพรวม	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปานกลาง	น้อย			มาก	ปานกลาง	น้อย
11. ด้านการงบประมาณ								
1. กปก. ใช้งบประมาณ อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์ สูงสุด	18.8	51.3	29.9	+	ภาพรวม ศักยภาพใน การบริหาร ด้านการงบ ประมาณ	10.8	59.7	29.5
2. กปก. จัดสรร งบประมาณสำหรับการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	9.7	52.6	37.7					

ศักยภาพ
ในการ
บริหาร
จัดการ
ของ
กปก.

ภาพที่ 4.1 ค่าสถิติสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพในการบริหารจัดการทั้ง 11 ด้าน

ภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า

1) ศักยภาพด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาคมีความสามารถในการแปลงนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาคไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน และ (2) พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคเข้าใจชัดเจนในความหมายและทิศทางของนโยบาย พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการบริหารนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ศักยภาพด้านบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาค มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารมากเพียงพอ และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านอำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ศักยภาพด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และ

(2) พนักงานส่วนใหญ่ของการประปาส่วนภูมิภาค ชื่อศักดิ์สุจริต พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ด้านคุณธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ศักยภาพด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม คือ เป้าหมายหลักของการประปาส่วนภูมิภาค คือการให้บริการที่ซื่อสัตย์ผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านที่เกี่ยวข้องกับสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ศักยภาพด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการวางแผน ใน 2 เรื่อง ได้แก่

- (1) การประปาส่วนภูมิภาควางแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และได้นำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
- (2) การประปาส่วนภูมิภาคมีการประเมินผล และนำผลการประเมินไปแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดประโยชน์ พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ศักยภาพด้านการจัดองค์การ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ ใน 2 เรื่อง ได้แก่

- (1) การประปาส่วนภูมิภาคมีการจัดองค์การ และจัดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
- (2) การประปาส่วนภูมิภาคจัดโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการจัดองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7) ศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคได้รับการฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย ว่า การประปาส่วนภูมิภาควางแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8) ศักยภาพด้านการอำนวยความสะดวก กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวก ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาคมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน (2) ผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาคมีภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการอำนวยความสะดวกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9) ศักยภาพด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาคมีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนตลอดเวลา (2) การประปาส่วนภูมิภาค ไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

10) ศักยภาพด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาค มีการควบคุมตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานทั้งภายใน และภายนอก (2) การประปาส่วนภูมิภาคได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินผลงานอย่างมากเพียงพอ พร้อมกันนั้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการรายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

11) ศักยภาพด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาค ใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด (2) การประปาส่วนภูมิภาค จัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคด้านการงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการ 11 ด้าน ตัวอย่างเช่น การประปาส่วนภูมิภาคมีความสามารถในการแปลงนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาคไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารมากเพียงพอ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และได้นำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีการวางแผนกำลังคน

ได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ มอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน มีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนตลอดเวลา มีการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งมีการใช้งบประมาณอย่างประหยัด และคุ้มค่า

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ชัดความสามารถในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา แนวทางการพัฒนา และการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ รวมทั้งภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 4 หัวข้อย่อย เรียงตามลำดับ ได้แก่

3.2.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาจากรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB รวม 11 ด้าน

3.2.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาจากรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB รวม 11 ด้าน

3.2.3 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

3.2.4 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ทั้งนี้ ได้สรุปเรียงลำดับไว้ ตามที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

หนึ่ง ศักยภาพ ในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สอง ปัญหาของ ศักยภาพในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สาม แนวทางการ พัฒนาศักยภาพ ในการบริหาร จัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
2. ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่											
1. กปภ. มอบ อำนาจหน้าที่ ให้ผู้บริหาร มากเพียงพอ	37.0	57.0	6.0	1. กปภ. รวม อำนาจไว้ที่ ผู้บริหารมาก เกินไป	36.8	51.3	11.9	กปภ. ควรลด อำนาจหน้าที่ ของผู้บริหาร และแบ่งอำนาจ ให้ผู้บังคับ บัญชามากขึ้น	45.6	46.4	8.0
2. กปภ. กำหนดอำนาจ หน้าที่ในการ ปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน	23.4	58.8	17.8	2. พนักงาน บางส่วนของ กปภ. ไม่ปฏิบัติ ตามอำนาจ หน้าที่ตามที่ ได้รับมอบหมาย	32.4	49.6	18				
3. ในภาพรวม กปภ. มี ศักยภาพ สูงในการใช้ อำนาจหน้าที่	20.0	60.3	19.7								
3. ด้านการบริหารคุณธรรม											
1. พนักงาน กปภ. ส่วน ใหญ่มี จิตสำนึกใน การให้บริการ ประชาชน	28.1	61.2	10.7	1. พนักงานบาง ส่วนของ กปภ. ขาดจิตสำนึกที่ดี ในการปฏิบัติ งาน เช่น ขาด ความรับผิดชอบ ต่องาน และเห็น แก่ประโยชน์ ส่วนตน	38.3	48.0	13.7	ควรส่งเสริมให้ พนักงานของ กปภ. ให้มี จิตสำนึกในการ ปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อ ต่องาน เสียสละ และเห็นแก่ ประโยชน์ ส่วนรวม	67.5	28.0	4.5

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

หนึ่ง ศักยภาพ ในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สอง ปัญหาของ ศักยภาพในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สาม แนวทางการ พัฒนาศักยภาพ ในการบริหาร จัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
3. ด้านการบริหารคุณธรรม											
2. พนักงาน ส่วนใหญ่ของ กปภ. ชื่อสัตย์ สุจริต	15.7	70.6	13.7	2. พนักงาน บางส่วนของ กปภ. ใช้อำนาจ หน้าที่แสวงหา ผลประโยชน์ ส่วนตนหรือ พวกพ้อง	44.3	37.6	18.1				
3. ในภาพรวม กปภ. มี ศักยภาพ สูงในการ บริหารจัดการ ในด้าน คุณธรรม	11.0	65.2	23.8								
4 ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม											
1. การบริหาร จัดการของ กปภ. เป็นไป ในทิศทางที่ เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อ สังคมหรือ ส่วนรวม	40.1	52.3	7.6	1. การบริหาร จัดการของ กปภ. เป็นไปใน ทิศทางที่ยังไม่ เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อ สังคมหรือส่วน รวมเท่าที่ควร	14.2	61.0	24.8	การบริหาร จัดการของ กปภ. ควร มีเป้าหมายการ ให้บริการที่ เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อ สังคมหรือส่วน รวมเพิ่มมากขึ้น	55.6	38.2	6.2
2. เป้าหมาย หลักของ กปภ. คือการให้ บริการที่ซื่อสัตย์ ผลประโยชน์ ของประชาชน หรือส่วนรวม เป็นที่ตั้ง	48.8	43.3	7.9	2. กปภ. ให้ บริการ น้ำประปาแก่ ประชาชนยังไม่ ครอบคลุมทุก พื้นที่รับผิดชอบ	33.0	51.0	16.0				

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

หนึ่ง ศักยภาพ ในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สูง ปัญหาของ ศักยภาพในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สาม แนวทางการ พัฒนาศักยภาพ ในการบริหาร จัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
6. ด้านการจัดองค์กร											
1. กปภ. มีการ จัดองค์การ และจัดสายการ บังคับบัญชา อย่างชัดเจน	32.3	55.3	12.4	1. การจัด องค์การของ กปภ. ยังไม่ เหมาะสม เท่าที่ควร	37.6	51.2	11.2	กปภ. ควรจัด โครงสร้าง องค์การให้เล็ก ลงแต่เพิ่ม ประสิทธิภาพ มากขึ้น	54.0	36.2	9.8
2. กปภ. จัด โครงสร้าง องค์การได้ อย่างเหมาะสม และมีเอกภาพ ในการบังคับ บัญชา	15.8	55.8	28.4	2. กปภ. กำหนด หน้าที่การงาน และสายการ บังคับบัญชา ซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน	40.2	43.0	16.8				
3. ในภาพรวม กปภ. มี ศักยภาพ สูงในการ บริหารจัดการ ด้านการจัด องค์การ	15.6	59.7	24.7								
7. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์											
1. กปภ. วางแผน กำลังคนได้ อย่างเหมาะสม ตามตำแหน่ง หน้าที่	7.7	46.6	45.7	1. พนักงานของ กปภ. ไม่ให้ ความสำคัญใน การเข้ารับการ พัฒนาหรือ ฝึกอบรม	27.4	53.2	19.4	กปภ. ควรให้ ความสำคัญกับ การพัฒนาหรือ ฝึกอบรม พนักงานใน ระดับล่าง และ ผู้บริหารระดับ ต้นเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน มากขึ้น	66.4	26.8	6.8

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

หนึ่ง ศักยภาพ ในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สอง ปัญหาของ ศักยภาพในการ บริหารจัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)			สาม แนวทางการ พัฒนาศักยภาพ ในการบริหาร จัดการ	เห็นด้วย (ร้อยละ)		
	มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย		มาก	ปาน กลาง	น้อย
7. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์											
2. พนักงาน ของ กปภ. ได้รับการ ฝึกอบรมหรือ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ	12.9	52.5	34.6	2. การรับ พนักงานเข้าสู่ ตำแหน่งไม่ เหมาะสม	22.5	56.2	21.3				
3. ในภาพรวม กปภ. มี ศักยภาพ สูงในการ บริหารจัดการ ด้านการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์	7.8	58.9	33.3								
8. ด้านการอำนวยความสะดวก											
1. กปภ. มอบ อำนาจในการ ตัดสินใจ และ การสั่งการ ให้แก่ผู้บริหาร ทุกระดับอย่าง ชัดเจน	18.4	64.4	17.2	1. กปภ. มอบ อำนาจในการ ตัดสินใจ และ การสั่งการ ให้แก่ผู้บริหาร มากเกินไป	29.1	53.2	17.7	กปภ. ควรแบ่ง อำนาจในการ ตัดสินใจ และ การสั่งการ ลง ไปสู่ระดับล่าง เพิ่มมากขึ้นเป็น ระบบ และเป็น เครือข่าย	50.4	45.2	4.4
2. ผู้บริหารของ กปภ. มีภาวะ ผู้นำ หรือเป็น ผู้บริหารมือ อาชีพ	8.7	66.7	24.6	2. พนักงาน กปภ. ไม่มีอิสระ ในการ ปฏิบัติงาน เท่าที่ควร	32.7	56.0	11.3				

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

สี่ การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ										
การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพ	เห็นด้วย (ร้อยละ)									
	มาก	ปานกลาง	น้อย							
2. ในภาพรวมการบริหารจัดการของ กปภ. สูงกว่าการประเมินครหลวง	5.7	41.1	<u>53.2</u>							
ห้า ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการ										
ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพ	เห็นด้วย (ร้อยละ)									
	มาก	ปานกลาง	น้อย							
1. ในภาพรวมการบริหารจัดการของ กปภ. ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกและให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น	34.7	<u>50.7</u>	14.6							
2. ในภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของ กปภ. ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูง กว่าในปัจจุบัน	36.0	<u>48.1</u>	15.9							

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่า

หมายเหตุ จากตารางนี้หัวข้อ หนึ่ง สักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ได้สรุปไว้แล้วได้ภาพที่ 4.1 ข้างต้น จึงไม่นำมาสรุปซ้ำอีก โดยจะสรุปจากตารางนี้เฉพาะหัวข้อ สอง ถึง ห้า เท่านั้น

3.2.1 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB รวม 11 ด้าน มีดังนี้

1) **ปัญหาด้านการบริหารนโยบาย** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาครวมอำนาจมากเกินไป และ (2) การกำหนดนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาคไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านสังคม และเศรษฐกิจ

2) **ปัญหาการบริหารอำนาจหน้าที่** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านอำนาจหน้าที่ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาครวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารมากเกินไป และ (2) บุคลากรบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคไม่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

3) **ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านคุณธรรม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) พนักงานบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรับผิดชอบต่องาน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และ (2) พนักงานบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง

4) **ปัญหาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านที่เกี่ยวข้องกับสังคม ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเป็นไปในทิศทางที่ยังไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเท่าที่ควร และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่รับผิดชอบ

5) **ปัญหาด้านการวางแผน** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านการวางแผน ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การวางแผนในการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ชัดเจนทำให้พนักงานบางส่วนปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง และ (2) การประปาส่วนภูมิภาค ไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร เช่น ไม่นำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง

6) *ปัญหาด้านการจัดองค์การ* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านการจัดองค์การ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การจัดองค์การของการประปาส่วนภูมิภาคยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร และ (2) การประปาส่วนภูมิภาค กำหนดหน้าที่การงาน และสายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อนไม่ชัดเจน

7) *ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม และ (2) การรับพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งไม่เหมาะสม

8) *ปัญหาด้านการอำนวยการ* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านการอำนวยการ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประปาส่วนภูมิภาคมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการ ให้กับผู้บริหารมากเกินไป และ (2) พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค ไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

9) *ปัญหาด้านการประสานงาน* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านการประสานงาน ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประสานงานภายในหน่วยงานของการประปาส่วนภูมิภาคเกิดปัญหาเสมอ และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคขาดการประสานงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความล่าช้า

10) *ปัญหาด้านการรายงาน* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านการรายงาน ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่เข้มงวด และไม่รัดกุมเท่าที่ควร และ (2) การรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาทราบบางครั้งล่าช้า

11) *ปัญหาด้านการงบประมาณ* กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารด้านการงบประมาณ ใน 2 เรื่อง ได้แก่ (1) การบริหารงบประมาณของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์สูงสุด และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคจัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

3.2.2 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาจากรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB รวม 11 ด้าน มีดังนี้

- 1) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนตลอดจนสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศเพิ่มมากขึ้น
- 2) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรลดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และแบ่งอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น
- 3) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรส่งเสริมให้พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่องาน เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- 4) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคควรมีเป้าหมายการให้บริการที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น
- 5) แนวทางการพัฒนาด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง
- 6) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดองค์การ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาค ควรจัดโครงสร้างองค์การให้เล็กกลง แต่เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น
- 7) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานในระดับล่าง และผู้บริหารระดับต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- 8) แนวทางการพัฒนาด้านการอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรแบ่งอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการ ลงไปสู่ระดับล่างเพิ่มมากขึ้น

9) แนวทางการพัฒนาด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประสานงานภาคควรเน้นการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนการประสานงานอย่างเป็นระบบ และเป็นเครือข่าย

10) แนวทางการพัฒนาด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประสานงานภาคควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

11) แนวทางการพัฒนาด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ว่า การประสานงานภาคควรเพิ่มความรอบคอบในการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า

3.2.3 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานงานภาค มีดังนี้

1) การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานงานภาคในปัจจุบันกับในอดีต กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานงานภาคในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต

2) การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานงานภาคกับการประสานครหลวง กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย ว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานงานภาคสูงกว่าการประสานครหลวง

3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นพนักงานการประสานงานภาคประจำสำนักงานใหญ่หรือส่วนกลางกับประจำส่วนภูมิภาคต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานงานภาครวม 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการวางแผน (4) ด้านการจัดองค์การ (5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (6) ด้านการอำนวยความสะดวก และ (7) ด้านการงบประมาณ และไม่แตกต่างกัน จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารคุณธรรม (2) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (3) ด้านการประสานงาน และ (4) ด้านการรายงาน

4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับหญิงต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสานงานภาครวม 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (2) ด้านการบริหารคุณธรรม (3) ด้านการจัดองค์การ (4) ด้านการอำนวยความสะดวก และ (5) ด้านการงบประมาณ และไม่

แตกต่างกันจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (3) ด้านการวางแผน (4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านการประสานงาน และ (6) ด้านการรายงาน

5) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรีต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 4 ด้าน (1) ด้านการจัดองค์การ (2) ด้านการอำนวยความสะดวก (3) ด้านการประสานงาน และ (4) ด้านการงบประมาณ และไม่แตกต่างกัน จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการบริหารคุณธรรม (4) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) ด้านการวางแผน (6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) ด้านการรายงาน

6) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง 1-6 กับระดับ 7 ขึ้นไปต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ 11 ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 7 ด้าน (1) ด้านการบริหารคุณธรรม (2) ด้านการวางแผน (3) ด้านการจัดองค์การ (4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านการอำนวยความสะดวก (6) ด้านการประสานงาน และ (7) ด้านการรายงาน และไม่แตกต่างกัน จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม และ (4) ด้านการงบประมาณ

3.2.4 สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์

1) ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ในอนาคตต่อการที่จะอำนวยความสะดวก และให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวก และให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น

2) ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ในอนาคตเปรียบเทียบกับในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประชาสัมพันธ์ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค” ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

ประกอบด้วย 4 ข้อ ดังนี้

1.1.1 ศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

1.1.2 ศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

1.1.3 ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ

1.1.4 ศึกษาภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

แบ่งเป็น 3 หัวข้อตามลำดับ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 5,565 คน การเลือกบุคคลที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการตอบแบบสอบถามโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) จำนวน 1,180 คน โดยแยกเป็นกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานใหญ่ของการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 880 คน ส่วนที่เหลือใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยคัดเลือกพื้นที่ที่จะสุ่มตัวอย่างในส่วนภูมิภาคโดยใช้เขตพื้นที่

รับผิดชอบและจำนวนพนักงานที่มากเป็นเกณฑ์ ซึ่งได้เลือกสำนักงานประเภท 6 เป็นพื้นที่สุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre-test) จำนวน 50 ชุด และผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ เท่ากับ 0.82

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานใหญ่การประปาส่วนภูมิภาคและสำนักงานประเภท 6 จำนวน 1,180 ชุด ซึ่งเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และใช้เวลาเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2549 ถึงวันที่ 23 กันยายน 2549 รวม 37 วัน สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 880 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.4 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกออกไป

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC โดยมีระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ เท่ากับ 0.05

ในส่วนของวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่ใช้ในการศึกษา คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. และการทดสอบค่าที (t-test) ท้ายสุด เป็นการนำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมภาพ และตารางประกอบตามความเหมาะสม

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารด้านที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ในหัวข้อนี้ ผู้ศึกษาแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 หัวข้อที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1.3.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคล

1.3.2 สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB

1.3.3 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB

1.3.4 สรุปผลการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB

1.3.5 สรุปผลภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

1.3.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง เพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีอายุราชการระหว่าง 11-20 ปี และตำแหน่งระดับ 7 ขึ้นไป

1.3.2 สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ดังนี้

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน ตัวอย่างเช่น (1) ศักยภาพด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีความสามารถในการแปลงนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาคไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน (2) ศักยภาพด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารมากเพียงพอ (3) ศักยภาพด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน (4) ศักยภาพด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เป้าหมายหลักของการประปาส่วนภูมิภาค คือ การให้บริการที่เชื่อถือประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (5) ศักยภาพด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาควางแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และได้นำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด (6) ศักยภาพด้านการจัดองค์การ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการจัดองค์การและจัดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน (7) ศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคได้รับการฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ (8) ศักยภาพด้านการอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน (9) ศักยภาพด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการ

ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดเวลา (10) ศักยภาพด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานทั้งภายในและภายนอก และ (11) ศักยภาพด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างยังล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ทั้ง 11 ด้าน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.3 สรุปผลความคิดเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีปัญหาในการบริหารจัดการ 11 ด้าน ตัวอย่างเช่น (1) ปัญหาด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคกำหนดนโยบายรวมอำนาจมากเกินไป (2) ปัญหาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาครวมอำนาจหน้าที่ไว้ที่ผู้บริหารมากเกินไป (3) ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พนักงานบางส่วนของการประปาส่วนภูมิภาคใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง (4) ปัญหาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่รับผิดชอบ (5) ปัญหาด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร เช่น ไม่นำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง (6) ปัญหาด้านการจัดองค์การ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การจัดองค์การของการประปาส่วนภูมิภาคยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร (7) ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม (8) ปัญหาด้านการอำนวยความสะดวก กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร (9) ปัญหาด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประสานงานภายในหน่วยงานของการประปาส่วนภูมิภาคเกิดปัญหาเสมอ (10) ปัญหาด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่เข้มงวด และไม่รัดกุมเท่าที่ควร และ (11) ปัญหาด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคจัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

2) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค 10 ด้าน ตัวอย่างเช่น (1) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรกำหนดนโยบายให้

สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนตลอดจนสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศเพิ่มขึ้น (2) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรลดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารและแบ่งอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น (3) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรส่งเสริมให้พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่องาน เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (4) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคควรมีเป้าหมายการให้บริการที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มขึ้น (5) แนวทางการพัฒนาด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง (6) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดองค์การ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรจัดโครงสร้างองค์การให้เล็กลง แต่เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น (7) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานในระดับล่างและผู้บริหารระดับต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น (8) แนวทางการพัฒนาด้านการอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรแบ่งอำนาจในการตัดสินใจและการสั่งการ ลงไปสู่ระดับล่างเพิ่มมากขึ้น (9) แนวทางการพัฒนาด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรเน้นการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนการประสานงานอย่างเป็นระบบ และเป็นเครือข่าย และ (10) แนวทางการพัฒนาด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรเพิ่มความรอบคอบในการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเพียงด้านเดียว คือ แนวทางการพัฒนาด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

1.3.4 สรุปผลการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังนี้

1) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และเห็นด้วยในระดับน้อย ว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคสูงกว่าการประปานครหลวง

2) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน คือ ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการวางแผน (4) ด้านการจัดองค์การ (5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (6) ด้านการอำนวยความสะดวก และ (7) ด้านการงบประมาณ และมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารคุณธรรม (2) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (3) ด้านการประสานงาน และ (4) ด้านการรายงาน

3) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามเพศชายกับหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (2) ด้านการบริหารคุณธรรม (3) ด้านการจัดองค์การ (4) ด้านการอำนวยความสะดวก และ (5) ด้านการงบประมาณ และมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (3) ด้านการวางแผน (4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านการประสานงาน และ (6) ด้านการรายงาน

4) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา คือต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการจัดองค์การ (2) ด้านการอำนวยความสะดวก (3) ด้านการประสานงาน และ (4) ด้านการงบประมาณ และมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการ

บริหารคุณธรรม (4) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) ด้านการวางแผน (6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (7) ด้านการรายงาน

5) การเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1- 6 กับ ระดับ 7 ขึ้นไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารคุณธรรม (2) ด้านการวางแผน (3) ด้านการจัดองค์กร (4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านการอำนาจการ (6) ด้านการประสานงาน และ (7) ด้านการรายงาน และมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารนโยบาย (2) ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (3) ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม และ (4) ด้านการงบประมาณ

1.3.5 สรุปผลภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต พบว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกและให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มสูงกว่าปัจจุบัน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งเป็น 4 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

2.2 ปัญหาและแนวทางพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

2.3 เปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง

2.4 ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

2.1 ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

เหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการ ทั้ง 11 ด้าน นั้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็นซึ่งแบ่งการนำเสนอออกเป็น 11 ด้าน ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ตามลำดับ ดังนี้

2.1.1 การบริหารจัดการด้านนโยบาย ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านนโยบายในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากการกำหนดนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาคบางส่วนไม่อาจนำไปปฏิบัติได้ ต้องถูกจำกัดโดยนโยบายของรัฐบาล เช่น การประปาส่วนภูมิภาคไม่สามารถขึ้นอัตราค่าน้ำประปาให้เหมาะสมกับภาระต้นทุนได้ เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายตรึงราคาค่าน้ำเพื่อไม่ให้เป็นการแก่ประชาชน หรือการประปาส่วนภูมิภาคจำเป็นต้องขยายเขตจำหน่ายน้ำเข้าไปในพื้นที่ที่ไม่คุ้มกับการลงทุน แต่ต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อบริการประชาชนที่ขาดแคลนน้ำสำหรับอุปโภค บริโภค เป็นต้น

2.1.2 การบริหารจัดการด้านอำนาจหน้าที่ ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านอำนาจหน้าที่ในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากโครงสร้างของการประปาส่วนภูมิภาคกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางอย่างมาก และกว้างขวาง โดยไม่ได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในส่วนภูมิภาคอย่างเพียงพอ

ทั้งนี้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร (2547) ในการกล่าวมอบนโยบายในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “มิติใหม่ในการปรับโครงสร้างและบริหารงานภาครัฐ” ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล วันศุกร์ที่ 28 กันยายน 2544 ที่ว่า ระบบอำนาจหน้าที่คงหนีไม่พ้นในระบบของการทำงานระดับล่าง ระดับล่างต้องเป็นระบบตามอำนาจหน้าที่อยู่ แต่ระดับบนการเป็นระบบตามอำนาจหน้าที่ต้องเล็กลงไปเรื่อย ๆ ต้องไม่ชัดเจน เส้นแบ่งเขตระหว่างองค์กรจะไม่ชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ ยิ่งสูงขึ้นเท่าไร ยิ่งไม่ชัดเจนเท่านั้นแต่ยิ่งลงต่ำเส้นจะชัดขึ้นเรื่อย ๆ นั่นคือแนวโน้มของการออกแบบองค์กรของโลกใหม่ เพราะฉะนั้น ถ้าเราไม่เปลี่ยนแปลงอะไร เราก็จะถูกบีบโดยสังคมโลก สังคมเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ จะบีบให้เราต้องเปลี่ยนแปลงโดยที่เราไม่ได้ตั้งหลัก

2.1.3 การบริหารจัดการด้านคุณธรรม ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านคุณธรรมในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากการประปาส่วนภูมิภาค จัดสรรอัตราค่าจ้างให้สำนักงานประปาในส่วนภูมิภาคไม่เพียงพอ จึงทำให้สำนักงานประปาส่วนใหญ่ ต้อง

รับภาระงานที่มาก พนักงานขาดสวัสดิการที่เหมาะสม ขาดแรงจูงใจ ส่งผลทำให้เกิดการบริการที่เร่งรีบ ขาดความเอาใจใส่ ขาดจิตสำนึกในการให้บริการ ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เนื่องจากจิตใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงทำให้ผู้รับบริการมีความรู้สึก ว่าพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่เอาใจใส่ต่อผู้รับบริการเท่าที่ควร

ทั้งนี้ ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ และ สุทิน ลีปิยะชาติ (2548: 281-282) ที่กล่าวถึงแนวคิดที่ปรับไปสู่แนวทางการบริหารการพัฒนาคุณธรรมในยุคปัจจุบัน อย่างเป็นรูปธรรมที่ปฏิบัติได้ สรุปได้ว่า 1) หลักการการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน 2) การดำเนินการให้มีการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ 3) การดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และการให้บริการประชาชน 4) การจัดระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามที่บัญญัติไว้ตอนหนึ่งของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) มาตรา 75 ว่า “อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างรวดเร็ว และเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน” 5) หลักการที่จะปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และ 6) หลักการที่จะปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

2.1.4 การบริหารจัดการด้านที่เกี่ยวข้องกับสังคม ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านที่เกี่ยวข้องกับสังคมในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคยังไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมมากเท่าที่ควร

2.1.5 การบริหารจัดการด้านการวางแผน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากการประปาส่วนภูมิภาคไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงานเพื่อขยายเขตจำหน่ายน้ำเพื่อบริการประชาชนในพื้นที่ที่ไม่น้ำสะอาดสำหรับอุปโภค บริโภค ไม่เป็นไปตามเป้าหมายไม่สามารถขยายพื้นที่ได้ทันความต้องการของประชาชน

ทั้งนี้ ได้สอดคล้องกับวารสาร กนอ. ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 หน้า 9- 11 (2524) เรื่อง “การวางแผนนั้นสำคัญไฉน” ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการวางแผนทุกระยะและนำแผน

ที่วางไว้มาปฏิบัติอย่างรอบคอบและเคร่งครัด จึงจะสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้
จึงจะเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพ และสมควรได้รับการยกย่องว่า เป็นนักบริหารที่แท้จริง

2.1.6 การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ
ในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากการจัดองค์การและการจัดสาย
การบังคับบัญชาบางส่วนมีอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น หน่วยงานทางด้านวางแผนดำเนินงาน
โครงการต่าง ๆ ของการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งในส่วนโครงสร้างขององค์การจะมีหน่วยงาน
วางแผนทั้งระดับเขต ระดับรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) และระดับรองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ) ทำให้
การวางแผนไม่มีเอกภาพ และมีขั้นตอนมาก

2.1.7 การบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผล
สำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหาร
จัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก
เนื่องจากการประปาส่วนภูมิภาคไม่สามารถสรรหา และฝึกอบรมพนักงานใหม่ เพื่อทดแทน
พนักงานที่เกษียณอายุ หรือลาออก ได้ทันเวลา และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถ
วางแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสม ตามตำแหน่งหน้าที่

2.1.8 การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการ
อำนวยการในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารของ
การประปาส่วนภูมิภาคบางส่วน ไม่มีภาวะผู้นำหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทำให้การควบคุม
กำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้การบริการ
ประชาชนเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ประชาชนบางส่วน ไปติดต่อรับบริการไม่ได้รับความ
สะดวก และไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549) ใน
หนังสือ “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์: การประยุกต์ และการพัฒนา” ที่ว่า leader without
leadership is not leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ หรือไม่เป็นผู้นำมืออาชีพ ไม่ถือว่าเป็น
ผู้นำ

2.1.9 การบริหารจัดการด้านการประสานงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการ
ประสานงานในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากการประสานงาน
ของหน่วยงานต่าง ๆ ของการประปาส่วนภูมิภาคในส่วนภูมิภาคกับหน่วยราชการในพื้นที่ยังไม่มี
ประสิทธิภาพเท่าที่ควร ยกตัวอย่างเช่น การประสานงานกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในการขอ

อนุญาตวางท่อประปา ซึ่งบางครั้งเมื่อได้รับงบประมาณการวางท่อขยายเขตจำหน่ายน้ำในพื้นที่ใน ความดูแลและขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมาแล้ว ไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากไม่ได้รับ อนุญาตให้วางท่อผ่านพื้นที่ในความดูแลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เนื่องจากว่าองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับงบประมาณสำหรับก่อสร้างระบบประปาเช่นกัน

2.1.10 การบริหารจัดการด้านการรายงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่ม ตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน และการประเมินผล ในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจาก การประปา ส่วนภูมิภาคไม่ได้มีการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานภายในอย่างจริงจัง มีความ เกรงใจและสมยอมกันในการตรวจสอบและการประเมินผลการบริหารงานภายในระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.11 การบริหารจัดการด้านงบประมาณ ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่ม ตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การประปาส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหาร งบประมาณในระดับปานกลาง” แทนที่จะมีความคิดเห็นในระดับมาก เนื่องจากการประปาส่วน ภูมิภาคแม้จะมีการวางแผนรายรับรายจ่ายชัดเจน แต่การปฏิบัติตามแผนรายรับรายจ่าย นั้น ยังไม่ สามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้

2.2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ผู้ศึกษามีความเห็นว่า การประปาส่วนภูมิภาคมี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB รวม 11 ด้าน และเนื่องจากปัญหาแต่ละด้านมีหลายปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น เฉพาะปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย อาจแบ่งเป็นปัญหาการกำหนดนโยบายรวมอำนาจมากเกินไป หรือการกำหนดนโยบายไม่ สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านสังคมและเศรษฐกิจ ก็ได้ เป็นต้น แต่ในที่นี่ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่าง เฉพาะปัญหาที่สำคัญด้านละ 1 ปัญหาเท่านั้น (โดยได้เลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดในแต่ละด้านจากบท ที่ 4 ตารางที่ 4.14 ที่มีเครื่องหมาย * มาศึกษาวิเคราะห์) ในเวลาเดียวกัน ได้เสนอ “สาเหตุ” 2 สาเหตุ และ “แนวทางการพัฒนา” การบริหารจัดการ 2 แนวทาง ควบคู่ไปด้วย ดังต่อไปนี้

2.2.1 การบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ “การกำหนดนโยบายของการประปาส่วนภูมิภาครวมอำนาจมากเกินไป” หมายถึง การประปาส่วน ภูมิภาคไม่ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานระดับล่างหรือพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายมากเท่าที่ควร โดยการกำหนดนโยบายรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) ผู้บริหารบางส่วนขาดจิตสำนึกหรือไม่เห็นความสำคัญของการแบ่งอำนาจให้แก่หน่วยงานระดับล่าง และ (2) โครงสร้างองค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค รวมอำนาจการกำหนดนโยบายไว้ที่ส่วนกลาง

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประปาส่วนภูมิภาคควรพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อให้มีจิตสำนึกหรือเห็นความสำคัญของการแบ่งอำนาจให้แก่หน่วยงานระดับล่าง และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคควรแก้ไขโครงสร้างองค์กรให้มีการแบ่งอำนาจให้แก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาคมากขึ้น

2.2.2 การบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ “การประปาส่วนภูมิภาครวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารมากเกินไป” หมายถึง การประปาส่วนภูมิภาคไม่มอบอำนาจให้แก่พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคอย่างเพียงพอ ทำให้การบริหารจัดการเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) ผู้บริหารบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคมีจิตใจหรือปรารถนาที่จะใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับในลักษณะรวมอำนาจอย่างเต็มที่โดยไม่คิดที่จะมอบอำนาจให้แก่หน่วยงานในระดับภูมิภาค และ (2) ผู้บริหารบางส่วนใช้อำนาจที่ได้รับมอบมากเกินไปอย่างไม่เหมาะสม เช่นใช้อำนาจหน้าที่โดยขาดคุณธรรม คำนึงถึงพวกพ้องหรือคนใกล้ชิด

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประปาส่วนภูมิภาคควรแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้มีการมอบอำนาจให้แก่หน่วยงานในระดับภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ และคุณธรรม ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 190) ในหนังสือ “หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ” ที่ว่า ผลเสียของการใช้อำนาจในทางมิชอบของผู้บังคับบัญชา มีอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ (1) ทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา – ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ทำให้ผู้ถูกลงโทษซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความอึดอัดใจ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่รู้วิธีการปรับปรุงพฤติกรรมของตน และ (3) ทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ไม่ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ โดย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้เสนอกลยุทธ์ในการป้องกันและเพิ่มอำนาจในหน่วยงาน 7 แบบ โดยแต่ละแบบอาจใช้ร่วมกันหรือแยกกัน กลยุทธ์บางแบบเป็นพฤติกรรมในด้านลบ แต่ด้วยเหตุผลในทางวิชาการ จึงได้นำมาเสนอไว้ด้วย (1) การโหมหรือใส่ร้ายผู้อื่น (2) การควบคุมข่าวสาร ข้อมูล และระบบสื่อสาร (3) การสร้างความประทับใจในการบริหารให้ผู้อื่นเห็น (4) การพัฒนาระบบ (5) การประจบสอพลอ (6) การรวมพลังอำนาจ และ (7) การสร้างอาณาจักร

2.2.3 การบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญคือ “พนักงานบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง”

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคบางส่วนมีความเชื่อ ค่านิยม หรือจิตสำนึกที่เคยชินในการใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง หรือสนับสนุนการทุจริต และขาดจิตสำนึกของการให้บริการประชาชน และ (2) การบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของการประปาส่วนภูมิภาคยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควร โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแล และลงโทษพนักงานที่กระทำความผิด

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประปาส่วนภูมิภาคควรจัดอบรมเพื่อปลูกฝังพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และเสียสละเพื่อส่วนรวม พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้เห็นคุณค่าของผู้ที่กระทำความดี โดยยกย่องสุจริตชนและรณรงค์ต่อต้านผู้ประพฤติทุจริต รวมตลอดถึงการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพโดยไม่คำนึงถึงพวกเดียวกันหรือสีเดียวกัน ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 428) ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบจริยธรรมของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้น สาเหตุสำคัญของการประทุพติมิชอบในวงราชการ มาจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐประทุพติมิชอบนั้นสืบเนื่องมาจากจริยธรรม หรืออาจเรียกว่า จิตใจ จิตสำนึก จิตวิญญูณ และอุดมการณ์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น กล่าวได้ว่า จริยธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งรวมทั้งการกระทำหรือคเว้นการกระทำการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนโดยรวม กอปรกับการควบคุมตรวจสอบภายในหน่วยงานของรัฐไม่อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งอาจเนื่องจากเป็นพวกเดียวกัน สีเดียวกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่แนวโน้มการบริหารจัดการจะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นด้วย สำหรับตัวอย่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ประชาชน สถาบันการศึกษา องค์การเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้ง (2) การประปาส่วนภูมิภาคควรมีการลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างจริงจัง ตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ หรืออาจใช้อำนาจของศาลปกครองเพื่อพิจารณาวินิจฉัยการกระทำความผิดตามกฎหมาย นอกจากนี้ สื่อมวลชน ภาคเอกชน และประชาชนควรเข้ามาทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบหรือเฝ้าระวังอย่างจริงจังและต่อเนื่องด้วย

2.2.4 การบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ “การประปาส่วนภูมิภาคให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่”

ปัญหานี้ มีสาเหตุมาจาก (1) นโยบายของการประปาส่วนภูมิภาคในส่วนที่มุ่งความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและการแสวงหากำไร กล่าวคือ การประปาส่วนภูมิภาคจะดำเนินโครงการที่มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจก่อน และ (2) การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคมีเป้าหมายเพื่อประชาชนไม่มากเท่าที่ควร

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประปาส่วนภูมิภาคควรพิจารณาดำเนินนโยบายเพื่อสังคมเป็นอันดับแรก ก่อนจะพิจารณาเรื่องความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ (2) การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ควรมีเป้าหมายเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง โดยการประปา ส่วนภูมิภาคควรประกาศนโยบายอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง พร้อมกับพยายามนำนโยบายที่ประกาศไว้นั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผล สำหรับแนวทางการพัฒนาหรือแนวโน้มการพัฒนาการประปาส่วนภูมิภาคที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางที่สำคัญ ควรเป็นไปในทิศทางที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 427) เสนอแนวโน้มการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชนว่าให้ (1) ยึดถือประชาชนหรือผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก โดยแสดงเจตนาธรรม หรือเน้นเตือนว่า หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน (2) พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มขึ้น แนวโน้มการบริหารจัดการเช่นนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะประชาชนได้รับประโยชน์เพิ่มมากขึ้น ในเวลาเดียวกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่า ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้า และประชาชนมีคุณภาพสูงขึ้น (3) กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้กว้างขวาง ทั้งถึงและใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น ในอดีตการให้บริการสาธารณะที่กระจุกตัวอยู่ในบางพื้นที่หรือบางจังหวัดแนวโน้มการบริหารจัดการเช่นนี้ ย่อมสนับสนุนให้จำนวนประชาชนที่ได้รับประโยชน์มีเพิ่มมากขึ้น (4) สนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเป็นงานกว้างขวาง ถ้าพึ่งเพียงภาครัฐไม่อาจดำเนินงานให้สำเร็จได้ง่าย ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคเอกชนด้วย โดยภาคเอกชนอาจเป็นบริษัทห้างร้าน หรือหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization, NGO.) เช่น สมาคม หรือมูลนิธิ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ การบริหารจัดการในอนาคตที่เน้นด้านการให้บริการประชาชนดังกล่าวจึงเป็น (5) สนับสนุนและปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และสร้างความเป็นธรรมในสังคมเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นไม่อาจละเลยหลักการนี้ได้ ทั้งนี้ เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) และ (6) สนับสนุนช่วยเหลือคนยากจนและ

ผู้ด้อยโอกาสเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มการบริหารการพัฒนาในอนาคตไม่อาจเน้นไปที่ผู้รับบริการที่มีสภาพปกติเท่านั้น แต่จะให้ความสำคัญกับผู้รับบริการที่ยากจน ผู้ด้อยโอกาส สตรี เด็ก คนชรา และคนพิการเพิ่มมากขึ้นด้วย พร้อมกันนั้นผู้ด้อยโอกาสจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเป็นตัวแทนมากขึ้นเพื่อแสดงถึงปัญหาและความต้องการให้ปรากฏและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น เช่น การเข้าเป็นตัวแทนในการออกกฎหมาย หรือเข้าเป็นกรรมการในคณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ

2.2.5 การบริหารจัดการด้านการวางแผน ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญคือ “การประปาส่วนภูมิภาคไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร” เช่น ไม่นำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง

ปัญหานี้มาสาเหตุมาจาก (1) ผู้บริหารบางส่วนของการประปาส่วนภูมิภาคไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร และ (2) ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนของประปาส่วนภูมิภาคไม่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการวางแผน ความสำคัญของแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผน

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) ผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการวางแผน โดยการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อปฏิบัติตามแผน และเมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งควรมีการตรวจสอบ และประเมินผลงาน โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ประเมินในระยะครึ่งเวลาของแผนและในเวลาสิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อนจุดแข็ง ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีขึ้น รวมทั้งนำผลประเมินมาพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคควรพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการวางแผน ความสำคัญของแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผน ซึ่งหลังจากการฝึกอบรมแล้วต้องมีการประเมินผลการนำไปปฏิบัติจริงด้วย

2.2.6 การบริหารจัดการด้านการจัดองค์กร ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญคือ “การจัดองค์กรของการประปาส่วนภูมิภาคยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร”

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) การประปาส่วนภูมิภาคมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากเกินไป เช่น มีรองผู้ว่าการจำนวน 7 คน ผู้ช่วยผู้ว่าการจำนวน 9 คน ทำให้อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา ซ้ำซ้อนกัน และ (2) ผู้บริหารระดับสูงบางส่วนในส่วนกลางไม่ส่งเสริมการมอบอำนาจให้แก่ส่วนภูมิภาค ทำให้การปรับเปลี่ยนจัดโครงสร้างองค์กรที่ผ่านมามีการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเพื่อรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางจำนวนมาก

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประปาส่วนภูมิภาคควรดำเนินการจัดองค์กร ให้มีโครงสร้างที่เล็ก กะทัดรัด ในลักษณะจิวแต่แจ้ว เพื่อลดขั้นตอนและสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงและ (2) การประปาส่วนภูมิภาคควรปลูกฝังแนวคิดการแบ่งหรือมอบ และการกระจายอำนาจ รวมทั้งจิตสำนึกของการให้บริการประชาชนให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อูคร ตันติสุนทร (2549) ได้เขียนบทความ เรื่อง “ไปดูญี่ปุ่นปฏิรูปรัฐบาลกลาง” มีข้อความตอนหนึ่งว่า หลังจากรัสเซียล้มไปแล้ว เศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนเป็นระบบเศรษฐกิจการตลาด มีการแข่งขันกันอย่างมีเสรี กว้างขวางทั่วโลก ญี่ปุ่นเห็นว่า รัฐบาลกลางควรจะมีการปฏิรูประบบบริหารเสียใหม่ เพื่อความสามารถในการแข่งขัน จึงได้ตั้งสำนักงานเพื่อการปฏิรูปการบริหารของรัฐบาลกลาง (headquarter for the administrative of the central government) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อความคล่องตัว (simple) 2) มีประสิทธิภาพ (efficient) และ 3) ความโปร่งใส (transparent) และแนวคิดของ ศิริินทร์ ฐูปเกล้า (การบริหารการพัฒนา 2549: 15) ที่ว่าหลักแบ่งแยกอำนาจมิได้หมายความว่า จะต้องมีการแบ่งแยกอำนาจโดยเด็ดขาด คือองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กัน การแบ่งแยกอำนาจโดยเด็ดขาดย่อมทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารประเทศ

2.2.7 การบริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญคือ “พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม”

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) หลักสูตรการพัฒนาและการฝึกอบรมไม่ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานที่เข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรม และ (2) การเข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรมไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาให้ปรับระดับชั้นหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

สำหรับแนวทางการพัฒนา (1) ผู้บริหารควรจัดหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมที่เน้นวิชาชีพเฉพาะให้ตรงกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของพนักงานผู้เข้ารับการพัฒนา และการประปาส่วนภูมิภาคควรกำหนดให้พนักงานที่จะได้รับการพิจารณาให้ปรับระดับชั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นต้องผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปก่อน

2.2.8 การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญคือ “พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร”

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) ผู้บริหารบางส่วนของ การประปาส่วนภูมิภาคไม่มีจิตสำนึกในการมอบหรือแบ่งอำนาจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานมากเกินไป ทำให้พนักงานไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประสานส่วนภูมิภาคควรกำหนดให้มีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นและควรฝึกอบรมผู้บริหารให้มีจิตสำนึกของการมอบอำนาจเพิ่มมากขึ้น และ (2) การประสานส่วนภูมิภาคควรพิจารณาแก้ไข ยกเลิก กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน

2.2.9 การบริหารจัดการด้านการประสานงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญคือ “การประสานงานภายในหน่วยงานของการประสานส่วนภูมิภาคเกิดปัญหาเสมอ” ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่มีหน้าที่วางแผนงาน โครงการหรืองบประมาณกับหน่วยงานด้านการปฏิบัติงาน ไม่มีการประสานงานที่ดี ทำให้โครงการต่าง ๆ หรืองบประมาณที่ได้ไม่ตรงหรือไม่พอกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) พนักงานของการประสานส่วนภูมิภาคยึดติดกับหน่วยงานของตน ทำให้ไม่มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ และ (2) พนักงานบางส่วนของการประสานส่วนภูมิภาคขาดมนุษยสัมพันธ์และขาดจิตสำนึกในการติดต่อประสานที่ดี

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประสานส่วนภูมิภาคควรจัดการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานให้มีจิตสำนึก และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่ เลิกการยึดติดกับผลประโยชน์ของตนหรือหน่วยงานภายในที่ตนสังกัด ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 246) ในหนังสือ “หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ” ที่ว่า แนวทางการพัฒนาความสามารถด้านการมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน อาจดำเนินการ โดยยึดแนวทางที่เรียกว่า รีเลชั่น (RELATION) ดังนี้ 1) Reality ความเป็นตัวของตัวเอง 2) Energetic ความกระตือรือร้น 3) Listening การเป็นผู้รับฟังที่ดี 4) Adaptability การปรับตัว เพื่อสร้างสมดุล และความสัมพันธ์กับผู้อื่น 5) Tolerance ความอดทน 6) Integrity ความซื่อสัตย์ 7) Oral Communication การมีวาจาไพเราะ 8) Networking การแสวงหาเครือข่าย และ (2) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่

2.2.10 การบริหารด้านการรายงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญคือ “การประเมินผลการปฏิบัติงานของการประสานส่วนภูมิภาคไม่เข้มงวด และไม่รัดกุมเท่าที่ควร”

ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) การประสานส่วนภูมิภาคไม่ได้มีการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานภายในอย่างจริงจัง มีความเกรงใจ และสมยอมกันในการตรวจสอบและการประเมินผลการบริหารงานภายในระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

และ (2) วิธีการและรูปแบบการประเมินผลไม่เป็นที่เข้าใจหรือยอมรับของผู้ประเมินหรือผู้ถูกประเมิน

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประปาส่วนภูมิภาคควรควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกให้เข้มงวด หรืออาจสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย และ (2) การประปาส่วนภูมิภาคควรมีวิธีการและรูปแบบการประเมินผลที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ดี รวมทั้งได้รับการยอมรับจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยอาจมีการประชุมปรึกษาหารือหรือร่วมกันพิจารณา

2.2.11 การบริหารด้านงบประมาณ ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ “การประปาส่วนภูมิภาคจัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ”

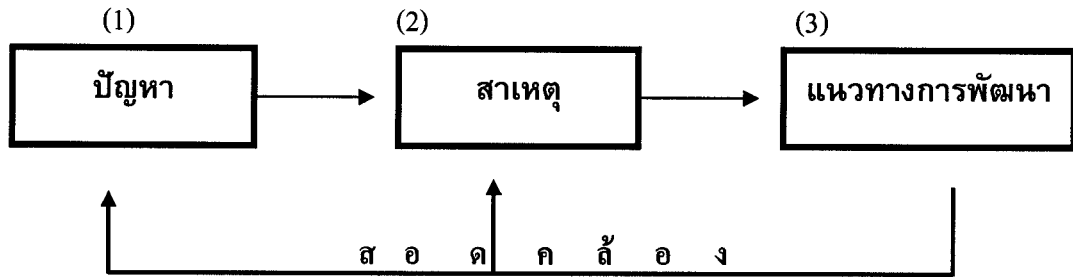
ปัญหานี้มีสาเหตุมาจาก (1) พนักงานบางส่วนไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนรายรับรายจ่าย ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นจริง และ (2) ส่วนกลางเป็นผู้รวบรวมรายละเอียดการของบประมาณของแต่ละหน่วยงานทั่วประเทศ เพื่อจัดสรรงบประมาณ บางครั้งการพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ ไม่คำนึงถึงความจำเป็นของแต่ละพื้นที่ เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจในสภาพการปฏิบัติงานของแต่ละพื้นที่เพียงพอ

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ (1) การประปาส่วนภูมิภาคควรพัฒนา และฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนรายรับรายจ่าย ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และ 2) การที่การประปาส่วนภูมิภาคจะไม่พิจารณาอนุมัติงบประมาณของหน่วยงานใด ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานนั้นมีโอกาสชี้แจงก่อน

ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 11 ด้าน ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้กรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 25-29) มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ดังได้สรุปไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้

สำหรับปัญหาแต่ละข้อในภาพ 5.1 ข้างล่างนี้ นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.14 ที่มีเครื่องหมาย *

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



1. การกำหนดนโยบายของ กปภ. รวมอำนาจมากเกินไป (Policy)

2. กปภ. รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารมากเกินไป (Authority)

1.1 ผู้บริหารบางส่วนขาดจิตสำนึกหรือไม่เห็นความสำคัญของการแบ่งอำนาจให้แก่หน่วยงานระดับล่าง

1.2 โครงสร้างองค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค รวมอำนาจการกำหนดนโยบายไว้ที่ส่วนกลาง

2.1 ผู้บริหารบางส่วนของ กปภ. มีจิตใจหรือปรารถนาที่จะใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับในลักษณะรวมอำนาจอย่างเต็มที่โดยไม่คิดที่จะมอบอำนาจให้แก่หน่วยงานในระดับภูมิภาค

2.2 ผู้บริหารบางส่วนใช้อำนาจที่ได้รับมอบมากเกินไปอย่างไม่เหมาะสม เช่น ใช้อำนาจหน้าที่โดยขาดคุณธรรม คำนึงถึงพวกพ้องหรือคนใกล้ชิด

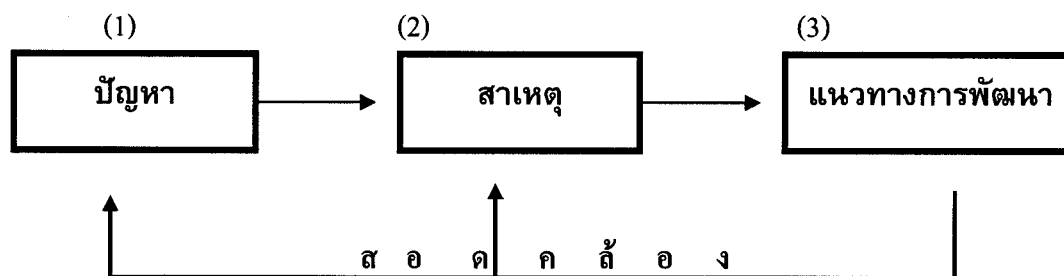
1.1 กปภ. ควรพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อให้มีจิตสำนึกหรือเห็นความสำคัญของการแบ่งอำนาจให้หน่วยงานระดับล่าง

1.2 กปภ. ควรแก้ไขโครงสร้างองค์กรให้มีการแบ่งอำนาจให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคมากขึ้น

2.1 กปภ. ควรแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้มีการมอบอำนาจให้แก่หน่วยงานในระดับภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น

2.2 กปภ. ควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ และคุณธรรม

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา (ต่อ)



3. พนักงานบางส่วนของ กปภ. ใช้ อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ ส่วนตนหรือพวกพ้อง (Morality)

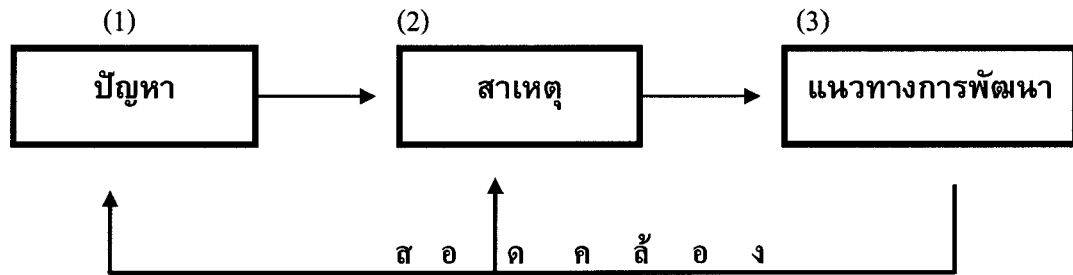
3.1 พนักงานของ กปภ. บางส่วนมี ความเชื่อ ค่านิยม หรือจิตสำนึกที่ เคยชินในการใช้อำนาจหน้าที่ แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือ พวกพ้อง หรือสนับสนุนการทุจริต และขาดจิตสำนึกของการให้บริการ ประชาชน

3.2 การบังคับใช้กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับของ กปภ. ยังไม่เข้มงวด เท่าที่ควร โดยเฉพาะในส่วนที่ เกี่ยวกับการควบคุมดูแล และ ลงโทษพนักงานที่กระทำความผิด

3.1 กปภ. ควรจัดอบรมเพื่อปลูกฝัง พนักงานของ กปภ. ให้มีจิตสำนึก ในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้เห็น คุณค่าของผู้กระทำความดีโดยยก ย่องสุจริตชนและรณรงค์ต่อต้านผู้ ประพฤติทุจริต รวมตลอดถึงการให้ ความสำคัญกับการตรวจสอบทั้ง จากภายในและภายนอกอย่าง เกร่งกรัดและมีประสิทธิภาพโดยไม่ คำนึงถึงพวกเดียวกันหรือสีเดียวกัน

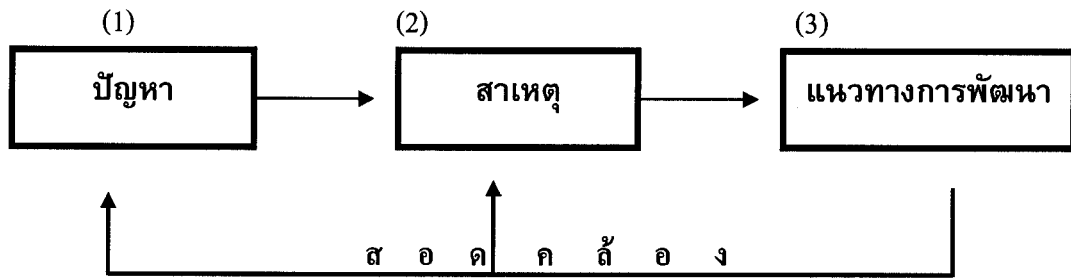
3.2 กปภ. ควรมีการลงโทษผู้กระทำ ผิดอย่างจริงจัง ตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ หรืออาจใช้ อำนาจของศาลปกครองเพื่อ พิจารณาวินิจฉัยการกระทำความผิด ตามกฎหมาย นอกจากนี้ สื่อมวลชน ภาคเอกชน และ ประชาชนควรเข้ามาทำหน้าที่ ควบคุมตรวจสอบหรือเฝ้าระวัง อย่างจริงจังและต่อเนื่องด้วย

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา (ต่อ)



<p>4. กปภ. ให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ (Society)</p>	<p>4.1 นโยบายของ กปภ. ในส่วนที่มุ่งความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและการแสวงหากำไร กล่าวคือ กปภ. จะดำเนินโครงการที่มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจก่อน</p> <p>4.2 การบริหารจัดการของ กปภ. มีเป้าหมายเพื่อประชาชนไม่มากเท่าที่ควร</p>	<p>4.1 กปภ. ควรพิจารณาคำนิพนโยบายเพื่อสังคมเป็นอันดับแรกก่อนจะพิจารณาเรื่องความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ</p> <p>4.2 การบริหารจัดการของ กปภ. ควรมีเป้าหมายเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง โดย กปภ. ควรประกาศนโยบายอย่างชัดเจนและต่อเนื่องพร้อมกับพยายามนำนโยบายที่ประกาศไว้ นั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผล</p>
<p>5. กปภ. ไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร (Planning)</p>	<p>5.1 ผู้บริหารบางส่วนของ กปภ. ไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร</p>	<p>5.1 ผู้บริหารของ กปภ. ควรให้ความสำคัญกับการวางแผน โดยการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และเลือกแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อปฏิบัติตามแผน และเมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่ง ควรมีการตรวจสอบ และประเมินผลงาน โดยแบ่งเป็น 2</p>

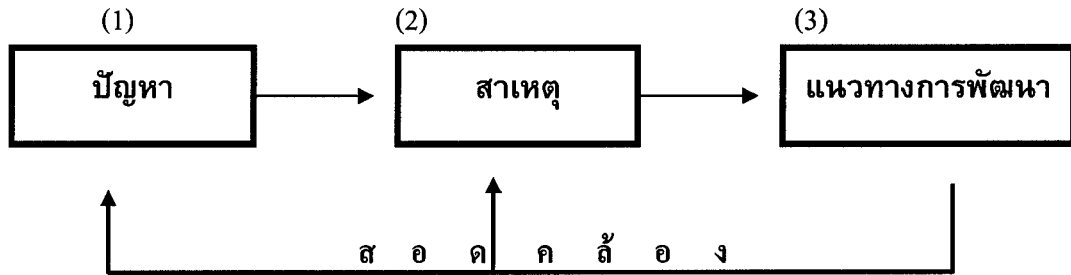
กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา (ต่อ)



6. การจัดองค์กรของ กปภ. ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร(Organizing)

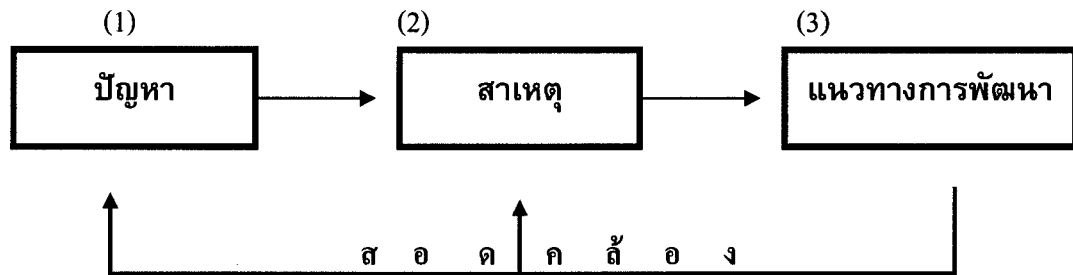
<p>5.2 ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนของ กปภ. ไม่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผน</p>	<p>ระยะ คือ ประเมินในระยะครึ่งเวลาของแผนและในเวลาสิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีขึ้น รวมทั้งนำผลประเมินมาพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น</p>
<p>6.1 กปภ. มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากเกินไป เช่น มีรองผู้ว่าการจำนวน 7 คน ผู้ช่วยผู้ว่าการจำนวน 9 คน ทำให้อำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชา ซ้ำซ้อนกัน</p> <p>6.2 ผู้บริหารระดับสูงบางส่วนใน ส่วนกลางไม่ส่งเสริมการมอบอำนาจให้แก่ส่วนภูมิภาค ทำให้การปรับเปลี่ยนจัดโครงสร้างองค์กรที่ผ่านมามีการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเพื่อรวมอำนาจไว้</p>	<p>5.2 กปภ. ควรพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ในเรื่องการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผน ซึ่งหลังจากการฝึกอบรมแล้วต้องมีการประเมินผลการนำไปปฏิบัติจริงด้วย</p> <p>6.1 กปภ. ควรดำเนินการจัดองค์กรให้มีโครงสร้างที่เล็ก กะทัดรัดในลักษณะจิวแต่แจ้ว เพื่อลดขั้นตอนและสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง</p> <p>6.2 กปภ. ควรปลูกฝังแนวคิดการแบ่งหรือมอบ และการกระจายอำนาจ รวมทั้งจิตสำนึกของการให้บริการประชาชนให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ</p>

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา (ต่อ)



<p>7. พนักงานของ กปภ. ไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม (Staffing)</p>	<p>ที่ส่วนกลางจำนวนมาก</p> <p>7.1 หลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมไม่ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>7.2 การเข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรมไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาให้ปรับระดับชั้นหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น</p>	<p>7.1 ผู้บริหารควรจัดหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมที่เน้นวิชาชีพเฉพาะให้ตรงกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>7.2 กปภ. ควรกำหนดให้พนักงานที่จะได้รับการพิจารณาให้ปรับระดับชั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นต้องผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปก่อน</p>
<p>8. พนักงานของ กปภ. ไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร (Directing)</p>	<p>8.1 ผู้บริหารบางส่วนของ กปภ. ไม่มีจิตสำนึกในการมอบหรือแบ่งอำนาจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>8.2 กปภ. มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานมากเกินไป จนพนักงานไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน</p>	<p>8.1 ก.ปภ. ควรกำหนดให้มีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นและควรฝึกอบรมผู้บริหารให้มีจิตสำนึกของการมอบอำนาจเพิ่มมากขึ้น</p> <p>8.2 กปภ. ควรพิจารณาแก้ไข ยกเลิกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน</p>

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา (ต่อ)



9. การประสานงานภายใน
หน่วยงานของ กปภ. เกิดปัญหา
เสมอ (Coordinating)

9.1 พนักงานของ กปภ. ยึดติดกับ
หน่วยงานของตน ทำให้ไม่มีการ
ประสานงานกับหน่วยงานภายใน
อื่น ๆ

9.1 กปภ. ควรจัดการพัฒนาหรือ
ฝึกอบรมพนักงานให้มีจิตสำนึก
และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็น
ใหญ่ เลิกการยึดติดกับผลประโยชน์
ของตนหรือหน่วยงานภายในที่ตน
สังกัด

9.2 พนักงานบางส่วนของ กปภ.
ขาดมนุษยสัมพันธ์และขาด
จิตสำนึกในการติดต่อประสานที่ดี

9.2 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควร
ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการ
ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน
ที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่

10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของ กปภ. ไม่เข้มงวด และไม่รัดกุม
เท่าที่ควร (Reporting)

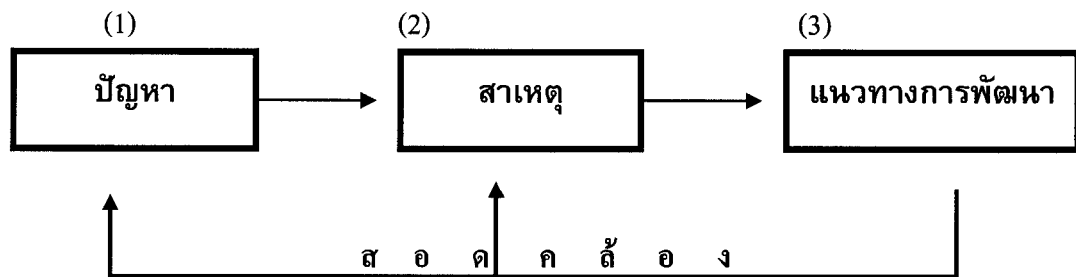
10.1 กปภ. ไม่ได้มีการควบคุม
ตรวจสอบ และประเมินผลการ
บริหารงานภายในอย่างจริงจัง มี
ความเกรงใจ และสมยอมกันในการ
ตรวจสอบ และการประเมินผลการ
บริหารภายในระหว่าง
ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

10.1 กปภ. ควรควบคุมตรวจสอบ
และประเมินผลการบริหารงานทั้ง
ภายในและภายนอกให้เข้มงวด
หรืออาจสนับสนุนให้หน่วยงาน
ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการ
ประเมินผลด้วย

10.2 วิธีการและรูปแบบการ
ประเมินผล ไม่เป็นที่เข้าใจหรือ
ยอมรับของผู้ประเมินหรือผู้ถูก
ประเมิน

10.2 กปภ. ควรมึวิธีการและ
รูปแบบการประเมินผลที่เข้าใจง่าย
และสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติ
ได้ดี รวมทั้งได้รับการยอมรับจากผู้
ประเมินและผู้ถูกประเมินโดยอาจมี
การประชุมปรึกษาหารือหรือ
ร่วมกันพิจารณา

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา (ต่อ)



11. กปก. จัดสรรงบประมาณ
สำหรับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ
(Budgeting)

11.1 พนักงานบางส่วนไม่มีความรู้
ความเข้าใจในการจัดทำแผนรายรับ
รายจ่าย ให้สอดคล้องกับการ
ปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นจริง

11.2 ส่วนกลางเป็นผู้รวบรวม
รายละเอียดการของประมาณของ
แต่ละหน่วยงานทั่วประเทศ เพื่อ
จัดสรรงบประมาณ บางครั้งการ
พิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ ไม่
คำนึงถึงความจำเป็นของแต่ละพื้นที่
เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจใน
สภาพการปฏิบัติงานของแต่ละ
พื้นที่เพียงพอ

11.1 กปก. ควรพัฒนา และ
ฝึกอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจ
การจัดทำแผนรายรับรายจ่าย ให้
สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่
เกิดขึ้นจริง

11.2 การที่ กปก. จะไม่พิจารณา
อนุมัติงบประมาณของหน่วยงานใด
ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานนั้นมี
โอกาสชี้แจงก่อน

ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการ
ของการ ประปาส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB
โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา
ที่เรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา มาประยุกต์ใช้

2.3 เปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต และกับการประปานครหลวง แบ่งเป็น 2 หัวข้อ

2.3.1 ในการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับในอดีต ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจาก ผลประกอบการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันมีแนวโน้มสูงกว่า จะประสบภาวะขาดทุน เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจ การปรับตัวสูงขึ้นของราคาน้ำมันอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาค ไม่สามารถเสนอข้อมูล และโน้มน้าวให้รัฐบาลปรับอัตราค่าน้ำประปา ให้สะท้อนต้นทุนที่แท้จริงได้

2.3.2 ในการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในปัจจุบันกับการประปานครหลวง ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย ว่า ศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคสูงกว่าการประปานครหลวง แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากการประปานครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีจุดประสงค์การจัดตั้งเหมือนกับการประปาส่วนภูมิภาค ต่างกันเพียงพื้นที่ให้บริการ แต่จากอดีตจนถึงปัจจุบันการประปานครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการที่ดีกว่าการประปาส่วนภูมิภาคมาก การประปาส่วนภูมิภาคจึงใช้ระบบการจัดการของการประปานครหลวงเป็นต้นแบบในการปรับปรุงการบริหารจัดการในหลายประการ

2.4 ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 2 หัวข้อ

2.4.1 ในการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวก และให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกและให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากปัจจุบันการประปาส่วนภูมิภาคมีแนวโน้มสูงที่ผลประกอบการจะประสบภาวะขาดทุน ส่งผลให้งบประมาณในส่วนที่จะขยายระบบประปาใหม่ หรือปรับปรุงระบบประปาที่มีอยู่เดิมเพื่อบริการประชาชนให้ดีขึ้นมีน้อยลง

2.4.2 ในภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคตมีแนวโน้มจะสูงกว่าในปัจจุบัน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยใน

ระดับปานกลาง ว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต มีแนวโน้มจะสูงกว่าปัจจุบัน แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก เนื่องจากการประปาส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจเชิงสังคม การดำเนินการต่างๆ ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และการดำเนินการขยายพื้นที่ให้บริการประชาชนยังต้องพึ่งพางบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล เช่น บางรัฐบาลมีนโยบายต้องการให้แปรรูปการประปาส่วนภูมิภาคเป็นบริษัทมหาชน เพื่อที่จะได้ระดมทุนเพื่อขยายกิจการเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน แต่เมื่อมีการเปลี่ยนนโยบายหรือเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ ก็มีการยกเลิกนโยบายดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการที่เดิมได้มีการปรับเปลี่ยนไว้เพื่อรองรับการแปรรูป มาเป็นรูปแบบตามนโยบายของรัฐบาลใหม่ เป็นต้น ดังนั้น การที่ในอนาคตการประปาส่วนภูมิภาคจะมีแนวโน้มสูงกว่าปัจจุบันในระดับใด นอกจากศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคแล้ว ส่วนหนึ่งยังขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกคือ นโยบายของรัฐบาลด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีความเห็น แบ่งเป็น 2 หัวข้อตามลำดับ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผู้บริหารทุกระดับของการประปาส่วนภูมิภาค ได้พยายามที่จะปรับปรุงการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในทุก ๆ ด้าน ให้มีศักยภาพ ประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น ให้มากกว่าหรือเท่ากับหน่วยงานอื่น ๆ แต่ก็ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร ปัญหาต่างๆ ยังคงเกิดขึ้นมาก อาจจะเป็นจากสาเหตุที่ว่า ผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาค ยังคงยึดติดกับการบริหารในระบบราชการแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการนำการบริหารจัดการแบบธุรกิจสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง และเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB เนื่องจากในที่ได้นำกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มาใช้ ดังนั้น ข้อเสนอแนะข้างล่างนี้ จึงเสนอแนะตามกรอบแนวคิดดังกล่าว

1) การบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย การประสานส่วนภูมิภาคควร กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมีการถ่ายโอนภารกิจให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อม โดยอาจกำหนดรูปแบบการถ่ายโอนไว้ 2 ลักษณะคือ (1) ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการประปาในท้องถิ่นเอง (2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการประปา ร่วมกับการประสานส่วนภูมิภาค โดยการประสานส่วนภูมิภาคเป็นผู้จำหน่ายน้ำประปาให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นโดยตรง และให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการบริหารจัดการเพื่อจำหน่ายให้ประชาชนในพื้นที่เอง ซึ่งในอนาคตการประสานส่วนภูมิภาคอาจจะต้องปรับปรุงองค์กรเพื่อเป็นหน่วยงานด้านวิชาการที่สนับสนุน ให้ความรู้ด้านระบบประปา การบริหารจัดการ ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อุดร ดันติสุนทร ในการบรรยายให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2550 ที่ว่า รัฐควรเห็นความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ท้องถิ่นพึ่งพาตัวเองดำเนินการแทนรัฐ รัฐทำในส่วนที่เกินความสามารถ และกำกับนโยบาย และประชาชนจะได้รับการบริการสาธารณะที่ดีขึ้น การบริหารมีความโปร่งใส การที่จะช่วยเหลือแล้วราษฎรมีความสุขอยู่ดีกินดี ไม่ใช่จับปลาให้เขากินทุกวัน แต่สอนวิธีให้รู้จักตกเบ็ด ทอดแห รู้จักปกครองตนเอง หน่วยงานของรัฐควรมีแนวคิดแบบสหการ คือการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง เมื่อใช้ทรัพยากร และความรู้ความสามารถของแต่ละองค์กรมี เพื่อพัฒนาประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางควรลดอำนาจหน้าที่ลง และแบ่งอำนาจไปให้กับหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น โดยให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคในระดับสำนักงานประจำจังหวัด และอำเภอ มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ โครงการ และงบประมาณ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำประปา การซ่อมบำรุงระบบประปา ในชุมชนที่รับผิดชอบในวงเงินงบประมาณที่สูงขึ้นกว่าปัจจุบัน สำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง ควรมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในภาพรวมเท่านั้น ส่วนเรื่องอื่น ๆ เช่น การจัดทำงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การจัดทำโครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบประปา ควรมอบให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานประจำเขต

3) การบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม การประสานส่วนภูมิภาค ควรปลูกฝังพนักงานของการประสานส่วนภูมิภาคให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และเสียสละเพื่อส่วนรวม รวมทั้งมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ งานให้เพียงพอ โดยควรนำหลักธรรมตามหลักพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ในหนังสือ “ธรรมนุญชีวิต” ได้ระบอบุญประกอบของหลักธรรมนี้ไว้ 6 ประการ อันเป็นลักษณะของคนในการทำงานร่วมกันในองค์กร ที่ควรมีการวัดผลเป็นประจำ ประกอบด้วย

- (1) เมตตาการุณยธรรม (การกระทำต่อกันด้วยความเมตตา ด้วยความมีไมตรี เคารพ ช่วยเหลือ)
- (2) เมตตาวิจิตรธรรม (การพูดจากันด้วยความเมตตา ด้วยการแนะนำสุภาพ ตักเตือน)
- (3) เมตตาเมตตาโนกรรม (การคิดในแง่ดีต่อกันด้วยเมตตา จิตปรารถนาดี คิดสิ่งเป็นคุณ)
- (4) สาธารณ โภคิ (การแบ่งปันประโยชน์ต่อกันอย่างเท่าเทียม)
- (5) สีสสามัญญตา (การรักษาวินัยส่วนร่วม ประพฤติสุจริต)
- (6) ทิฏฐิสามัญญตา (การรับฟังความคิดเห็นกันและกัน ยึดอุดมคติ สิ่งดีงาม จุดหมายเดียวกัน)

ทั้ง 6 ด้านนี้ครอบคลุมทั้งด้าน “ในคน” คือ กาย วาจา ใจ ที่ควรมีหลักปฏิบัติต่อกัน และด้าน “นอกคน” ในการอยู่ร่วมกันด้วยดี คือ การแบ่งปัน การมีวินัย การรับฟังกัน (บทความเรื่องทำงานเป็นสุขตามหลักธรรม หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ วันจันทร์ 5 กุมภาพันธ์ 2550 ผู้เขียน รัฐพร คำหอม)

4) การบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ควรเป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด และมีเป้าหมายเพื่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น และควรให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความต้องการของสังคมภายนอก โดยการออกสำรวจ หรือการสอบถามจากประชาชน

ปัจจุบันการประปาส่วนภูมิภาคได้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริการสังคมหลายโครงการ เช่น โครงการน้ำประปาดื่มได้ ร่วมกับกรมอนามัย โดยมีการติดตั้งจุดบริการน้ำดื่มฟรี บริเวณชุมชนในพื้นที่สำนักงานประปาที่ได้รับรองมาตรฐานน้ำดื่มจากกรมอนามัย เป็นต้น แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ในทุกพื้นที่ที่รับผิดชอบของการประปาส่วนภูมิภาค และขาดการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ และการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ในอนาคตการประปาส่วนภูมิภาค ควรให้ความสนใจ และสนับสนุนให้เกิดโครงการที่เอื้ออำนวยประโยชน์แก่ประชาชนแบบนี้เพิ่มมากขึ้น

5) การบริหารจัดการด้านการวางแผน การประปาส่วนภูมิภาคควรมีการวางแผน ปฏิบัติตามแผน และประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และควรแจ้งผู้ปฏิบัติงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษร และให้มีความเข้าใจตรงกัน ในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยการประปาส่วนภูมิภาคต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ และการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมากขึ้น โดยใช้ยุทธศาสตร์ เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการ และกระบวนการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของของ คาแพน และนอร์ตัน (Kapan and Norton 2005: 17) ที่มีแนวทางพัฒนาไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 5 ประการ คือ (1) รวมพลังเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (2) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผล ได้อย่างเป็นรูปธรรม (3) ปรับแต่ง สร้างความเชื่อมโยง และบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (4) สร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

6) การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ การประปาส่วนภูมิภาคควรจัดองค์การให้เล็กลงในลักษณะของจิวต์แต่แจ๋ว มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซ้ำซ้อน โดยปัจจุบันการประปาส่วนภูมิภาคแม้จะแบ่งสายงานการบังคับบัญชาเป็นภาคจำนวน 5 ภาค ตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ โดยมีรองผู้ว่าการ ควบคุมดูแล แต่ในทางปฏิบัติจริงรองผู้ว่าการทั้ง 5 ภาค ยังคงมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง และการบริหารจัดการบางเรื่องยังต้องขออนุมัติกับผู้ว่าการ ดังนั้นในอนาคตการประปาส่วนภูมิภาคควรจัดองค์การโดยแยกกองคร้อออกไปเป็นองค์กรย่อยอย่างน้อย 5 องค์กร ประจำภาคต่าง ๆ มีผู้ว่าการภาคเป็นผู้รับผิดชอบการบริหาร นโยบายโดยเบ็ดเสร็จเด็ดขาด และไปจัดตั้งสำนักงานในพื้นที่แต่ละภาค โดยสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร จะทำหน้าที่ในด้านกำหนดนโยบายในภาพรวม และด้านวิชาการเท่านั้น

7) การบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การประปาส่วนภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือฝึกอบรม โดยผู้ที่จะได้เลื่อนหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นต้องได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้นก่อน การดำเนินการแปลงนโยบาย และยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะไม่มีทางสำเร็จ ได้เลยหากบุคลากรในองค์กรไม่ร่วมกันดำเนินงาน โดยเฉพาะการสร้างระบบจูงใจ การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีผลต่อการทำให้บุคลากรสามารถทบทวนผลการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายการทำงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะของตนให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์

8) การบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวก ในปัจจุบันพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค มีภาระหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น และประชาชน ในพื้นที่ให้บริการ แต่ในการตัดสินใจ การทำข้อตกลงต่าง ๆ การประปาส่วนภูมิภาคไม่ได้มอบอำนาจให้เพียงพอ ต้องขออนุมัติจากสำนักงานประปาเขต หรือสำนักงานใหญ่ ทำให้เกิดความล่าช้า และความไม่น่าเชื่อถือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การประปาส่วนภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการแบ่งหรือมอบอำนาจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

9) การบริหารจัดการด้านการประสานงาน ในปัจจุบันการประปาส่วนภูมิภาคประสบปัญหาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในด้วยกันเอง เนื่องจากพื้นที่การให้บริการกว้างขวาง ทำให้มีหน่วยงานย่อย ๆ เกิดขึ้นอย่างมาก เช่น มีสำนักงานประปาที่ให้บริการทั่วประเทศ 228 แห่ง สำนักงานประปาเขต 10 แห่ง ทำให้การประสานงานระหว่างกัน เช่น การยืมใช้เครื่องมืออุปกรณ์ระหว่างสำนักงานประปาแต่ละแห่ง ต้องผ่านสายงานบังคับบัญชาแต่ละสาย ทำให้เกิดความล่าช้า ดังนั้น การประปาส่วนภูมิภาคควรมีแนวทางหรือหลักปฏิบัติในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในให้มีความคล่องตัว ตลอดจนจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน โดยเฉพาะเพื่อลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้สั้นลง

อีกทั้งการประสานงานระหว่างหน่วยงานของการประปาส่วนภูมิภาคในแต่ละพื้นที่กับหน่วยงานภายนอก ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเรื่องนโยบายการให้บริการ การช่วยเหลือค่าบำรุงรักษาแหล่งน้ำดิบให้ท้องถิ่น กรณีการประปาส่วนภูมิกานำน้ำดิบในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาใช้ผลิตน้ำประปา ซึ่งบางครั้งหลังจากหน่วยงานต่าง ๆ ของการประปาส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการประสานงานเสร็จสิ้นแล้วปรากฏว่าไม่ได้รับการเห็นชอบจากสำนักงานใหญ่ ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในพื้นที่ หรือเสียความน่าเชื่อถือไป เพื่อแก้ไขปัญหาดังนั้นการประปาส่วนภูมิภาคจึงควรมีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะ เพื่อให้ในภาพรวมของนโยบายต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

10) การบริหารจัดการด้านการรายงาน ในปัจจุบันการประเมินผลของการประปาส่วนภูมิภาคไม่ได้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของพนักงาน โดยทั่วไป แม้จะมีรูปแบบการประเมินผลที่เป็นมาตรฐานกลาง แต่การประเมินขึ้นอยู่กับวิจารณ์ของผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ทำให้การประเมินผลของแต่ละหน่วยงานภายในมีความแตกต่าง ๆ กันมาก ทั้งที่มีภารกิจแบบเดียวกัน บางหน่วยงานเพื่อป้องกันการขัดแย้งการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษประจำปี จะใช้วิธีสลับหมุนเวียนกัน โดยไม่ดูผลงานเป็นหลัก อันส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่มี

ประสิทธิภาพ เพราะแม้พนักงานจะทำงานดี มีประสิทธิภาพ อาจจะไม่ได้รับการประเมินผลให้ได้คะแนนดีในปีนั้น เพราะปีนั้นเป็น ใ้คั่วตัวในการหมุนเวียนของพนักงานคนอื่น ๆ ดังนั้น การประกาศประจำปีส่วนภูมิภาคควรกำหนดให้มีการควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผู้ประเมิน เป็นรูปคณะกรรมการ หรือจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเป็นผู้ประเมิน และควรให้ให้หน่วยงานภายนอกมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย

11) การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ ในปัจจุบันหน่วยงานระดับสำนักงานประปาในพื้นที่ต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาคของการประปาส่วนภูมิภาค ประสบปัญหาได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงาน โครงการปรับปรุงต่าง ๆ ไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับสถานะความเป็นจริง เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณโดยภาพรวมขึ้นอยู่กับระดับสำนักงานประปาเขต และสำนักงานใหญ่ ซึ่งบางครั้งผู้จัดสรรงบประมาณไม่มีความรู้ความเข้าใจ ในปัญหาและสภาพพื้นที่ของแต่ละสำนักงานประปาอย่างเพียงพอ หรือมีการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานในส่วนกลางเกินความจำเป็น ในกรณีนี้การประกาศประจำปีภาคควรจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับกับความเป็นจริงของแต่ละหน่วยงานในส่วนภูมิภาค โดยการมอบอำนาจให้สำนักงานประปาในพื้นที่ ๆ ในส่วนภูมิภาคเป็นผู้จัดทำบัญชีเสนอของงบประมาณ พร้อมเหตุผล หากหน่วยงานในระดับสำนักงานประปาเขต และสำนักงานใหญ่ ซึ่งรวบรวมจัดทำงบประมาณฉบับรวม จะทำการปรับปรุง หรือตัดทอนงบประมาณของหน่วยงานใด ต้องมีการชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็นอย่างชัดเจน

3.1.2 ข้อเสนอแนะอื่น นอกเหนือจากกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านระบบหรือโครงสร้างใหญ่ ด้านแนวทางการบริหารจัดการ

1) ด้านรูปแบบ การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค โดยรูปแบบจะเป็นการบริหารงานกึ่งภาครัฐ และเอกชน แต่งบประมาณในการดำเนินการก่อสร้างและปรับปรุงขยายระบบประปา เพื่อบริการประชาชน ส่วนใหญ่เป็นงบอุดหนุนจากรัฐบาล ดังนั้นภารกิจหลักขององค์กรยังคงต้องตอบสนองนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ทำให้ไม่อาจดำเนินการ บริหาร โดยคิดความคุ้มค่าทางการลงทุนและเศรษฐกิจเป็นหลักได้ โดยภาพรวมการวาง โครงการต่าง ๆ ยังต้องคำนึงถึงความต้องการ ความเดือดร้อนประชาชนหรือความต้องการของนักการเมืองเป็นอันดับต้น ๆ ดังนั้น รูปแบบการบริหารของการประปาส่วนภูมิภาคในการบริหารจัดการยังคงมีความเป็นรูปแบบของระบบราชการอยู่มาก ซึ่งในส่วนนี้การประกาศประจำปีภาคควรจะต้องปรับปรุงให้การบริหารจัดการให้การดำเนินงานไม่ต้องอาศัยงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล และทำให้องค์กรมีความคุ้มค่า

ทุน มีกำไร ในการดำเนินงาน รวมทั้งไม่ก่อภาระให้ประชาชนในการที่ต้องเสียค่าบริการเพิ่มมากขึ้น ในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าการประปาส่วนภูมิภาค อาจดำเนินการแก้ไขรูปแบบการบริหารงาน ดังนี้

- เพิ่มการให้เอกชนเข้ามีส่วนร่วมลงทุนในโครงการต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งเมื่อโครงการต่าง ๆ ไม่ต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐบาลแล้ว การประปาส่วนภูมิภาคก็จะมีโอกาสที่จะพัฒนาโครงการต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นจะต้องคำนึงถึงความต้องการของนักการเมืองได้มากขึ้น

- ให้ภาคประชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น ทั้งในระดับการบริหารจัดการสำนักงานประปาในระดับอำเภอ จังหวัด สำนักงานประปาเขต และสำนักงานใหญ่ ซึ่งการมีส่วนร่วมดังกล่าว จะทำให้การประปาส่วนภูมิภาคสามารถกำหนดโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่จริง ๆ รวมทั้งยังสามารถขอการสนับสนุนงบประมาณโครงการต่าง ๆ จากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ในกรณีที่การประปาส่วนภูมิภาคไม่มีงบประมาณหรืองบประมาณไม่เพียงพอ และภาคประชาชนยังเป็นผู้ตรวจสอบ คัดค้าน ในกรณีที่นักการเมือง หรือผู้บริหารการประปาส่วนภูมิภาค จัดทำโครงการที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในพื้นที่หรือใช้งบประมาณสูงเกินความจำเป็น ในการมีส่วนร่วมนั้น อาจเป็นไปในรูปแบบคณะกรรมการ เช่น การแต่งตั้งผู้บริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นคณะกรรมการบริหาร เป็นคณะกรรมการตรวจการจ้าง คณะกรรมการพิจารณาความจำเป็นของโครงการ ฯลฯ หรือรูปแบบการประชุมร่วมเพื่อขอความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารของการประปาส่วนภูมิภาคในพื้นที่กับผู้บริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

2) *ด้านระบบหรือโครงสร้างใหญ่* การประปาส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค มีการบริหารแบบธุรกิจเชิงสังคม งบประมาณในการก่อสร้างปรับปรุงขยายระบบประปาเพื่อบริการให้แก่ประชาชน ส่วนมากได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเป็นรายปี โดยภาพรวมผู้บริหารระดับสูง เช่น คณะกรรมการบริหาร ผู้ว่าการ จะต้องได้รับการสนับสนุนหรือเห็นชอบจากฝ่ายการเมืองในการแต่งตั้ง ทำให้องค์กรถูกแทรกแซง ทั้งด้านนโยบายและการบริหารจัดการ รวมทั้งนโยบายในภาพรวมของการประปาส่วนภูมิภาคจะต้องสอดคล้องหรือถูกกำหนดโดยนโยบายของรัฐบาล ทำให้การบริหารงานของการประปาส่วนภูมิภาค ในบางครั้งไม่สอดคล้องกับสถานะสังคม เศรษฐกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งปัจจุบันการประปาส่วนภูมิภาคมีพื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง ทำให้การบริหารงาน การส่งการแก้ไขปัญหาในพื้นที่เป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์หรือสภาพข้อเท็จจริงในพื้นที่ ในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าการประปาส่วนภูมิภาค อาจดำเนินการแก้ไขระบบหรือโครงสร้างใหญ่ ดังนี้

- การแปรรูปของการประปาส่วนภูมิภาค เพื่อให้เป็นบริษัทมหาชนเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงในส่วนของภาคประชาชนที่อาจจะได้รับความเดือดร้อนจากการแปรรูปดังกล่าวด้วย เช่น อาจต้องการเพิ่มอัตรากำน้ำประปา เป็นต้น

- การลดขนาดองค์กรให้เล็กลง โดย (1) ถ่ายโอนกิจการประปาในพื้นที่รับผิดชอบให้องค์การส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมรับไปบริหาร โดยการประปาส่วนภูมิภาคอาจปรับเปลี่ยนภาระหน้าที่เป็นผู้ผลิตน้ำประปาเพื่อขายส่งให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปจำหน่ายต่อให้ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบเอง (2) แยกส่วนการประปาส่วนภูมิภาค เป็นองค์การย่อย ๆ อย่างน้อยจำนวน 4 – 5 องค์การตามการแบ่งพื้นที่เป็นภาคของประเทศไทย เช่น การประปาส่วนภูมิภาคภาคเหนือ การประปาส่วนภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การประปาส่วนภูมิภาคภาคกลาง การประปาส่วนภูมิภาคภาคใต้ โดยให้แต่ละองค์กรมีผู้บริหารสูงสุด ที่สามารถตัดสินใจได้โดยเอกเทศ มีสำนักงานใหญ่อยู่ในแต่ละภาค ซึ่งจะทำให้การบริหารงาน การสั่งการแก้ไขปัญหาในพื้นที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทันเหตุการณ์ ตรงสภาพข้อเท็จจริงในพื้นที่

3) *ด้านการนำแนวทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ไปปรับใช้* ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า การบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค สามารถนำแนวคิดการจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาประยุกต์ใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลง พัฒนา องค์กรได้ ซึ่งการพัฒนานั้นจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสำคัญ คือ ประเทศชาติ ประชาชน และองค์กร อยู่เย็นเป็นสุข โดยประเทศชาติ และองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ยั่งยืน โดยหลักการสำคัญของการจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่จะนำประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิกาคนั้น อาจใช้หลักการสำคัญของการจัดการตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน 8 ประการ ข้างล่างนี้ไปประยุกต์ใช้ (วิรัช วิรัชนิภา วรณ: การบริหารจัดการตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน ออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 7 ธันวาคม 2549 www.wiruch.com) มาปรับใช้ดังนี้

ประการที่ 1 ความพอเพียง หมายถึง การประปาส่วนภูมิภาคต้องเน้นการลงทุน และการใช้จ่ายต่าง ๆ โดยยึดถือทางสายกลาง ความพอประมาณ และความพอดี ในเวลาเดียวกัน ก็ก้าวให้ทันโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่เน้นการลงทุนที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศที่มีค่าใช้จ่ายสูง ให้ความสำคัญกับศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี ประสพการณ์ การแบ่งปัน และการช่วยเหลือกัน โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ในประเทศ เช่น สถาบันวิจัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ และเครือข่ายประชาชน โดยยึดแนวทางตามพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2547 ดังนี้ “ คนอื่นจะว่าอย่างไรก็ช่างเขา จะว่าเมืองไทย

ถ้าสมมุติว่าเมืองไทยเซยว่าเมืองไทยไม่มีสิ่งที่ทันสมัยใหม่ แต่เราอยู่อย่างพอมือพอกิน และขอให้ทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้เมืองไทยพอมือพอกิน มีความสงบ ช่วยกันรักษาส่วนรวมให้อยู่ดีกินดี พอมือพอกิน พอมือพอกิน พอมือพอกิน มีความสงบ ไม่ให้คนอื่นมาแย่งคุณสมบัตินี้จากเราไปได้..”

ประการที่ 2 ความมีเหตุผล หมายถึง การประปาส่วนภูมิภาค ต้องตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับระดับของความพอเพียงอย่างมีเหตุมีผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ ทั้งนี้ การตัดสินใจ และการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน โดยความรู้ที่ควรครอบคลุมความรู้ในวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน รวมถึงถึงความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเพื่อประกอบการคิด การลงมือปฏิบัติจริง และการประเมินผล สำหรับคุณธรรมนั้น ควรมีความตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน ความเพียร และการใช้สติปัญญาในการดำเนินงาน โดยยึดแนวทางตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ของมหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2514 ดังนี้

“การวางโครงการใด ๆ ที่จะให้ได้ผลสมบูรณ์ จะต้องอาศัยเหตุผลที่หนักแน่นเป็นพื้นฐาน ต้องจัดวางรูปขึ้นด้วยความละเอียดรอบคอบ แล้วต้องดำเนินการอย่างจริงจังโดยขะมักเขม้น ข้อสำคัญที่ควรคำนึงถึงอย่างยิ่งนั้น ได้แก่ความจริงที่ว่า การทำงานใหญ่ ๆ ทุกอย่างต้องการเวลามาก กว่าที่จะทำสำเร็จ ผู้ที่ริเริ่มโครงการอาจไม่ทันทำให้สำเร็จ โดยตลอดด้วยตนเองได้ ต้องมีผู้อื่นรับทำต่อไป ดังนั้น ไม่ควรยกเอาเรื่องใครเป็นผู้ริเริ่มงาน ใครเป็นผู้รับช่วงงาน ขึ้นเป็นข้อสำคัญนัก จะต้องถือผลสำเร็จที่จะเกิดจากงาน เป็นใหญ่ยิ่งกว่าสิ่งอื่น”

ประการที่ 3 การมีภูมิคุ้มกัน หมายถึง การประปาส่วนภูมิภาคมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ในการเตรียมความพร้อม รู้เท่าทันต่อผลกระทบที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืนโดยยึดแนวทางตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2519 ดังนี้ “แต่ว่าการทำงานใดก็ตาม แต่ละคนควร จะศึกษางาน และสภาพทั่วไปให้ทั่วถึงก่อน เพื่อจะได้ทราบว่า จะร่วมงานนั้น ๆ อย่างไร เพราะโดยทั่วไปสภาพการณ์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ มักไม่เหมือนที่คาดไว้ จะต้องทราบว่า สภาพของผู้ทำงาน ในระยะศึกษากับผู้ทำงานในระยะปฏิบัติงานจริง ๆ ย่อมแตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้ไหวพริบ คัดแปลงตัวเองให้เข้ากับสภาพในปัจจุบัน”

ประการที่ 4 การพึ่งตนเอง หมายถึง การประสานส่วนภูมิภาค

สนับสนุนให้มีการพึ่งพาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านงบประมาณ โดยไม่พึ่งพาหน่วยงานอื่น ๆ หรือรัฐบาลจนเกินความจำเป็น ไม่เลือกใช้เทคโนโลยีที่สูงจากต่างประเทศที่ต้นทุนสูง รวมทั้งควรพัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาขององค์กรเอง โดยยึดแนวทางตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2541 ดังนี้ “ Self- Sufficiency นั้น หมายความว่า ผลิตอะไรมีพอที่จะใช้ ไม่ต้องไปขอซื้อคนอื่น อยู่ได้ด้วยตนเอง (พึ่งตนเอง).....บางคนแปลจากภาษาฝรั่งว่า ให้ยืนบนขาตนเอง คำว่ายืนบนขาตัวเองนี้ มีคนบางคนพูดว่าชอบกล ใครจะมายืนบนขา คนอื่นมายืนบนขาเรา เราก็โกรธแต่ตัวเองยืนบนขาตัวเองก็ต้องเสียหลักหกล้มหรือล้มลง อันนี้ก็เป็นความคิดที่อาจจะเพียงพอไปหน่อย แต่ว่าเป็นตามที่เขาเรียกว่ายืนบนขาของตัวเอง (ซึ่งแปลว่าพึ่งตนเอง) หมายความว่า สองขาของเราเนี่ยยืนบนพื้น ให้อยู่ได้ไม่หกล้ม ไม่ต้องไปขอยืมขาของคนอื่นมาใช้สำหรับยืน”

ประการที่ 5 การเสริมสร้างคุณภาพคน หมายถึง การเสริมสร้างจิตใจของ

พนักงานในองค์กร เช่น การมีคุณธรรม การละความชั่ว และทำความดี การไม่เบียดเบียน ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเพียร ความอดทน ความรอบคอบ ความประหยัด ความเมตตา ความเอื้ออาทร และความสามัคคี เพื่อร่วมแรงร่วมใจกันทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจึงมิได้หมายถึงความเจริญรุ่งเรืองของการประสานส่วนภูมิภาคแต่เพียงอย่างเดียว หากยังรวมถึงประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การสร้างความมั่นคงในสถาบันครอบครัว สถาบันชุมชน โดยยึดแนวทางตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2496 ดังนี้ “ข้าพเจ้าใคร่ขอให้ท่านทั้งหลายจงมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริต ถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เพราะคุณธรรมอันนี้เป็นมูลฐานอันสำคัญที่จะยังความเจริญ และความเป็นบึกแผ่นแก่สังคม เป็นบ่อเกิดแห่งความสามัคคี กลมเกลียว ความซื่อสัตย์ที่ว่านี้ หมายถึง ความสุจริต ซื่อตรงต่อหน้าที่ การงาน ต่อตนเอง และต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง มีเจตนาบริสุทธิ์ไม่เอารัด เอาเปรียบ ”

ประการที่ 6 การรวมกลุ่ม หมายถึง การที่การประสานส่วนภูมิภาคให้

ความสำคัญกับการรวมกลุ่ม องค์กรที่มีภารกิจอย่างเดียว หรือใกล้เคียงกัน เช่น การประสานครหลวง การประสานขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนา แลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดการร่วมมือในการพัฒนาทั้งในด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และเกิดความประหยัด หากมีการตกลงที่จะแลกเปลี่ยน ให้ ยืม วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี บุคลากร ระหว่างกันได้ โดยยึดแนวทางตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2544 ดังนี้ “ การก้าวหน้านั้น นายกฯ ก็ได้ให้สูตรไว้แล้วว่าทำ

ยังงี้ให้ก้าวหน้า คือ จะต้องสามัคคีกัน ร่วมกันทำ แล้วถ้าร่วมกันทำ มันก้าวหน้าได้ แต่ถ้าไม่
ร่วมกันทำ ไม่มีทางก้าวหน้า”

ประการที่ 7 การสร้างเครือข่าย หมายถึง การประสานส่วนภูมิภาค ทั้ง
หน่วยงานในระดับสำนักงานใหญ่ สำนักงานประจำเขต สำนักงานประจำระดับจังหวัด ระดับ
อำเภอ ทำการสร้างเครือข่าย ร่วมกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยราชการทั้งในส่วนภูมิภาค
และส่วนกลาง ประชาชน เพื่อขอความร่วมมือในการทราบปัญหา แก้ไขปัญหา ตลอดจน
แลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารจัดการ เทคโนโลยี โดยยึดแนวทางตามพระบรมราโชวาทของ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2515 ดังนี้ “ในการนั้น จำเป็นที่สุดที่จะต้องใช้วิชาการทำงานร่วมมือกันให้
ประสานสอดคล้องกันทุกฝ่าย..... นิสิตนักศึกษาทุกคนควรจะารู้จักรวมกัน และทำงานร่วมกัน
ตั้งแต่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัย ไม่สมควรอย่างยิ่งที่จะแบ่งแยกกัน ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ๆ ทั้งสิ้น และ
เมื่อสำเร็จจากมหาวิทยาลัยไปแล้วก็ต้องร่วมมือกัน ทั้งต้องประสานงานกับผู้อื่น ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
ต่อไป งานทุกด้านจึงจะดำเนินลุล่วงไปได้โดยราบรื่น”

ประการที่ 8 ความสมดุลและการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การประสานส่วน
ภูมิภาค ทำการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีสมดุลระหว่างกระแสการแข่งขันจากโลกาภิวัตน์ และ
กระแสท้องถิ่นนิยม มีการใช้ต้นทุนที่มีอยู่ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ไม่
ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม โดยยึดแนวทางตามพระบรมราโชวาทของ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2517 ดังนี้ “ในการพัฒนาประเทศนั้นจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น เริ่มด้วย
การสร้างพื้นฐาน คือความมีกินมีใช้ของประชาชนก่อนด้วยวิธีการที่ประหยัด ระมัดระวัง แต่ถูกต้อง
ตามหลักวิชา เมื่อพื้นฐานเกิดขึ้นมั่นคงพอสมควรแล้ว..... จึงค่อยสร้างเสริมความเจริญขั้นสูง
ตามลำดับต่อไป..... การถือหลักที่จะส่งเสริมความเจริญ ให้ค่อยเป็นไปตามลำดับด้วยความ
รอบคอบ ระมัดระวัง และประหยัดนั้นก็เพื่อป้องกันความผิดพลาดล้มเหลว และเพื่อให้บรรลุผล
สำเร็จได้แน่นอนบริบูรณ์”

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประสาน
ส่วนภูมิภาคในครั้งต่อไป ควรดำเนินการดังนี้

3.2.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำตัวแบบ PAMS-POSDCoRB มา
ประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหาของการประสานส่วนภูมิภาคทำให้ได้ทราบและ

เข้าใจปัญหา แนวทางการพัฒนา ตลอดจนการเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการในอดีตกับปัจจุบันและกับการประสานรลวงตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านนโยบาย อำนาจหน้าที่ คุณธรรม การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป จึงควรนำตัวแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการช่วยพิสูจน์หรือยืนยันว่า ตัวแบบนี้มีเนื้อหาสาระที่ชัดเจนและครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำไปวิเคราะห์หรือศึกษาเปรียบเทียบกับตัวแบบอื่น

3.2.2 ศึกษาวิจัยแนวเจาะลึกในแต่ละด้านอย่างเจาะจง

3.2.3 ศึกษาวิจัยหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ควบคู่กับการสังเกตหรือสัมภาษณ์

3.2.4 ศึกษาวิจัยโดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่า ผลการวิจัยคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันเพียงใด

3.2.5 ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคกับบริหารจัดการระบบประปาของเทศบาลขนาดใหญ่หรือเปรียบเทียบการบริหารจัดการในระดับเดียวกันกับต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้การประปาส่วนภูมิภาคและหน่วยงานของรัฐอื่นมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.6 ศึกษาวิจัยแนวโน้มของการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในทศวรรษหน้า

3.2.7 ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ เช่น ประชาชน และฝ่ายการเมือง รวมทั้งศึกษาวิจัยอิทธิพลของนักการเมืองในระดับจังหวัดและระดับชาติต่อการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ท้ายสุดนี้ การนำตัวแบบ PAMS-POSDCoRB มาศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ตลอดจนข้อมูลและเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ไม่เพียงจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การประปาส่วนภูมิภาคมีแนวทางพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรแล้ว ยังสามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอื่น ๆ และประชาชนได้ นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหรือทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคตได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- การนิคมอุตสาหกรรม "การวางแผนนั้นสำคัญไฉน" วารสาร กนอ. 6, 13 หน้า 9-11
- ติน ปรัชญาพฤทธิ (2528) "การพัฒนาการบริหารและการบริหารการพัฒนา" ใน อุทัย เลาหวิเชียร
(บรรณาธิการ) การบริหารการพัฒนา หน้า 163 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
สามเจริญพาณิชย์
- _____ . (2537) *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน*
กรุงเทพมหานคร คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทักษิณ ชินวัตร(2547) *มิติใหม่ของระบบราชการไทยในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง*
กรุงเทพมหานคร สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2547) "ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์"
ในเอกสารการสอนชุดวิชา *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*
หน่วยที่ 15 หน้า 450-451 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538) *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์รักอ่าน
- _____ . (2548) "การบริหารการพัฒนาจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ"
ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารการพัฒนา* หน่วยที่ 5
เลขหน้า 281-282 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธงชัย สันติวงศ์ (2539) *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย วงศ์สุวรรณ (2540) *วิทยาการบริหาร สำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์*
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) กรุงเทพมหานคร
นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น
- พระธรรมปิฎก(ประยูร ธมฺมจิตโต) "ธรรมเนียมปฏิบัติ บทความเรื่องทำงานเป็นสุขตามหลักธรรม"
โพสทูเดย์ (2550, 5 กุมภาพันธ์)

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) *การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- _____ . (2548) *แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทาง สังคมศาสตร์*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์นิติธรรม
- _____ . (2548) *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตาม*
รัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์นิติธรรม
- _____ . (2548) “ภาพรวมปัญหาแนวทางการพัฒนาและแนวโน้มของการบริหารการ
พัฒนา” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารการพัฒนา* หน้าที่ 15 หน้า
427-428 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2549) *หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ* กรุงเทพมหานคร
บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- _____ . (2549) *ความหมายและขอบเขตของรัฐประศาสนศาสตร์* สาระสังเขป
ออนไลน์ค้นคืนวันที่ 9 มิถุนายน 2549 จาก <http://www.wiruch.com/articles>
- _____ . (2549) *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์: การประยุกต์ และการพัฒนา*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- _____ . (2550) *การบริหารจัดการตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน* สาระสังเขป
ออนไลน์ค้นคืนวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2550 จาก <http://www.wiruch.com/>
- สมพงษ์ เกษมสิน (2521) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- สมยศ นาวิการ (2538) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- (อ้างแมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเล็ทท์ Mary Paker Follet)
- ศิริพันธ์ ชูปลเกล้า (2548) "การบริหารการพัฒนาองค์กรผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา"
ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารการพัฒนา* หน้าที่ 1 หน้า 15
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อุดร ตันติสุนทร (2549) "ไปดูญี่ปุ่นปฏิรูปรัฐบาลกลาง" *มติชน* 2549,
- อุทัย หิรัญโต (2525) *เทคนิคการบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- อุทัย เลหาวิเชียร (2525) “แนวการศึกษาวิชาการบริหารงานบุคคลในความหมายที่กว้าง” *บทความ*
วิชาการพัฒนาพัฒนบริหารรอบสองศตวรรษรัตนโกสินทร์
กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- Babylon-Pro 5.0 computer Dictionary (1977-2005) Babylon Ltd, (Glossary, Merriam-Webster Collegiate, Concise Oxford English Dictionary, English - Thai, Loy's Dictionary.
- Cronbach, L.J. (1951) *Coefficient alpha and the internal structure of tests* Psychometrika 16 : 297-334.
- Gibson, James L (1988) *Invanchevich, John M. and Donnelly, James H. Organization* 6 th ed. Texas: Business Publications.
- Millett, J.D. (1954) *Management in the Public Service*. New York : McGraw – Hill Book.
- Simon, Herbert A.(nd.) ความหมายของการบริหาร ออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 7 ธันวาคม 2549
<http://siwarut.kan2.go.th/myweb/administration.htm>.
- Kaplan, Robert S and Norton, (2005) *Creating the Office of Strategy Management*, Working Paper No. 05-071 ค้นคืนวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2550
<http://www.bscol.com/education/osm>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “ การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค ” ในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางแก่ การประปาส่วนภูมิภาคในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการให้ดีขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านให้มากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อท่าน และการประปาส่วนภูมิภาคในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหาในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปา

ส่วนภูมิภาค

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

1. สถานที่ปฏิบัติงาน (1) ส่วนกลาง (2) ส่วนภูมิภาค
2. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
3. ระดับการศึกษา (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) สูงกว่าปริญญาตรี (4) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
4. อายุราชการ (1) 1- 10 ปี (2) 11-20 ปี
 (3) 20 ปีขึ้นไป
5. ระดับตำแหน่ง (1) ระดับ 1-4 (2) ระดับ 5-6 (3) ระดับ 7 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อศักยภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมายถูก ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

ศักยภาพ หมายถึง ระดับความสามารถ ระดับขีดความสามารถ หรือระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค (เรียกย่อว่า กปภ.) ทั้งนี้ ได้มาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. กปภ. มีความสามารถในการแปลงนโยบายของ กปภ. ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน			
2. พนักงานของ กปภ. เข้าใจชัดเจนในความหมายและทิศทางของนโยบาย			
3. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการกำหนดนโยบาย			
2.2 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่			
4. กปภ. มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารมากเพียงพอ			
5. กปภ. กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน			
6. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการใช้อำนาจหน้าที่			
2.3 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม			
7. พนักงาน กปภ. ส่วนใหญ่มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน			
8. พนักงานส่วนใหญ่ของ กปภ. ซื่อสัตย์สุจริต			
9. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการในด้านคุณธรรม			
2.4 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม			
10. การบริหารจัดการของ กปภ. เป็นไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม			
11. เป้าหมายหลักของ กปภ. คือการให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง			
12. ในภาพรวม กปภ. มีการดำเนินการบริหารจัดการที่มีศักยภาพสูงในการตอบสนองต่อสังคม			
2.5 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวางแผน			
13. กปภ. วางแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและได้นำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด			
14. กปภ. มีการประเมินผลและนำผลการประเมินไปแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดประโยชน์			
15. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านการวางแผน			

2.6 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ			
16. กปภ. มีการจัดองค์การและจัดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน			
17. กปภ. จัดโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา			
18. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ			
2.7 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
19. กปภ. วางแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่			
20. พนักงานของ กปภ. ได้รับการฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ			
21. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
2.8 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวก			
22. กปภ. มอบอำนาจในการตัดสินใจ และการสั่งการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน			
23. ผู้บริหารของ กปภ. มีภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ			
24. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวก			
2.9 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน			
25. กปภ. มีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดเวลา			
26. กปภ. ไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน			
27. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน			
2.10 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน			
28. กปภ. มีการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานทั้งภายในและภายนอก			
29. กปภ. ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินผลงานอย่างมากเพียงพอ			
30. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านรายงาน			
2.11 ศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ			
31. กปภ. ใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด			
32. กปภ. จัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ			
33. ในภาพรวม กปภ. มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ			
34. ในภาพรวมทั้งหมด กปภ. มีศักยภาพในการบริหารจัดการสูง ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ การบริหารนโยบาย, การบริหารอำนาจหน้าที่, การบริหารคุณธรรม, การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม, การวางแผน, การจัดองค์การ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การอำนวยความสะดวก, การประสานงาน, การรายงาน, และการงบประมาณ			

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหาในการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

3.1 ปัญหาด้านการบริหารนโยบาย	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
35. การกำหนดนโยบายของ กปภ. รวมอำนาจมากเกินไป			
36. การกำหนดนโยบายของ กปภ. ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านสังคม และเศรษฐกิจ			
3.2 ปัญหาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่			
37. กปภ. รวมอำนาจหน้าที่ไว้ที่ผู้บริหารมากเกินไป			
38. พนักงานบางส่วนของ กปภ. ไม่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย			
3.3 ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม			
39. พนักงานบางส่วนของ กปภ. ขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรับผิดชอบต่องาน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน			
40. พนักงานบางส่วนของ กปภ. ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง			
3.4 ปัญหาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม			
41. การบริหารจัดการของ กปภ. เป็นไปในทิศทางที่ยังไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมมากเท่าที่ควร			
42. กปภ. ให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่รับผิดชอบ			
3.5 ปัญหาด้านการวางแผน			
43. การวางแผนในการปฏิบัติงานของ กปภ. ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานบางส่วนปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง			
44. กปภ. ไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแผนมากเท่าที่ควร เช่น ไม่นำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง			
3.6 ปัญหาด้านการจัดองค์การ			
45. การจัดองค์การของ กปภ. ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร			
46. กปภ. กำหนดหน้าที่การทำงานและสายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน			
3.7 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
47. พนักงานของ กปภ. ไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม			
48. การรับบุคคลากรเข้าสู่ตำแหน่งไม่เหมาะสม			
3.8 ปัญหาด้านการอำนาจการ			
49. กปภ. มอบอำนาจในการตัดสินใจและการสั่งการ ให้กับผู้บริหารมากเกินไป			
50. พนักงาน กปภ. ไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร			

3.9 ปัญหาด้านการประสานงาน	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
52. กปภ. ขาดการประสานงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความล่าช้า			
3.10 ปัญหาด้านการรายงาน			
53. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ กปภ. ไม่เข้มงวดและไม่รัดกุมเท่าที่ควร			
54. การรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาทราบบางครั้งล่าช้า			
3.11 ปัญหาด้านการงบประมาณ			
55. การบริหารงบประมาณของ กปภ. ไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์สูงสุด			
56. กปภ. จัดสรรงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อแนวทางการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของการประปาส่วนภูมิภาค

4.1 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการริหารนโยบาย	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
57. กปภ. ควรกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ตลอดจนสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศเพิ่มมากขึ้น			
4.2 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านอำนาจหน้าที่			
58. กปภ. ควรลดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารและแบ่งอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชา มากขึ้น			
4.3 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านคุณธรรม			
59. ควรส่งเสริมให้พนักงานของ กปภ. ให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่องาน เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม			
4.4 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม			
60. การบริหารจัดการของ กปภ. ควรมีเป้าหมายการให้บริการที่เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น			
4.5 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการวางแผน			
61. กปภ. ควรมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล อย่างสม่ำเสมอและนำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง			
4.6 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการจัดองค์การ			
62. กปภ. ควรจัดโครงสร้างหรือองค์การให้เล็กลง แต่เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น			

4.7 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
63. กปภ. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานในระดับล่างและผู้บริหารระดับต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น			
4.8 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการอำนวยความสะดวก			
64. กปภ. ควรแบ่งอำนาจในการตัดสินใจและการสั่งการ ลงไปสู่ระดับล่างมากขึ้น			
4.9 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการประสานงาน			
65. กปภ. ควรเน้นการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนการประสานงานอย่างเป็นระบบ และเป็นเครือข่าย			
4.10 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการรายงาน			
66. กปภ. ควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกหรือประชาชนเข้ามามีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น			
4.11 แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการงบประมาณ			
67. กปภ. ควรเพิ่มความรอบคอบในการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า			

การเปรียบเทียบภาพรวมศักยภาพในการบริหารจัดการ	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
68. ในภาพรวมทั้งหมด ศักยภาพในการบริหารจัดการของ กปภ. ในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต			
69. ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของ กปภ. สูงกว่าการประปานครหลวง			
ภาพรวมแนวโน้มของศักยภาพในการบริหารจัดการ			
70. ในภาพรวม การบริหารจัดการของ กปภ. ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะอำนวยความสะดวกและให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น			
71. ในภาพรวม ศักยภาพในการบริหารจัดการของ กปภ. ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะสูงกว่าในปัจจุบัน			

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ เพิ่มเติม

.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอดุลย์ แสงทอง
วัน เดือน ปีเกิด	7 มิถุนายน 2507
สถานที่เกิด	อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิทยาเขตอุเทนถวาย ปีพ.ศ. 2528 นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ปี พ.ศ. 2533 บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ปี พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้างาน 8 งานตรวจสอบการปฏิบัติงาน2 กองตรวจสอบการปฏิบัติงาน 2 การประสานส่วนภูมิภาค