ชื่อวิทยานิพนธ์ ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ใน กองทัพเรือ
ผู้วิจัย นาวาตรี สัมนา พุดตาล **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช
ปีการศึกษา 2549

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความพร้อมของส่วนงานต่าง ๆ ในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 2) เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 3) เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรค ในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขและพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยสุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการกองทัพเรือจำนวน 2 กลุ่มคือ นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวนโดยกำหนดตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ จำนวน 390 คน และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จากส่วนงานของกองทัพเรือ 4 ส่วน ๆ ละ 3 คน รวม 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสถิติ เอฟเทส การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือของส่วนงานต่าง ๆ มีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน 2) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามพบว่ามีตัวแปรอิสระจำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ ความรับผิดชอบ การประเมินผล การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม ความชัดเจนของนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร สามารถอธิบายความผันแปรความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้ โดยภาพรวมแล้วสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 63.97 ณ ระดับนัยสำคัญ0.05 3) ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ขาดระบบสารสนเทศ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยด้านความรับผิดชอบ ให้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร รวมทั้งนำหลักของ I AM READY มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ด้านการประเมินผลให้มีการประเมินผลทุกขั้นตอน ในกรม กอง แผนก รวมทั้งบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ด้านการจัดองค์การ ให้มีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัย รวมถึงการมอบอำนาจหน้าที่ให้เด่นชัดเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และควรมีการจัดองค์การบางส่วนสำหรับผู้ปฏิบัติเป็นแนวนอน เพื่อสามารถประสานงาน และเปรียบเทียบงานกันได้อย่างต่อเนื่อง ด้านการมีส่วนร่วม ให้มีการส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล รวมทั้งจัดตั้งทีมงานในการดำเนินงาน ด้านความชัดเจนของนโยบายสามารถแปลงนโยบายไปเป็นแผน แผนงานและโครงการ ได้อย่างชัดเจน สะดวกต่อการปฏิบัติ ด้านสารสนเทศให้มีระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึง มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสามารถตัดสินใจได้ ด้านการติดต่อสื่อสารมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์การและมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบข้อมูลข่าวสาร

คำสำคัญ ความพร้อม ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กองทัพเรือ

Thesis title: The Readiness of Management for the Implementation of Result-Based Management in Royal Thai Navy

Researcher: LCDR Samna Pudtal; **Degree :** Master of Public Administration ;

Thesis advisors : (1) Dr.Theppasak Boonyaratapan, Associate Professor (2) Dr.Jumphol Nimpanich , Associate Professor **Academic year :** 2006

ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) study the readiness of the Royal Thai Navy to implement result-based management system 2) study the variables influencing the implementation readiness 3) study the problems that impeded the result-based management system implementation 4) suggest the appropriate solutions to solve the problems of result-based management system implementation in the Royal Thai Navy

This study was a survey research. Samples were from two groups of navy officers, 390 naval and non naval altogether, plus 12 officers from 4 departments; 3 from each. Instruments used were questionnaire and interview. Statistics employed were percentile , mean , standard of deviation, F- test , one way analysis of variance and multiple regression analysis

The study was found that 1) there were no differences in the readiness of all departments in the Royal Thai Navy to implement result-based management system 2) the correlation test of independent and dependent variables revealed that accountability, performance appraisal, organization, participation, clear policy, information technology and communication could explain the variation of the readiness. In overall view, altogether had the influence of 63.97 % on dependent variables with 0.05 level of significance 3) most problems found were lack of knowledge, accountability, and participation of personnel, and there was also problem of appropriate information system.

The researcher suggested the followings: on accountability aspect, principles of Good Governance and I AM READY should be applied as operational guideline. As for performance appraisal aspect, all procedures of officers performance in all departments, sections and divisions should be regularly assessed. On organization aspect, all rules and regulations should be revisited and improved in order to be more flexible and up-dated, also personnel should be empowered so consequently quick and in-time decision could be made. Flat organization should be considered and arranged to encourage continual coordination and benchmarking. As for participation aspect, the management and the personnel should participate in thinking, doing, evaluating, and setting up work team. On policy clarification, policy should be easily transformed to plans ,programs and projects. On information technology, the access to necessary information should be allowed to all departments, data base should be updated so it would properly support decision making. On communication aspect, organizational messages should be communicated to all personnel and in-house public relations should be disseminate information to all in organization.

Keywords : Readiness , Result – Based Management System , Royal Thai Navy

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ทำวิจัยขอขอบคุณหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยและเขียนวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลงได้เป็นอย่างดี ตามลำดับดังนี้

คณะกรรมการที่กรุณาให้เกียรติเข้าร่วมในการสอบวิทยานิพนธ์ คือ

อาจารย์ ดร. ดิเรก ถึงฝั่ง ประธานการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนิมพานิช กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

กองทัพเรือ สำนักงานเลขานุการกองทัพเรือ หน่วยงานที่ขึ้นตรงกองทัพเรือในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามการให้สัมภาษณ์ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการประมวลผลวิเคราะห์ประกอบในการทำวิจัยเรื่องนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ นาวาโท ดร. บูรพา ดำรงวัฒนโยธิน ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยและปรับแต่งวิทยานิพนธ์จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาและการทำวิจัยอย่างมาก ดังต่อไปนี้ คือ อาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าและได้ให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัยและเขียนวิทยานิพนธ์จนในที่สุดได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณค่า และสมบูรณ์ตามมาตรฐานของบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พ่อ แม่ และขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่คอยเป็นขวัญ กำลังใจ ให้ผู้วิจัยเกิดความมุ่งมั่นต่อการศึกษาจนสำเร็จการศึกษาลงได้อย่างภาคภูมิใจยิ่ง

สัมนา พุดตาล

พฤษภาคม 2550

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ญ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
ปัญหาการวิจัย 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5
กรอบแนวคิดในการวิจัย 5
ข้อจำกัดในการวิจัย 7
สมมติฐานในการวิจัย 8
ขอบเขตการวิจัย 8
นิยามเชิงปฏิบัติการ 9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 17
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ 34
แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ 41
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม 48
แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม 54
แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ 56
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 68
รูปแบบการวิจัย 68

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 74
การเก็บรวบรวมข้อมูล 79
การวิเคราะห์ข้อมูล 80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 83
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของกลุ่มตัวอย่าง 83
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 85
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างแต่ละส่วนงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 92
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise regression) 94
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 98
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ 99
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 104
สรุปการวิจัย 104
อภิปรายผล 114
ข้อเสนอแนะ 126
บรรณานุกรม 131
ภาคผนวก 136
ก. แบบสอบถาม 137
ข. แบบสัมภาษณ์ 145
ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม 150
ประวัติผู้วิจัย 152

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 แสดงกำลังพลของกองทัพเรือ 69
ตารางที่ 3.2 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนบัญชาการกองทัพเรือ....72
ตารางที่ 3.3 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนกำลังรบกองทัพเรือ....73
ตารางที่ 3.4 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนยุทธบริการกองทัพเรือ....73
ตารางที่ 3.5 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนการศึกษากองทัพเรือ....74
ตารางที่ 3.6 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกองทัพเรือที่เป็นนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน 74
ตารางที่ 3.7 แสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระ 75
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการบริหารจัดการ ต่อการทำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 84
ตารางที่ 4.2 แสดงระดับปัจจัยความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 86
ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความพร้อมในการบริหารจัดการ ต่อการนำระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือภาพรวมของแต่ละส่วนงานได้....91
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวน ของระดับความพร้อมของกองทัพเรือในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในกองทัพเรือ ของส่วนงานต่าง ๆ 93
ตารางที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์ การถดถอยแบบขั้นตอนระหว่างตัวแปรอิสระกับ ตัวแปรตามในการบริหารจัดการต่อการนำบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในกองทัพเรือ....95
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาความพร้อมในการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในกองทัพเรือ....98

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 6
ภาพที่ 1.2 ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม 7
ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดในเรื่องการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 21
ภาพที่ 3.1 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 63

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประชาชนของประเทศทั่วโลกได้รับข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างกว้างขวาง ทั้งทางด้านการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด หรือเรียกกันว่า ยุคโลกาภิวัฒน์ (Globalization) ประเด็นปัญหาที่จำเป็นที่ต้องได้รับการปฏิรูป ได้แก่ การบริการของภาครัฐ ที่ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการประชาชนอย่างทันท่วงที งานที่ล่าช้า ซับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจ เอกชน โดยเฉพาะการมีกฎระเบียบมากมายไม่ยืดหยุ่น ระบบอุปถัมภ์ที่มีแต่พวกพ้อง รวมทั้งการทำงานที่ไม่โปร่งใส ไม่สามารถเข้าใจปัญหา เศรษฐกิจ สังคม ได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีการแข่งขัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2539: 8)

ประเทศที่พัฒนา ทั้งในทวีปยุโรปอเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้เร่งปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหา ทางด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งด้านการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของภาครัฐ ที่มีสัดส่วนสูง เมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมของประเทศ ปัญหาการขาดดุลภาครัฐ และปัญหาความล่าช้าในการบริการประชาชน เมื่อกระแสโลกาภิวัฒน์เข้ามามีอิทธิพลทำให้สังคมไทยถูกเปิดเผย มีภาคเอกชนของต่างประเทศได้เข้ามาดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทย เพื่อมาแข่งขันกับภาคเอกชนของไทยมากยิ่งขึ้น จนถึงเข้ามาครอบงำธุรกิจไทยในบางสาขาก็มี (โภคิน พลกุล 2539: 13) จนทำให้รัฐบาลสนใจในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้มีการบริการที่คล่องตัว ชัดเจนเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุด ทั้งนี้ เพื่อต้องการเรียกความเชื่อมั่น ความนับถือศรัทธา จากประชาชน ซึ่งต้องการที่จะให้ประเทศต่าง ๆ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ คือ การบริหารที่เน้นผลงานหรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented Management หรือ Result based Management RBM) (สำนักงาน ก.พ.2545)

สำหรับประเทศไทยเองก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการ ที่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปเช่นเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางหนึ่งในหลายแนวทางที่การปฏิรูประบบราชการไทยในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ และเป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐ

แนวใหม่ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 11 พ.ค.2542 เห็นชอบให้มีแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งเป็นการปฏิรูปในลักษณะองค์กรรวม ที่มุ่งเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ มีการวัดการดำเนินงานเป็นรูปธรรม โปร่งใส มีการบริหารงาน ที่รวดเร็ว คล่องตัว เพื่อความชัดเจน มีเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบของรัฐบาลที่มีต่อประชาชน ดังนั้น รัฐบาลต้องแสดงความโปร่งใสในการใช้งบประมาณแผ่นดินให้เป็นไปอย่างประหยัด คือ ต้องแสดงให้เห็นและเป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐจะต้องใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด อีกทั้งรัฐบาลจะต้องแสดงให้ประชาชนเห็นถึง ผลการดำเนินงานของภาครัฐ ที่มีการให้บริการแก่ประชาชนในเรื่องใดบ้าง โดยจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต และการทำมาหากินของประชาชน อีกทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ดำเนินการไปนั้น ต้องแสดงให้ประชาชนได้ทราบถึงงบประมาณที่ใช้ ซึ่งเงินทุกบาททุกสตางค์ ที่เป็นภาษีของประชาชนให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า ประหยัด มีประสิทธิภาพ

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นระบบการบริหารที่มิได้ประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาเพียงผลผลิตที่ได้จากการดำเนินโครงการแต่ละด้านเท่านั้น แต่ความสำเร็จนั้นจะต้องพิจารณาอย่างครอบคลุมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาหรือผลผลิตจากโครงการต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลกระทบเป็นผลลัพธ์ (อุทิศ ขาวเธียร 545: 25) ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นการบริหารที่ต้องการทั้งผลผลิตและผลลัพธ์

การที่จะทราบว่า แผน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้ดำเนินการไปนั้น เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตาม แผน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม นั้น ๆ หรือไม่นั้น จะต้องมีระบบการติดตามผลและประเมินผลงาน ซึ่งเป็นภารกิจที่จำเป็นในการจัดการสมัยใหม่ การติดตามผลและประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงระดับความสามารถและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร โดยจะต้องมีการตรวจสอบทุกขั้นตอนของการพัฒนา ซึ่งในการติดตามและประเมินผลงานนั้นจะต้องอาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสิ่งสำคัญเพราะหากเจ้าหน้าที่ มีความรู้ ความเข้าใจ เป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะมีความรู้สึก ความคิด รวมถึงการปฏิบัติที่ดี รวมทั้งนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และท้ายที่สุดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น กับผู้รับบริการที่จะได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ นอกจากจะเป็นระบบที่สามารถให้เกิดประโยชน์หรือความคุ้มค่าต่อประชาชน ผู้มาใช้บริการแล้วระบบนี้ยังเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมาย หรือประชาชน ผู้มาใช้บริการมีสิทธิ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย ในส่วนของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังเป็นระบบที่สามารถให้คุณและโทษต่อองค์การและเจ้าหน้าที่ของรัฐในเวลาเดียวกันเพราะหากผลการดำเนินงาน

ในแต่ละแผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และไม่ผ่านการประเมินผลของผู้รับบริการ เนื่องจากระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ กองทัพเรือได้เริ่มนำมาใช้ซึ่งยังไม่มีการศึกษาที่ทราบถึงระดับความรู้ความเข้าใจ ความคิดเห็น และการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบดังกล่าว ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน โดยที่เจ้าหน้าที่อาจจะไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อฝ่ายต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องทั้งนี้มาจากการดำเนินงานนั้นไม่สามารถตอบสนองกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การได้โดยการประเมินผลนั้นจะส่งผลให้องค์กรได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมหรือลดลง ตามผลการประเมิน นอกจากนี้ยังส่งผลถึงการพิจารณาเงินรางวัลประจำปีในการตอบแทนผลสัมฤทธิ์ของงานและยังส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย

ในส่วนของกองทัพเรือได้ดำเนินการจัดทำข้อเสนอแนวทางในการปฏิบัติราชการเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2547 โดยมีการคัดเลือกตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ได้การประเมินรวม 100 เปอร์เซนต์โดยมีการสรุปได้ 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ร้อยละ 25

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพในการให้บริการ ร้อยละ 25

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ร้อยละ 25

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ร้อยละ 25

การจัดทำและเสนอผลผลิตที่ได้จัดทำขึ้นนี้ในการนำเสนอให้กับ คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ เพื่อทราบถึงผลงานที่ได้ทำโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้กำหนดไว้และจะทำให้รัฐบาลรวมทั้งสาธารณชนได้ทราบถึงผลผลิตและการทำงานสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ในการและนโยบายของหน่วยงานที่ได้วางไว้ ซึ่งการวัดผลงานหรือการกำหนดตัวชี้วัดซึ่งเป็นหัวใจของการประเมินผลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จะได้ให้สาธารณชนทราบผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว การวัดผลการทำงานของกองทัพเรือที่ผ่านมาได้ปรากฏครั้งแรกในคำขอตั้งงบประมาณในปี งบประมาณ 2547 โดยมุ่งเน้นวัดผลผลิตรวม 9 ด้านในการปฏิบัติงาน คือ

1. การป้องกันประเทศโดยกำลังทางเรือ
2. การคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติ
3. การปฏิบัติภารกิจในต่างประเทศ
4. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการช่วยเหลือประชาชน
5. การป้องกันยาเสพติด

6. การปราบปรามยาเสพติด
7. การบำบัดรักษาและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด
8. การให้การรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย
9. การป้องกันและแก้ไขปัญหาเอดส์

การดำเนินงานดังกล่าวกองทัพเรือได้จัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร ผลผลิตและตัวชี้วัด ที่ทำให้มองโดยรวมคล้ายกับการเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการภายในองค์การแต่ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมด ส่วนตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นก็มุ่งเน้นวัดผลผลิตของกองทัพเรือซึ่งเป็นมุมมองของประชาชนผู้รับบริการเพียงอย่างเดียว ดังนั้นเพื่อรองรับเจตนารมณ์ของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) ที่มีความประสงค์ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ปรับปรุงการบริหารงานมุ่งเน้นผลงานและอิงการบริหารเชิงธุรกิจ

ในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลงานให้เป็นที่พอใจของผู้รับบริการในระยะยาวนั้น ไม่ได้มีความประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายแต่ผลผลิตเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาถึงความก้าวหน้าขององค์การที่ยั่งยืนเป็นระบบอีกด้วย อาทิ ด้านผู้รับบริการ/ลูกค้า ด้านผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ/เจ้าของ ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ ซึ่งทุกด้านจะมีตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ แต่ละด้าน วิสัยทัศน์ขององค์การรวมทั้งช่วยรักษาสมดุลในการบริหารองค์การแต่ละด้านด้วย ปัจจุบันกองทัพเรือยังไม่มีเอกสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการภายในองค์กรของกองทัพเรือใช้อย่างเป็นทางการ แม้ว่ากองทัพเรือจะได้กำหนดนโยบาย 5 ปี และนโยบาย 1 ปี เพื่อรองรับการปฏิบัติงานก็ตามแต่นโยบายดังกล่าวไม่มีการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ วัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่อง และตัวชี้วัดที่ชัดเจนเหมาะสมเพียงพอ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางของการบริหารองค์กรเป้าหมายที่จะบรรลุในแต่ละขั้นตอนได้ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อที่จะสามารถนำเอกสารหรือนโยบายที่มีความชัดเจนมาจัดทำเป็นแผน แผนงานโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจนให้กับองค์กร ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการไปได้ตามระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และดำเนินการไปได้โดยมีตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย

จากเหตุผลดังกล่าว เป็นเหตุที่ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะทราบถึงความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลที่ได้จากการวิจัยมาเสนอแนะเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้ระบบนี้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่กองทัพเรือต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นปัญหาการวิจัยได้เป็น 4 ประการดังนี้

2.1 กองทัพเรือมีความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อยู่ในระดับใด

2.2 ส่วนงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือมีความพร้อมในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันหรือไม่

2.3 มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

2.4 การพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในกองทัพเรือมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างและจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย มีแนวทาง และเป้าหมายในการดำเนินการวิจัย อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่ได้จากการทำวิจัยอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้คือ

3.1 เพื่อศึกษาความพร้อมของส่วนงานต่าง ๆ ในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

3.2 เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

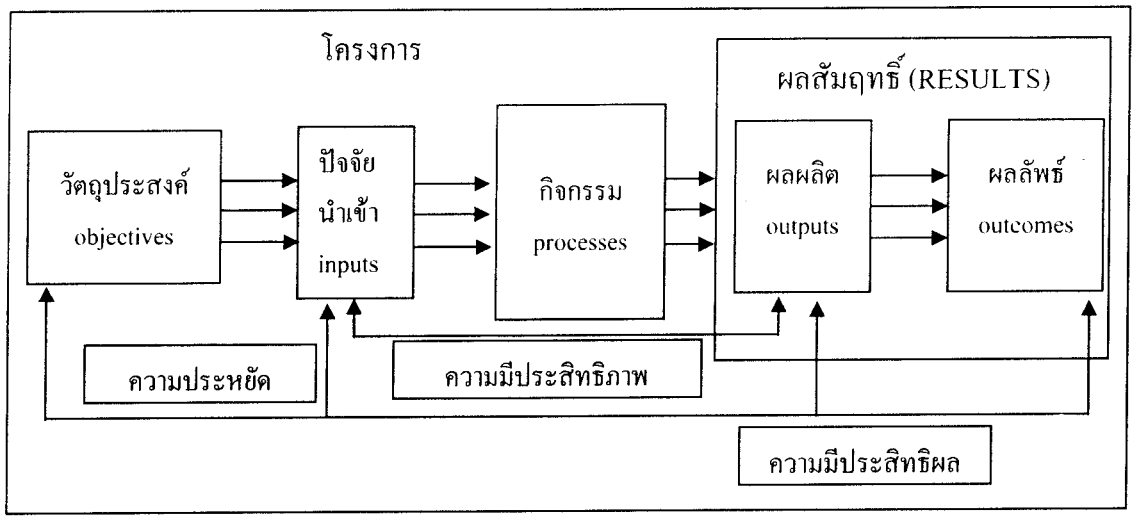
3.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและแนวทางการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ได้แก่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ 4. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบาย

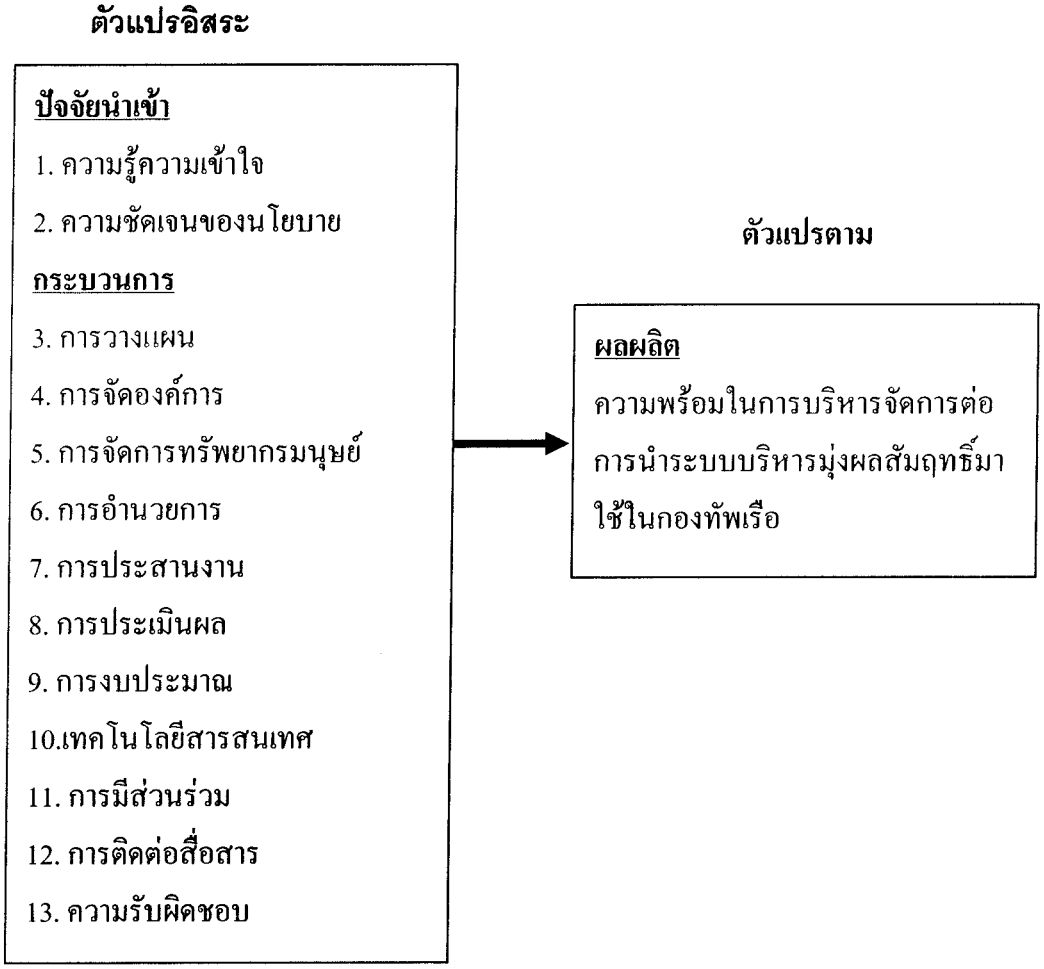
ไปปฏิบัติ 5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม 6. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม 7. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษารวมทั้งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เหมาะสมในการวิจัย ซึ่งจะได้อธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรไว้ในบทที่ 2 ต่อไป โดยมีภาพประกอบดังนี้



ภาพที่ 1.1 กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หน้า 16-17

ตามภาพที่ 1.1 กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเมื่อนำมาเป็นต้นแบบและกรอบในการกำหนดตัวแปร เพื่อใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อความพร้อมในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสามารถแยกออกเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยที่ตัวแปรอิสระนั้นแบ่งออกเป็นอีกสองส่วนประกอบย่อย คือ ตัวแปรที่เป็นปัจจัยนำเข้า และตัวแปรที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่สองเป็นตัวแปรตาม ซึ่งจัดเป็นตัวแปรผลผลิตของกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือสามารถ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรต..J

ตามภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีตัวแปรแยกเป็นส่วน 3 ส่วนด้วยกัน คือ ตัวแปรปัจจัยนำเข้าซึ่งเป็นส่วน Input ของระบบ ประกอบตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร ตัวแปรที่เป็นส่วนประมวลผลหรือการดำเนินการ (Processing) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 11 ตัวแปร และส่วนสุดท้ายซึ่งเป็นส่วนผลผลิต (Output) ที่ได้จากกระบวนการประกอบด้วยตัวแปรความพร้อมและเป็นตัวแปรที่ต้องการจะตรวจวัดในการทำวิจัยครั้งนี้

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ โดยมีระยะเวลาศึกษาจำกัด และศึกษาเฉพาะกรณีความคิดเห็นของ

นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนของกองทัพเรือเท่านั้น โดยศึกษาถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหารจัดการ และผลผลิตแต่ไม่ได้ศึกษาในส่วนของผลลัพธ์

6. สมมติฐานในการวิจัย

จากปัญหาที่ศึกษา ทฤษฎีและแนวความคิด ตลอดจนกรอบแนวความคิดในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยขอนำมากำหนดสมมติฐานดังนี้

6.1 ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา มีความพร้อมที่แตกต่างกัน ต่อการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

6.2 ปัจจัยความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผลงาน การงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ สามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้

7. ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

7.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ และแนวทางการพัฒนาระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองทัพเรือ

7.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนในเขตกรุงเทพและปริมณฑลที่ขึ้นตรงการบังคับบัญชากับกองทัพเรือเท่านั้น

7.3 ขอบเขตด้านหน่วยงาน ศึกษาถึงหน่วยงานของกองทัพเรือ จำนวน 4 ส่วนงาน ได้แก่ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา

7.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

7.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ

7.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

8. นิยามเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายและศัพท์ที่ใช้เฉพาะสำหรับการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จึงขอนิยามศัพท์ตามคำจำกัดความเชิงปฏิบัติการดังนี้

ตัวแปรอิสระประกอบด้วย

8.1 ความพร้อม หมายถึง ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ วุฒิภาวะ ประสบการณ์ อารมณ์ และการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

8.2 การบริหารจัดการ หมายถึง การนำเอาความสามารถที่มีอยู่ มาจัดและดำเนินการในกิจกรรมและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีแบบแผน โดยใช้วิธีทางสถิติ เหตุและผล ทักษะ ความรู้สึก ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อดำเนินการปฏิบัติตามนโยบาย แผน แผนงาน โครงการและกิจกรรม ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองทัพเรือ

8.3 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน คือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักโดยมีการบริหารทรัพยากรให้เป็นไปอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ และการได้ผลงานที่มีประสิทธิผล ตลอดจนจะต้องมีการนำระบบประเมินผลงานที่ต้องอาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวแสดงผลได้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งจะนำมาใช้ในกองทัพเรือ

8.4 ความรู้ความเข้าใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกทางสมองที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ ข้อบัญญัติ การกำหนดตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ การศึกษาหาข้อมูล รวมทั้ง ความเชื่อโยงระหว่างเป้าหมายของงาน กับเป้าหมายขององค์กรในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

8.5 ความชัดเจนของนโยบาย หมายถึง การกำหนดนโยบายของหน่วยงานส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือมีความสอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

8.6 การวางแผน หมายถึงกระบวนการวางแผนในการปฏิบัติงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เป็นรูปธรรม ในการนำมาใช้ในกองทัพเรือ

8.7 การจัดองค์การ หมายถึง การจัดองค์การ โครงสร้างที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการนำมาใช้ในกองทัพเรือ

8.8 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาองค์บุคคลอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

8.9 การอำนวยการ หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชา การสั่งการ และความรับผิดชอบในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

8.10 การประสานงาน หมายถึง มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

8.11 การประเมินผล หมายถึง มีการรายงานผล รวมทั้ง การประเมินผล และการนำผลงานการปฏิบัติของตนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงาน ในการนำมาใช้ในกองทัพเรือ

8.12 การงบประมาณ หมายถึง การใช้งบประมาณในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความประหยัดและคุ้มค่า รวมทั้งมีแผนการใช้งบประมาณและการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและจัดสรรงบประมาณ ให้กับหน่วยต่างๆ ในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

8.13 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำข้อมูลมาปรับให้ให้ทันสมัยในเว็บไซต์ มีการนำมาประกอบในการตัดสินใจ รวมทั้งศึกษาข้อมูลเผยแพร่ให้หน่วยต่าง ๆ ทราบการปฏิบัติในระบบบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือ

8.14 การมีส่วนร่วม หมายถึงการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม ในการคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมวางแผนจนถึงการประเมินผล ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือ

8.15 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง มีการประชาสัมพันธ์ การประชุม มีการติดต่อสื่อสารภายในสำหรับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือ

8.16 ความรับผิดชอบ หมายถึง การมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือ

ตัวแปรตาม ได้แก่

ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ หมายถึง หน่วยงานของกองทัพเรือประสบความสำเร็จในการนำนโยบายมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้และหน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากผลการวิจัย ในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

9.1 ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

9.2 ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองทัพเรือให้เป็นระบบและมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

9.3 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไป

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือนั้น ผู้ศึกษาได้รวบรวมวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
6. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม
7. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (อ้างใน ภัทรี กิจจาทร 2549 :15) มีลักษณะร่วมที่สำคัญคือ การเน้นความสำคัญที่ระบบการจัดการมากกว่าเรื่องนโยบาย การมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การมุ่งปรับโครงสร้างของระบบราชการให้มีขนาดใหญ่โตให้ไปสู่องค์กรที่มีขนาดเล็ก การปรับระบบการบริหารจัดการที่วางอยู่บนกลไกทางการตลาดมากขึ้น เพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และการปรับรูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมายใช้สัญญาว่าจ้างระยะสั้น รวมทั้งการให้แรงจูงใจทางด้านทางการเงินและความเป็นอิสระทางการจัดการ

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว 2546: 11) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญ ๆ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไว้หลายประการกล่าวคือ

1. เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการบริหารในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน

2. เป็นกระบวนการบริหารที่มีวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for result) มากกว่าภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)

3. เป็นกระบวนการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4. เป็นกระบวนการบริหารที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อทำให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregation) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)

5. เป็นกระบวนการบริหารที่เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business- like approcach)

7. เป็นกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างวินัย ในการใช้จ่ายเงินแผ่นดินความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

โรด (Phodes 2001 อ้างในสุพจน์ ทรายแก้ว 2546 :12) ได้กล่าวถึงการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่ามีความหมายครอบคลุมอย่างน้อยสองประการกล่าวคือ การจัดการนิยม (managcritalism) และเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่(new institutional economics) ซึ่งในระยะแรกก่อน ค.ศ. 1985 การจัการภาครัฐแนวใหม่มีความหมายค่อนข้างแคบครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการจัดการสมัยใหม่ต่อมา ภายหลังปี ค.ศ.1988 เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ ได้มีการขยายแนวทางการปรับเปลี่ยนมาตรการปฏิรูประบบราชการไปสู่การอิงกับระบบตลาดทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการขยายออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้นและส่งผลให้การจัดการนิยมกลายเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่เท่านั้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2540: 24 –25) ได้ให้สาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่า

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน(providing high quality service that citizens value)

2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน (increasing managerial autonomy , particularly by reducing central agency controls)

3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล (demanding measuring and rewarding both organizational and individual performance)

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร เช่นการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน ระบบคุณธรรม เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ (providing the human and technological resources that managers need to meet their performance targets)

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ (maintaining receptiveness to competition and open – mindedness about which publie purposes should be performed by public servants as opposed to the private sector)

อี วาน เฟอรี่และคณะ (Ewan Ferlie et . at อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว 2545: 11) ได้สำรวจแนวความคิดและจัดเส้นแบ่งประเภทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ๆ กล่าวคือ

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive) อันเป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของ NPM ซึ่ง จะต้องปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารเชิงธุรกิจมากขึ้น(business – like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (downsizing and decentralization) อันเป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิค ซึ่งต้องการให้เปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง (core function/ non – core function) เพื่อให้มีการทดสอบตลาด (market testing) หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน (contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (purchaser – provider split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (Contractualism) รวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (agencification)

3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence) อันเป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4. การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) อันเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างใน วรวิทย์ เชื้อสุวรรณ 2547 :20-21) ได้อธิบายแนวคิดเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิคให้ความสำคัญกับระบบตลาด (market mechanism) ที่ต้องการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมาทำหน้าที่การจัดบริการสาธารณะแทนภาครัฐเพราะมีความเชื่อว่าภาคเอกชนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าภาครัฐ และให้ความสำคัญในองค์ประกอบ 2 เรื่อง คือประสิทธิภาพ (efficiency) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) สนับสนุนการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีขนาดเล็กลง ส่งเสริมให้กลไกตลาดเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเพิ่มขึ้น และมุ่งเน้นในเรื่องประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของเงินในการดำเนินการเป็นสำคัญส่วนแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่หรืออาจเรียกว่า " Business – like Appoach" มีรากฐานมาจากแนวคิดการจัดการนิยม (managerialism)ซึ่งเน้นให้ความสำคัญใน 3 ประการ คือ (1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพหรือสัมฤทธิ์ (effectiveness) (2) มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ(quailty) หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer satisfaction) และ (3) มุ่งเน้นเรื่องหลักความรับผิดชอบ (Accountability)ซึ่งแนวคิดทั้งสองกระแสหลักดังกล่าวข้างต้น คือแนวคิดเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิคและแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ถูกเรียกว่า " การจัดการภาครัฐสมัยใหม่" (New Public management :NPM)

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ: 22-23) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจ เอกชน และการบริหารงานภาครัฐ

2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารงานมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับโดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ในการกำกับดูแลและควบคุมภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนมีการจ้างเหมาบุคคล ภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน(competive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7. ปรับปรุงรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่นไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่นการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว /เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary incentive)มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

สำหรับนักวิชาการบางท่านเช่น เจอร์นอด กรุนนิ่ง (Gernod Gruening อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549 :32) ได้ทบทวนองค์ความรู้และให้ความเห็นว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไม่ได้มีขอบเขตเฉพาะในเรื่องของการจัดการนิยมและเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสิคเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงเนื้อหาสาระในส่วนของประชาธิปไตยแนวใหม่ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสังคม และการมีส่วนร่วมของประชาชน

กล่าวโดยสรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงเป็นกลุ่มแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเน้นแกนกลางเป็นสำคัญมุ่งแสวงหาการนำแนวคิดและแนวปฏิบัติในภาคธุรกิจเอกชนมาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐ ทั้งนี้รากฐานแนวคิด ได้แก่ การนำเอาแนวคิดในเรื่องกลไกทางการตลาดมาปรับใช้เพื่อทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับผู้บริการมีปฏิสัมพันธ์เช่นเดียวกับที่เกิดขึ้นในตลาด ซึ่งถูกขับเคลื่อนไปตามแรงผลักดันของการแข่งขันนั่นเองทั้งนี้เพื่อมุ่งทำให้การบริหารจัดการสาธารณะแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ตรงตามความต้องการของประชาชน รวมทั้งทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจในระดับที่สูงมากขึ้นนอกจากนี้การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้มีการบริหารหลากหลายรูปแบบในการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นจุดสนใจหนึ่ง (focus) ในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยน บทบาทภารกิจ ของหน่วยงานภาครัฐมาให้ความสำคัญต่อการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานซึ่งจะนำมากล่าวถึงแนวคิดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1 ความเป็นมา

การปฏิรูประบบราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ได้เร่งปฏิรูประบบราชการอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหาเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของภาครัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2539: 8) เนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลทำให้ความต้องการบริการของ ประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันประชาชนกลับต้องประสบกับระบบการบริการภาครัฐที่ล่าช้า ความไม่สะดวก ระบบการทำงานที่ซ้ำซ้อน และคุณภาพการบริการของภาครัฐที่ยัง ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับการให้บริการของภาคเอกชน ซึ่งเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้รัฐบาลของประเทศเหล่านี้ จึงได้พยายาม เรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนกลับคืนมา ซึ่งเทคนิคหนึ่งที่นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปราชการ คือ การบริหารที่เน้นผลหรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results- Oriented Management หรือ Results Based Management หรือ Management)

สำหรับประเทศไทยได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของภาคราชการเช่นเดียวกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปภาคราชการเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในทางเลือกของการปฏิรูประบบราชการไทย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบของรัฐบาลที่มีต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลต้องแสดงให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการแก่ประชาชนอย่างไร และรัฐบาลต้องสามารถอธิบายต่อประชาชน ได้ว่ากิจกรรมที่ทำลงไปนั้น เป็นการใช้ภาษีอากรของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล และคุ้มค่า (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2539: 8-9)

กล่าวโดยสรุปว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการนำรูปแบบบริหารของภาคเอกชน มาปรับใช้ กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารองค์การ บริหารปัจจัย และทรัพยากร ภายใน

องค์การให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ที่ภาครัฐนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปของการปฏิรูปราชการไทย โดยทุกหน่วยงานจะต้องนำไปปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารแบบเดิม ที่เน้นการดำเนินงานในเชิงปริมาณ ไปสู่การดำเนินงานที่มุ่งเน้นในเชิงคุณภาพเช่นเดียวกับภาคเอกชน

2.2 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าหมายถึงเป็นการบริหารโดยเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงาน ที่อาศัยตัวชี้วัด (Indicators) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณชน และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารภาคเอกชน ไว้ว่าเป็นระบบซึ่งมีการรวมเอาปัจจัยทรัพยากรภายนอกเข้ารวมจัดตั้งขึ้นเป็นกิจการโดยมีขอบเขตเป็นเอกเทศของตนเอง และจะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ภายในระบบของตนเพื่อสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหรืออรรถประโยชน์ แล้วนำเสนอออกไปขายให้กับกลุ่มลูกค้าและประชาชนในตลาดที่อยู่ภายนอกองค์กรในรูปของสินค้าหรือการบริการต่าง ๆ โดยองค์การพยายามสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงานให้มากที่สุดตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีระบบการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งการประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 13-14) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ว่า ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator – KPI) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและ

สนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและตรงความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้า ของการปฏิบัติงานหรือระบบการเงิน หรือบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายการโครงการเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบหนึ่งได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีที่การมีคนงานมากกว่าปริมาณงานหรือ ใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (outputs) ได้แก่การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยการนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่าที่ผลผลิต เพิ่มขึ้นมากกว่า การเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรมีประสิทธิภาพ สัดส่วนนี้สามารถ ทำให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงคุณภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือประหยัด (Economizing) หรือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลดลง

3. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด ความมีประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

นอกจากนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2537: 77-79) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการเน้นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายโดยตรงต่อการสร้างผลผลิต 1 หน่วยโดยในทางเศรษฐศาสตร์นิยมพิจารณาผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพของโครงการโดยดูจาก

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้น (Input) กับผลผลิต (Out put) ของโครงการความสัมพันธ์ ดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ออกได้ดังนี้

1.ประสิทธิภาพภายใน ซึ่งเป็นผลของโครงการจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้นกับผลผลิตภายในบริบทของโครงการ หรือสิ่งแวดล้อมของโครงการโดยตรงว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือสอดคล้องกันหรือไม่

2.ประสิทธิภาพภายนอก เป็นการศึกษาคุณค่าของผลผลิต (Out put) ที่สนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกของโครงสร้างหรือสังคมภายนอก ซึ่งสามารถตัดสินได้จากความสมดุลของค่าใช้จ่ายทางสังคม (Social Costs) และผลประโยชน์ทางสังคม (Social Benefits) หรือความสำเร็จของโครงการในการตอบสนองความต้องการจากภายนอกเช่นความพึงพอใจของผู้บริโภค ระบบของสังคม เป็นต้น

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการเน้นการพิจารณาผลผลิต (Output) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้อย่างครอบคลุม

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย และคณะ (2542: 21) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของการทำงานโดยทั่วไปจะหมายถึง การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็วมีคุณภาพ คุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์และเวลา ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) จึงหมายถึงอัตราความแตกต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) ในงานของข้าราชการนั้น ประสิทธิภาพเป็นคำที่ใช้ปะปนกันหรือสลับกับคำว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) และผลิตภาพ (Productivity) ดังนั้น ในความหมาย ที่จะกล่าวต่อไปนี้ จะใช้คำว่า ประสิทธิภาพ ในความหมายที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง 1.ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิตที่ออกมา การที่จะบ่งบอกว่าราชการมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงต้องพิจารณาทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนเวลา กระบวนการทำงานได้แก่ วิธีการทำงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนวิธีบริหาร รวมทั้งผลลัพธ์ ที่ออกมาซึ่งได้แก่ผลงาน หรือบริการต่าง ๆ ของรัฐ

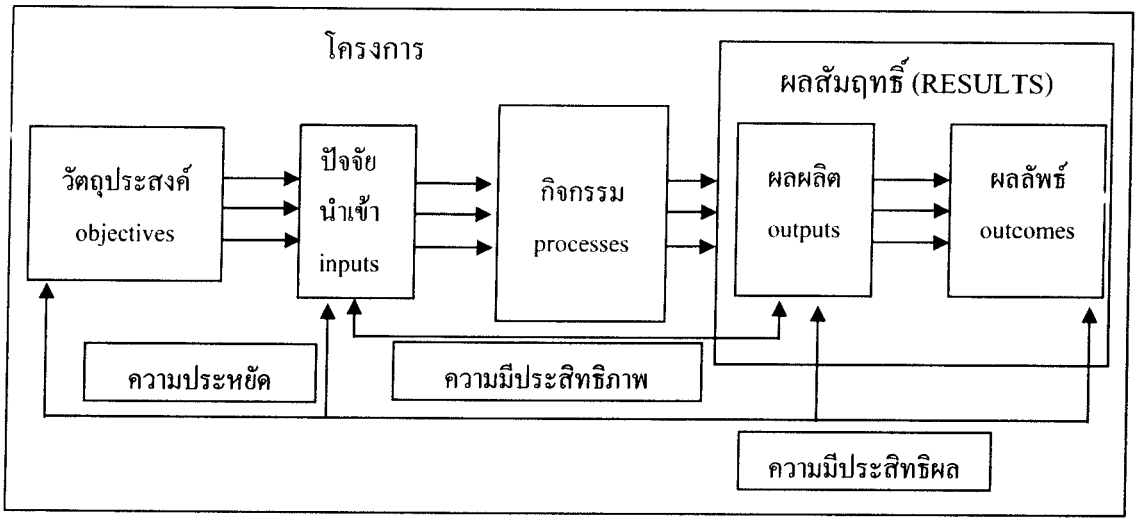
ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และวัดได้ โดยในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิต ที่ออกมาโดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้นประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่อไปนี้

1.ประสิทธิภาพในแง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในแง่มุมผลลัพธ์ เช่นการทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริหารเป็นที่พอใจของลูกค้า

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 16-17) ได้กำหนดกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน (ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพข้างล่างต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดในเรื่องการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทิพาวดี เมฆสวรรค์(2539) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

วัตถุประสงค์ (objectives) เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งในหน่วยงานราชการการปฏิบัติภารกิจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ

ปัจจัยนำเข้า (Input) ทรัพยากรการบริการที่องค์การ หน่วยราชการใช้เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน เช่น กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปัจจัยนำเข้ารัฐโดยใช้งบประมาณแผ่นดิน

กิจกรรมหรือการดำเนินการ (Processes) การดำเนินงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุมงาน ซึ่งเป็นเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

ผลสัมฤทธิ์ (Result) ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการผลิต

ความมีประสิทธิผล ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตุประสงค์ตามแผนงานของโครงการจัดบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องบังเกิดผลสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพได้ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีซึ่งจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าน้อย

ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีบริหารจัดการที่ดีที่สามาถใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่จำกัด และดำเนินได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่าความสิ้นเปลือง

2.4 เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารลักษณะนี้ หากเราไม่สามารถวัดผลงานได้เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีได้การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้นทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาการวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวโยงในการทำงานทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่อรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ เงื่อนไขการปฏิบัติงานและสิ่งตอบแทน

2.4.1 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)

การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงาน มีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดได้ในหลายแง่มุม เช่นความประหยัด (Economy)

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การคือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ขึ้นของ ผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานโครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สมตามความคาดหวัง นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงองค์การ การปรับปรุงการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ด้วย

2.4.2 การเทียบงาน (Benchmarking)

แนวคิดของการเทียบงาน (Benchmarking) สามารถเข้าใจได้โดยเริ่มจากการหาองค์การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ในสาขาเดียวกัน กับองค์การที่เราทำอยู่แล้วทำการศึกษาอย่างละเอียดว่าองค์การนั้น ทำไมถึงทำงานประสบความสำเร็จสูงสุดอย่างนั้น จากนั้นก็วางแผนที่จะยกระดับผลงานของเราให้ถึงระดับองค์การต้นแบบดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตามผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบงานก็คือการอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานแล้วเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนงานให้ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นและสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์การที่เป็นตัวเทียบ

2.4.3 คุณภาพการให้บริการ(Service Quality)

จุดเน้นของเรื่องคุณภาพการให้บริการ อยู่ที่การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน และผู้เสนอแนะให้ความเห็นในการจะปรับปรุงบริการต่อไป เรื่องคุณภาพการให้บริการนี้ถือเป็นเรื่องที่มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริหารมีเรื่องดังต่อไปนี้ เรื่องการเข้าถึงความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) เช่นสถานที่ไปมาสะดวก เวลาทำการที่เหมาะสม ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity) เช่น แบบฟอร์มสั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย ไม่กรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือภาษาที่ใช้ง่ายไม่สลับซับซ้อน การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (Timeliness) และการให้บริการที่ปลอดภัย (Safety)

2.4.4 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลการปฏิบัติงานซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอกหรือการตรวจสอบภายในองค์การ

2.4.5 การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ศึกษาลึกกว่าการวัดผล โดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบาย หรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ ของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ ผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงได้

2.4.6 การมอบอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy)

ผู้บริหารองค์การจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจในการดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎระเบียบและอุปสรรคทิ้งไป โดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

2.4.7 การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic)

แผนองค์การและแผนกลยุทธ์ จะเป็นการกำหนดกรอบการทำงานที่กว้างไกลให้แก่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเน้นที่ผลสำเร็จอาจจะทำให้มองแต่ผลระยะสั้นแผนองค์การและกลยุทธ์นี้ ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การกับเป้าหมายโครงการในระดับปฏิบัติ

2.4.8 การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting)

การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานมีได้ทั้งการทำสัญญาภายในองค์การและสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์การ การทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และข้อตกลงเกี่ยวกับการบริหารภายในด้วย

2.5 ลักษณะขององค์การที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 21–23) ได้กล่าวถึงองค์การที่ได้มีการใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าจะมีลักษณะทั่วไปดังนี้

2.5.1 มีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิต ผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2.5.2 ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การเท่านั้น

2.5.3 เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงาน ที่เทียบเคียงกันได้

2.5.4 การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

2.5.5 เจ้าหน้าที่ทุกคนต่างรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

2.5.6 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาได้เป็นอย่างดี เป็นผู้แก้ไขปัญหา และสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาที่ทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้าแล้ว รวมทั้งลดขั้นตอนการทำงานยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

2.5.7 มีระบบการสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

2.5.8 มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่น ที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

2.5.9 เจ้าหน้าที่มีขวัญ กำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานใช้ดุลพินิจในการทำงาน ที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อว่าต่อขานหรือการแสดงความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่ได้มีการใช้ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเบื้องต้นองค์การควรที่จะกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรม ที่จะดำเนินการให้มีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันและเป็นเป็นรูปธรรมและต้องมีความชัดเจน โดยให้มีการเน้นที่ผลลัพธ์และผลผลิต ประการต่อมา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ คือ จะต้องให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์การได้รับทราบถึงสิ่งที่องค์การได้มีการดำเนินการอยู่ ต้องมีการให้ศึกษาหาความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการยอมรับต่อระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหากเจ้าหน้าที่ทุกคนมีทัศนคติที่ดีไม่ต่อต้านต่อระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้ว การดำเนินงานย่อมเป็นไปได้ด้วยดี คือ เจ้าหน้าที่ทุกคนจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่บรรลุผลเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งหากไม่มีความรู้ความเข้าใจแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือชี้วัดแล้วพบว่า ผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้เป็นไปตามที่เป้าหมายกำหนดไว้ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโดยตรง เนื่องจากว่าก่อนที่องค์การจะได้มีการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้องค์การจะต้องมีการทำสัญญาข้อตกลงกับหน่วยงานที่มีอำนาจเหนือกว่า เพื่อเป็นการให้คำมั่นสัญญาในการปฏิบัติงานที่ให้สำเร็จตามเงื่อนไขกล่าวคือ ผลการดำเนินงานที่ได้จะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล อีกทั้งมีการใช้จ่ายงบประมาณไปอย่างคุ้มค่ากับการทำงาน พร้อมทั้งมีการระบุการให้รางวัลหรือการลงโทษกรณีที่มีผลงานสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งรางวัลนั้น คือ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การในครั้งต่อไป

2.6 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์

กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ แบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

2.6.1 ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณะชนทั่วไป ที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา

2.6.2 ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างขององค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์การ วัฒนธรรมค่านิยม

2.6.3 ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคต ว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

2.6.4 ด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญต่อการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณแผ่นดิน ความสามารถของการให้บริหารเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่ผ่านมา

2.7 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารองค์กรรู้ว่าต้องทำสิ่งใดบ้าง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

2.8 ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs)

หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key preformance Indications) ที่เหมาะสมคือจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวโยงกับพันธกิจองค์การการวัดผลการปฏิบัติงาน ควรให้สอดคล้องกับลำดับชั้นของเป้าหมายขององค์การด้วย

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมและอาจทำให้ผู้บริหารองค์การตัดสินใจผิดพลาดได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจกับทุกคน ให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ความจำเป็นของการวัดผลอย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับงานขององค์การจะช่วยทำให้เกิดการยอมรับอย่างทั่วถึง

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ควรให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติเข้ามาร่วมมีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติย่อมรู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้ดี และจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วย

โดยปกติแล้ว องค์การหนึ่งจะมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ชุด นอกจากจะเป็นตัวชี้วัดตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารองค์การแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (External Stakeholders) รับทราบด้วย ซึ่งตัวชี้วัดกลุ่มนี้จะต้องไม่ซับซ้อน หรืออิงหลักวิชาการมากเกินไป แต่ควรเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ หรือความต้องการของกลุ่มผู้อ่านรายงานผลการปฏิบัติงานระบบการวัดผลที่ดีจะใช้ตัวแปรไม่ กี่ตัว เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จของงาน โดยนำมากำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะนำผลงานจริงที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบเป้าหมายในตัวชี้วัดนั้น ตัวอย่างเช่น การประเมินความพึงพอใจของประชาชนของผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด KPI คือ ร้อยละของความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อจากนั้นนำมาสู่การกำหนดเป้าหมายเป็นรูปธรรม เช่นกำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะต้องให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการบริหารหน่วยของรัฐไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เป็นต้น

KPI เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้อง SMART ได้แก่ 1. Specific ความเฉพาะเจาะจง 2. Measurable ตัวชี้วัด ที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง 3. Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 4. Realistic มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง 5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

ตัวชี้วัด 5 ประเภท ที่มักใช้ระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicator) ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ หรือจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามที่ใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลผลิตได้แก่ จำนวนผู้เข้าอบรม จำนวนนักเรียนหรือวันที่ทำการสอน จำนวนนักเรียนที่เลื่อนชั้นหรือจบการศึกษา หรือจำนวนหลุมบนถนนที่ได้รับการแก้ไขเป็นต้น

3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการตัวอย่าง ได้แก่ ร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมปลายที่มีงานทำหรือร้อยละของผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อได้หลังสำเร็จการศึกษาได้ 2 ปี หรือจำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ใน

เกณฑ์เลว พอใช้ ดี และดีมาก หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการเช่นเวลาเฉลี่ยในการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องถนนชำรุด เป็นต้น

4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and Cost Effectiveness Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต และผลลัพธ์ตามลำดับตัวอย่างได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่เลื่อนชั้น และสำเร็จการศึกษา เวลาทำงาน (ชั่วโมง) ในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น

5. ข้อสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ องค์ประกอบเหล่านี้จะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์การก็ได้ ตัวอย่างขององค์ประกอบที่ควบคุมได้เช่นอัตราส่วนนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์การซ่อมถนน ส่วนองค์ประกอบที่อยู่นอกการควบคุมขององค์การเช่นร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

เมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานและนำไปใช้ได้อย่างสร้างสรรค์ติดต่อกันไปนาน ๆ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถปรับปรุงผลงานได้ดีขึ้น การดำเนินงานก็จะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น แต่ถ้าระบบการวัดผลถูกใช้ในทาง ควบคุมและลงโทษแล้ว ผู้ปฏิบัติก็จะปกปิดข้อมูลหรือถ้าข้อมูลจากกระบวนการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการได้ กระบวนการวัดผลนั้นถือได้ว่าล้มเหลว

2.9 การประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้ Balanced Scorecards Applied Model

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1992 โดยโรเบริ์ต เอส แคปแลนด์ (Robert S. Kaplan และ เดวิด พี นอร์ตัน (David P. Norton) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาด มีความมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชน ใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า (Customers) ด้านกระบวนงานภายในองค์การ (Internal Business Processes) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth) และด้านการเงิน (Financial)

Balanced Scorecard หมายถึงการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างสมดุลในการส่งค่าตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

2.10 เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวความคิดวิธีการและประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์การความพร้อมของข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ที่จะมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานรวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้มีเงื่อนไขที่สำคัญดังนี้

2.10.1 ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงทั้งในฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ การสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดพันธกิจแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารการจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

การทำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงเสมอว่าระบบข้อมูลนี้สามารถจะแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ในการพัฒนาตัวชี้วัด และการพัฒนาระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

2.10.2 การพัฒนาบุคลากรและองค์การ

ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารๆไว้ล่วงหน้า ในขณะเดียวกันต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำระบบสารสนเทศผลการปฏิบัติงานควรได้รับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องตัวชี้วัดผลการปฏิบัติให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าใจความหมายที่ตรงกันของศัพท์วิชาการที่ใช้ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เข้าใจหลักเกณฑ์ที่จะเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์การเลือกวิธีการเก็บข้อมูล รวมถึงการออกแบบระบบสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อผู้บริหารโครงการหรือองค์การ และต่อประชาชนผู้รับบริการ

งบประมาณการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่นั้นองค์การไม่ควรถือเป็นค่าใช้จ่าย แต่จะต้องถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่รู้งานขององค์การเป็นอย่างดีอยู่แล้ว สามารถปรับตัวเข้ากับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ และเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีทักษะความชำนาญหลากหลายมากขึ้น เพื่อสะดวกในการปรับเปลี่ยนงานและสามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารองค์การมีความรับผิดชอบตามผลการปฏิบัติงาน คือ การมอบอำนาจและความคล่องตัวในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ถ้าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เมื่อได้มีการใช้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่ององค์การนั้น ๆ ก็จะพัฒนาเป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าเดิม และจะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.11 ประโยชน์ของการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 13-14) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจสามารถอธิบายได้อีกแบบว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Efficiency) สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.11.1 ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญ ของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ในกรณีของการมีคนมากกว่าปริมาณงาน หรือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีราคาแพง หรือคุณภาพสูงกว่าความจำเป็น

2.11.2 ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยการนำปัจจัยจริง หารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยกว่า แสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรมีประสิทธิภาพสัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงคุณภาพ ในมาตรการต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงคุณภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่ลดปัจจัยนำเข้า

2.11.3 ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้า ของโครงการ นั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

ดารุณีย์ เผ่าสุวรรณ (2542: 2-5) ได้กล่าวถึง การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

องค์การ

1. สามารถอธิบายถึงวัตถุประสงค์ และความสำเร็จของหน่วยงานต่อรัฐบาลผู้กำหนดนโยบายสาธารณะและประชาชนผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

2. มีเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงาน การติดตามงานและข้อมูลแสดงถึงระดับความสำเร็จของงาน สำหรับการปรับปรุงงาน การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างระบบการให้รางวัลตอบแทนตามงาน

3. มีระบบการวิเคราะห์และเทียบเคียงผลการดำเนินงานภายในหน่วยงาน (Internal Benchmarking) ทำให้ทราบว่าหน่วยงานใดมีผลการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดีเป็นหน่วยงานตัวอย่างสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ (Best Practices) และก่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีกว่าจากน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้นและเป็นการพัฒนาให้ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานการทำงานให้บริการในระดับเดียวกัน

4. เป็นการสนับสนุนและก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ของหน่วยงานทั้งในส่วนพฤติกรรมการทำงานและกระบวนการการทำงาน

5. เป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นมุ่งเน้นผลลัพธ์การทำงานมากกว่ากฎ ระเบียบวิธีการทำงาน และช่วยสนับสนุนการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจให้มากขึ้น

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการทำงานและเข้าใจว่าจะทำอย่างไรจึงจะช่วยให้หน่วยงานของตนประสบความสำเร็จ

2. เจ้าหน้าที่สามารถทราบได้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง เมื่อเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ทำให้มีการปรับปรุงการทำงาน พัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการมีคุณภาพต่อไป

3.ก่อให้เกิดการทำงานกันเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานของตนเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

รัฐบาล

1.รัฐบาลในฐานะผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมดูแลผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จะมีความชัดเจนในการติดตามผลการทำงานขอหน่วยงานโดยอาศัยตัวชี้วัด เพื่อตรวจสอบถึงความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้

2.รัฐบาลในฐานะผู้บริหารประเทศจะมีหน่วยงานราชการที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของรัฐบาลมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

ประชาชน

1.ผู้มารับบริการ จะได้รับบริการที่มีคุณภาพ สะดวกรวดเร็วซึ่งจะส่งผลให้สังคมประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพราะไม่ต้องเสียเวลาเกินความจำเป็นในการใช้บริการของรัฐ

2.ผู้รับบริการประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็น ต่อการให้บริการของหน่วยงานโดยตรง ทำให้หน่วยงานสามารถนำมาปรับปรุงการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของผู้มาใช้บริการได้ทันทีประชาชนจึงได้รับการบริการและการตอบสนองจากน่วยงานอย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการ

3.ประชาชนในฐานะของผู้เสียภาษีสามารถตรวจสอบความรับผิดชอบของหน่วยงานได้ (Accountability) ถึงความคุ้มค่าของเงินกับผลการปฏิบัติที่หน่วยงานทำงานได้

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่สามารถตรวจวัดได้โดยใช้ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน โดยไม่เน้นการดำเนินการที่เป็นกฎระเบียบ แล้วยังสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่สามารถเทียบเคียงกันได้ มีการบริหารจัดการทรัพยากรของหน่วยงานจากระดับบนสู่ระดับล่างและจากระดับล่างขึ้นสู่บนตามลำดับ เพื่อการนำไปสู่การบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม มีระบบการสนับสนุนงานทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ ร่วมกันสร้างสรรค์ในการทำงานและเจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจที่พร้อมจะปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่องค์กรได้วางไว้ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะสำเร็จลุล่วงไปได้โดยการนำปัจจัยนำเข้า มาสู่กระบวนการบริหาร เพื่อให้เกิดเป็นผลผลิต และผลลัพธ์ ทั้งนี้การที่จะทำให้การบริหารงาน

แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีผลลัพธ์เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนแล้วจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่เป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ลักษณะของการบริหารจัดการได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เดวิด ชว้าทซ์ (David Scavartz 1980 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542: 19) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในด้านการบริหารเป็นศาสตร์ (Scientific management) จะเป็นเรื่องของการใช้ความรู้ที่ได้รับการพิสูจน์ และจัดระเบียบแล้วในการจัดการต่อกิจกรรมขององค์การ อย่างมีแบบแผน เช่น ในเรื่องของการวิเคราะห์ วิธีการทางสถิติ การใช้เหตุผล ด้านการบริหารที่เป็นศิลป์ (Arting management) เป็นเรื่องของการใช้ความรู้สึก ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์มีความจำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ในการเลือกที่จะใช้ในงานใดนั้นขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

โฮวาร์ด คาร์ลิเซิล (Howard M.Carlisle 1976 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542 : 20) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การบริหาร จะเป็นเรื่องของกระบวนการผสมผสานหรือการประสานงาน เพื่อดำเนินให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากความหมายนี้ โฮวาร์ด คาร์ลิเซิล ได้สรุปว่า

1. การบริหารเป็นกระบวนการ
2. การบริหารเป็นเรื่องขององค์การที่เกี่ยวข้องกับคน
3. การบริหารที่มีประสิทธิผล ทำให้ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
4. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
5. การบริหารทำให้มุ่งเน้นลงไปที่กิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542 : 20) ได้ให้คำจำกัดความที่ช่วยให้เข้าใจและเห็นถึงขอบเขต ลักษณะของงานบริหารจัดการที่ชัดเจนไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2. ในด้านภาระกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3. ในด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

เฟรดเดอร์ริก เทย์เลอร์ (Frederick W.Taylor อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2540 : 20) กล่าวว่า งานบริหาร ทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่าย

ปีเตอร์ ดรุกเคอร์ (Perter F. Drucker อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2540: 20) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้า หรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 6-7) กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ประกอบไปด้วย

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมใจ (collective mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
9. การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

โดยสรุป การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการที่ใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิค วิธีการและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนโดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจผสมผสาน และ

ประสานงาน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

3.1 ความสำคัญของการบริหารจัดการ

มนุษย์รวมอยู่กันเป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชามีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณี วัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การและเกิดความสุขในสังคมขึ้น

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2537 อ้างในบรรจบ จันทร์เจริญ 2542 : 22) ได้สรุปความเจริญเติบโต และความสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

1. การบริหารได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. การบริหารนี้เป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริการเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

4. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคม และโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันมาก

7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ การศึกษาวิชาบริหารต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

3.2 โครงสร้างระบบบริหารจัดการ

การบริหารงานมีส่วนประกอบของโครงสร้างที่สำคัญ 3 ส่วน คือ (ทองหล่อ เดชไทย 2527: 13)

1. ปัจจัยนำเข้า เป็นส่วนที่เตรียมไว้ล่วงหน้าสำหรับใช้ในการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหาร

2. กระบวนการบริหาร เป็นขั้นตอนการจัดการที่ช่วยให้งานดำเนินไปตามบรรลุวัตถุประสงค์

3. ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแปร ในการประเมินผลงานโดยการนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.3 ความหมายของผู้บริหาร

ในการศึกษาการบริหารจัดการให้เข้าใจนั้น นอกจากจะศึกษาถึงความหมาย องค์ประกอบ และโครงสร้างของการบริหารแล้ว ส่วนที่สำคัญต่อมาก็คือ การศึกษาถึงขอบเขตหน้าที่ของการบริหารหรือหน้าที่ของผู้บริหาร โดยทำความเข้าใจเสียก่อนว่า ผู้บริหารคือใคร เขามีหน้าที่อย่างไร (พรรณี ประเสริฐวงษ์ และวีรนารถ มานะกิจ 2538: 5)

ผู้บริหาร (Manager) หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยผู้อื่น และทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมซึ่งผู้อื่นกระทำมากกว่าที่เป็นผู้ลงมือกระทำเสียเอง

คำว่า Manager นั้น จะแปลว่า ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้จัดการงาน ก็ได้แล้วแต่ความนิยม และอาจใช้คำ Administration, director, Executive, Supervisor ในความหมายเดียวกับ Manager ก็ได้ ในทางราชการมักใช้คำ Administration ส่วนทางธุรกิจมักใช้คำ Manager มากกว่าอื่น ๆ (ธร สุทรายุทธ, มปพ.)

3.4 หน้าที่ของผู้บริหาร

นักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารต่าง ๆ กัน ซึ่ง พรรณี ประเสริฐวงษ์ และ วีรนารถ มานะกิจ (2538: 5-6) ได้รวบรวมไว้ดังนี้

ลูเธอร์ กลูลิค (Luther Gulick) ได้จำแนกหน้าที่ผู้บริหารไว้ 7 ประการ โดยนำเอาตัวอักษรตัวแรกของแต่ละคำมารวมกันขึ้นเป็นคำใหม่ เพื่อให้ง่ายแก่การจำ ซึ่งได้แก่ คำว่า POSDCORB ประกอบด้วยความหมายแต่ละคำดังนี้

1. การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและจะทำอย่างไร

2. การจัดองค์การ (O= Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การจัดหาบุคคล (S= Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานด้าน บุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการ (D= Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมการบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน (Co= Coordinating) หมายถึงการประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. การรายงาน (R= Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

7.การงบประมาณ (B= Budget) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

เฮนรี่ ฟาโยล์ (Henri Fayol) สรุปสาระสำคัญของหลักการบริหารไว้ 5 ประการ คือ (POCCC)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชาสั่งการ(Commanding)
4. การประสานงาน(Commanding)
5. การควบคุม (Controlling)

เออร์เนสท์ เดล (Ernest Dale) กำหนดหน้าที่ผู้บริหารไว้ 7 ประการ คือ (POSDCIR)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)
6. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Innovation)
7. การเป็นตัวแทนองค์การ(Representation)

ฮาโรล คูนทซ์ และ ดอนแนล (Harold D.Koontz & Donnell : 1975) กำหนดไว้ 5 ประการ คือ (POSLC)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ(Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing)
4. การนำ (Leading)
5. การควบคุม(Controlling)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารและหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้คือ

เดรสเลอร์ (Dressler อ้างใน ประภาส พยมพฤกษ์ 2542: 23) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารควรมี 5 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การตั้งเป้าหมาย การพัฒนา กฎระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินการ และการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีการกระจายอำนาจ การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ หรือหน่วยงานสาขา

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การตั้งมาตรฐานในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา

4. การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร (Leading) หมายถึง การทำให้บุคคลอื่นทำงาน การรักษาขวัญและกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. การควบคุมกำกับ (Controlling) หมายถึง การตั้งมาตรฐานและการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานเพื่อให้ปฏิบัติ ได้ถูกต้อง

สโตนเนอร์ และแวนเคิล (Stoner& Wankel อ้างใน ประภาส พยมพฤกษ์ 2542 :23) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารมี 4 ประการ คือ

1. การวางแผน จะบอกถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการที่ดีที่สุดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากร และกำลังคนที่ต้องใช้วัดความก้าวหน้าของงาน

2. การจัดองค์การ หลังจากการวางแผนงาน โครงการจะต้องมีการออกแบบองค์การและจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นผู้บริหารที่จะทำให้สมาชิกร่วมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การควบคุมกำกับ เป็นหน้าที่สุดท้ายของผู้บริหารเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมที่สมาชิกทำ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ

4.1 การตั้งมาตรฐาน

4.2 การวัดการทำงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

4.3 การแก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นหลักการในการดำเนินงานโดยสามารถบริหารทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัด อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งยังเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจ (Moral System) และยังเป็นแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับผู้บริหารทุกระดับขององค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้โดยที่การบริหารจัดการจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญใน การพัฒนาองค์การให้ไปสู่ผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถตรวจวัดได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้กระบวนการบริหารจัดการจะต้องสามารถ ดำเนินการควบคู่ไปกับนโยบายที่ได้กำหนดไว้ โดยจะขอเสนอแนวคิดในการนำนโยบายไปปฏิบัติต่อไป

4. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความหมายของนโยบาย " Policy"

นโยบาย (Policy) (ราชบัณฑิตยสถาน 2546) เป็นคำที่มาจากบาลีเป็นคำสมาส คำว่า นะยะ (เค้าความที่ส่อให้เข้าใจเอาเองว่า) กับคำว่า อุบาย (กลเม็ด วิธี) เข้าด้วยกัน แปลว่า กลเม็ด หรือวิธีที่จะชี้ไปสู่วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดดังนั้นความหมายของคำว่า " นโยบาย"อย่างกว้าง ๆ หมายถึงหลักและวิธีการปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการ (อมร รักษาสัตย์ อ้างในสาครบุญอาจ 2536 : 19) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความหมายของคำว่า " นโยบาย" นั้นคล้ายกับคำว่า "กุศโลบาย" ในแง่ที่เป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงความตั้งใจของผู้บริหารในการปฏิบัติงานในอนาคต

ยุพา วงศ์ชัย (2545: 59 -60) กล่าวถึงนโยบายที่ดีจะมีผู้คนเกี่ยวข้องกับการจัดทำและนโยบาย ซึ่งครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องกับนโยบายดังที่ได้กล่าวมาแล้ว คือผู้จัดทำนโยบายผู้ตัดสินในนโยบาย ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ให้บริการประชาชนผู้เสียสละบริจาคให้มีการดำเนินการตามนโยบาย กลุ่มพวกผลประโยชน์ที่ได้รับผลจากนโยบายที่กำหนด จากกระบวนการนี้จะเห็นว่ากิจกรรมที่เป็นหลักของงานในการจัดทำนโยบายมีมากมายเช่น

1. การวิเคราะห์นโยบาย ซึ่งจะต้องประกอบด้วยการค้นหาข้อมูลซึ่งชี้ประเด็นของปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไข

2. การเผยแพร่นโยบาย การชักชวนให้ผู้เกี่ยวข้องมาตรวจสอบการอภิปรายถกเถียงเพื่อให้นโยบายนำไปสู่การปฏิบัติ

3. การชักชวนให้คนเข้าใจนโยบายในการนำเสนอผู้เกี่ยวข้อง

4. การระดมความร่วมมือในเรื่องนโยบาย เช่นการสร้างกลไกการทำงาน สร้างเครือข่ายในการทำงาน การขอความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย

5. การนำเสนอและอธิบายข้อมูลต่อสาธารณะ

6. การโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องตัดสินใจ (Lobby) เช่นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจผู้บริหารเพื่อให้สนับสนุนนโยบาย

7. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์จากนโยบายแสดงให้สังคมเห็นว่าปัญหาของผู้เสียเปรียบในสังคมเป็นอย่างไร และจำเป็นต้องมีนโยบายอย่างไร

8. การจัดกลไกการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นกลไกทางการเงิน กลไกทางภาษี กลไกทางการบริหารกลไกทางกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเพื่อให้นโยบายนั้นเป็นจริง

9. ตรวจสอบแก้ไขนโยบายหลังจากรับฟังความเห็นผู้เกี่ยวข้อง

10. ดำเนินงานตามนโยบายเพื่อให้เป้าหมายของนโยบายเป็นความจริง

กิจกรรมเหล่านี้มีจุดหมายสำคัญคือทำอย่างไรจะได้นโยบายที่ดีที่สุด เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด สร้างปัญหาในการปฏิบัติน้อยที่สุด เป็นประโยชน์ต่อสังคมและกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

4.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติอาทิเช่น

วรเดช จันทรศร (2528: 313) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นเรื่องของการศึกษาว่าองค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งมวล ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้ หรือไม่ แค่ไหน เพียงใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ความสนใจกับเรื่องของ ความสามารถผลักดัน ให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเอาไว้

สมพร เฟื่องจันทร์ (2539: 150) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นกระบวนการเป็นผลต่อเนื่องมากจากขั้นตอน การกำหนดนโยบาย มีความต่อเนื่อง นอกจากนั้น ยังเป็นกิจกรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่าเราต้องการผลสุดท้ายเป็นอย่างไร

เพรสแมน และวิลดัฟสกี้ (Pressman and Wildavsky อ้างใน เทพศิริ บุณยรัตพันธุ์ 2536: 36-37) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึงระดับการเกิดขึ้นของนโยบายที่คาดคะเนไว้และการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการของการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้ กับปฏิบัติทั้งหลายที่มุ่งไปสู่การกระทำให้บรรลุผล หรืออาจกล่าวได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือความสามารถที่จะจัดการและประสานสิ่งที่จะเกิดขึ้นมาภายหลังในลักษณะที่เป็นลูกโซ่เชิงสาเหตุและผล

มิลเบรย์ วัลลิน แม็คลัฟลิน (Mibrey W. Mclaughin อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาษ 2530 :101) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการขององค์การที่ต่อเนื่องเป็นพลวัตซึ่งได้รับการปรุงแต่งและหล่อหลอม โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ของนโยบายกับสภาพขององค์การที่รับผิดชอบในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง

ลาร์มี เกอร์สตัน (Lanny Gerston อ้างใน สมพร เฟื่องจันทร์ 2539: 149) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นเรื่องของการแปลงรูป (Conversion) ของแผนงาน

อย่างมีสำนึกไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง แม้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเป็นขั้นตอนท้ายของกระบวนการนโยบายก็ตามการนำไปใช้ต้องพึ่งพาองค์ประกอบที่มาก่อนหน้านั้น ด้วย

ประชุม รอดประเสริฐ (2545: 52-54) กล่าวถึงการนำนโยบายไปใช้หรือนำไปปฏิบัตินั้นมีขั้นตอนและมีสิ่งที่ผู้นำไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงหลายประการคือ

1. จะต้องคำนึงถึงกำลังคน (Manpower) ที่จะใช้หรือปฏิบัติในแต่ละโครงการย่อย (Program) ของนโยบายกล่าวคือจะต้องคำนึงถึงว่าจะใช้คนอย่างไร ต้องการคนเพิ่มหรือไม่ คนเหล่านั้นจะต้องได้รับการอบรมฝึกฝนมาอย่างไร และหาว่าโครงการที่จะนำไปปฏิบัติเป็นโครงการใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน จะต้องมีความจำเป็นจัดตั้งหน่วยงานและจัดกำลังคนใหม่เพื่อดำเนินโครงการใหม่นั้นด้วย การกระทำกิจการใด ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับกำลังคนและหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของทรอพแมน และดลูไฮ (Tropman and Dluhy อ้างในประชุม รอดประเสริฐ 2545: 52-54) ที่ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติตามนโยบายย่อมขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ และนอร์ตัน ลอง (Norton Long) ได้ให้การสนับสนุนด้วยว่า การนำนโยบายไปใช้ด้วยความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของหน่วยงานนั้น

2. จะต้องคำนึงถึงแหล่งสนับสนุนทั้งทางด้านทุนทรัพย์ ที่เป็นเงิน และที่เป็นกำลังงานในลักษณะที่ว่ากำลังเงินและกำลังงานนั้นจะได้จากแหล่งใดบ้าง โครงการแต่ละโครงการจะต้องใช้เงินเป็นจำนวนเท่าใด วิธีการใช้เงินหรือทางเลือกในการใช้เงินอย่างไรบ้าง ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือไม่สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้มีความสำคัญต่อการบริหารนโยบายอย่างมากหากนโยบายหรือโครงการใดมิได้รับการสนับสนุนทางการเงินอย่างเหมาะสมแล้ว โครงการนั้นก็จะประสบผลสำเร็จได้ยาก นอกจากนี้จะต้องมีการบริหารในการควบคุมการดำเนินการของนโยบายอย่างเพียงพอด้วย และผู้ควบคุมต้องมีคุณภาพที่ดีเช่นเดียวกัน

3. จะต้องคำนึงความสัมพันธ์กับสถาบัน หน่วยงาน และกลุ่มผู้สนใจจากภายนอกด้วยการนำนโยบายไปใช้ หรือการบริหารโครงการใดโครงการหนึ่งก่อนย่อมจะไม่ประสบผลสำเร็จหากผู้บริหารนโยบายไม่ยอมติดต่อมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ ผู้บริหารนโยบายที่ดีนอกจากจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในลักษณะในการติดต่อสัมพันธ์แล้วยังต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างโดยยอมรับความคิดเห็นกลุ่มต่าง ๆ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกและต้องพยายามให้หน่วยงานอื่น ๆ สนับสนุนร่วมมือ (Cooperation) กับนโยบายหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้

4. จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมายว่าได้รับการบริการจากโครงการหรือนโยบายหรือไม่ และสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นได้รับมีความเป็นจริงเพียงใด หรือตรงกับ

ความต้องการของบุคคลเหล่านั้นมากน้อยเพียงใด ปัญหาเช่นนี้นับว่ามีความสำคัญต่อความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมากเพราะหากว่ากลุ่มบุคคลเป้าหมายไม่ได้รับประโยชน์ที่แท้จริงแล้วนโยบายนั้นก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การใช้นโยบายหรือการปฏิบัติตามนโยบายนั้น มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวพันและให้การสนับสนุนคือมีทั้งปัจจัยที่เป็นเอกสารข้อมูลและปัจจัยที่เป็นการปฏิบัติงานของผู้ใช้นโยบายนั้นซึ่งปัจจัยนั้นจะต้องผสมกลมกลืนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การใช้นโยบายบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

ดักลาส อาร์ บังเกอร์ (Douglas R. Bunker อ้างใน ขัตติยา กรรณสูตร 2540 : 3) ได้เสนอกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. กำหนดเฉพาะเจาะจงจุดมุ่งหมายย่อยในเชิงปฏิบัติของนโยบาย
2. ระบุถึงทักษะที่จำเป็นและบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้นโยบายนั้นโดยชัดเจน
3. กำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการพัฒนาทักษะ ของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้นโยบายนั้น
4. กำหนดเฉพาะเจาะจงถึงโครงสร้างและวิธีการในการควบคุมนโยบาย
5. เลือกเฉพาะเป้าหมายที่มีความสำคัญมาก ๆ แล้วนำนโยบายไปปฏิบัติก่อนหลังตามลำดับโดยถือตามความจำเป็นและความเหมาะสมเป็นหลัก
6. กำหนดเฉพาะเจาะจงถึงสัมพันธภาพกับหน่วยงานหรือโครงการอื่น ๆ

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมหลายประการ และต้องคำนึงถึงความชัดเจนของขอบเขตและกลุ่มเป้าหมายนอกจากนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นจะต้องคำนึงถึงตัวแบบของนโยบายเป็นสำคัญเนื่องจากตัวแบบถือว่าเป็นตัวกำหนดนโยบายที่ผู้กำหนดนโยบายต้องให้ความสำคัญเพื่อ นำไปพิจารณานโยบายที่จะนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้นจึงขอนำตัวแบบที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ดังต่อไปนี้

4.2 ตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2527: 535-549) ได้เสนอตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ 6 ตัวแบบ คือ

1. ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Retinols Model) การนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นการสร้างประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม เป็นเรื่องที่ของการใช้ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Retional Model) มาทำการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งโครงการที่ประสบ

ความสำเร็จต้อง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการให้คุณให้โทษและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ตัวแบบทางด้านการจัดการ (Management Model) ตัวแบบนี้เป็นการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายมาปฏิบัติ ซึ่งให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จขององค์การอยู่ทีองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทั้งทางด้านการบริหารและเทคนิคอย่างพอเพียง มีความพร้อมทางด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ และงบประมาณ

3. ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) ตัวแบบนี้เป็นการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติในแง่ของการสร้างความผู้พันและการยอมรับ เพื่อมุ่งสนองความต้องการทางจิตวิทยาและสังคมของมนุษย์ ความสนใจในลักษณะนี้จึงเป็นการนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร มาประยุกต์ใช้โดยตรง ตัวแบบนี้จะเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ขององค์กรเป็นสำคัญ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม ซึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านี้มาจากผู้ปฏิบัติโดยตรง

4. ตัวแบบทางกระบวนการระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) เป็นการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติในกระบวนการของระบบราชการ เพื่อต้องการสร้างกรอบการมองหาสภาพความเป็นจริงทางสังคม (Socialreality)ในองค์การ ตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่นำแหน่งทางรูปนัย (Formal Position) ซึ่งได้แก่หัวหน้าองค์การแต่อยู่กระจัดกระจายทั่วไปในองค์การนั่นคือสมาชิกขององค์กรทุกคนสามารถใช้วิจารณญาณในการปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจควบคุมได้ดังนั้นการคาดหวังที่จะนำเทคนิคการบริหารหรือการพัฒนาใหม่ ๆ มาใช้การออกกฎ ระเบียบ แบบแผน เพื่อให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นมักจะไร้ผล โดยนัยนี้ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ แต่เป็นเรื่องของผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารโครงการมากกว่าที่ไม่เข้าใจสภาพความเป็นจริงของการให้บริการประชาชน

5. ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)มาใช้ในการศึกษาของการนำนโยบายไปปฏิบัติความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้เล่น(Playcrs)หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การกลุ่มหรือสถาบันและความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์การซึ่ง

เห็นว่าการสร้างสมานฉันท์ (Consensus)วิธีการของการมีส่วนร่วม(Participation) เป็นสิ่งที่ยากจะเกิดขึ้นได้ความขัดแย้ง (Conflict) การจะหวังให้ทุกฝ่ายเห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้เพราะนโยบายก็คือการเมืองซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคมซึ่งย่อมจะมีผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้าการบริหารความขัดแย้งการแสวงหาความสนับสนุนการโฆษณาชวนเชื่อการรู้จักสร้างเงื่อนไขและหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคลกับหน่วยงานตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. ตัวแบบทั่วไป (General Model) แนวทางนี้เป็นเรื่องของการนำตัวแบบทั่วไปมาใช้ในการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติตัวแบบนี้เป็นผลงานของ แวน มิเตอร์ และ แวน ฮอร์น Van Meter and Van Horn ซึ่งเสนอตัวแบบไว้ดังนี้

แวน มิเตอร์ และ แวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn อ้างใน สาคร บุญอาจ 2536:25) ได้กล่าว ถึงตัวแบบทั่วไปของนโยบายนี้ว่าประกอบไปด้วย

1. นโยบายหมายถึง

1.1 ทรัพยากร (Resources) เช่นเงินอุดหนุนที่นักปฏิบัติได้รับสำหรับการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ

1.2 มาตรฐาน (Standard) ที่กำหนดกรอบการทำงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติตามนโยบายว่าพวกเขาต้องทำงานตามนโยบายแค่ไหน อย่างไร พวกเขามีช่องว่างเป็นตัวของตัวเองสามารถตัดสินใจได้ตามใจชอบมากน้อยแค่ไหนบางครั้งในทางปฏิบัตินั้นมาตรฐานในการปฏิบัติตามนโยบายมีลักษณะคลุมเครือ เพราะผู้กำหนดนโยบายตกลงกันไม่ได้

2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึงการติดต่อระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติตามนโยบายในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมาก การส่งข่าวเรื่องนโยบายระหว่างข้าราชการเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน นโยบายของผู้กำหนดนโยบายอาจมีลักษณะไม่ชัดเจน หรืออาจมาถึงมือผู้ปฏิบัติล่าช้าได้

3. การบังคับ (Enforcement) ให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายทำตามนโยบายผู้กำหนดนโยบายต้องออกนโยบายโดยพิจารณาว่าปทัสถานขององค์กร ระบบการจูงใจการลงโทษภายในองค์การ เหล่านี้มีส่วนในการสนับสนุนนโยบายของตนมากน้อยแค่ไหน

4. ลักษณะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายอาจมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานนั้น เช่นโครงสร้างของหน่วยงานเกื้อกูล

นโยบายหรือไม่ หน่วยงานนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นที่ต้องร่วมมือประสานกันทำงานหรือไม่

5. ภาพแวดล้อมทางการเมืองหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติ ผู้นำองค์การและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคมสนับสนุนนโยบายนั้นขนาดไหน

6. สภาพเศรษฐกิจและสังคม ชุมชนนั้นต้องการนโยบายมากน้อยแค่ไหน และชุมชนมีทรัพยากรเพียงพอสนับสนุนนโยบายหรือไม่

7. ความคิดความอ่าน และจิตใจของผู้ปฏิบัติตามนโยบายทั้งหลายมีความเห็นด้วยกับนโยบายนั้นแค่ไหน นโยบายนั้นขัดต่อผลประโยชน์ส่วนตัวค่านิยม ความเชื่อของนักปฏิบัติ และธรรมเนียมขององค์กรหรือไม่

8. การปฏิบัติตามนโยบาย (Performance) ของนักปฏิบัตินักปฏิบัติทำตามนโยบายที่ผู้กำหนดนโยบายเบื้องบนสั่งมาแค่ไหน

การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงควรครอบคลุมถึงพฤติกรรมการปฏิบัติและปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคล สมรรถนะ และความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง ความแตกต่างในสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ท้องถิ่น รวมตลอดถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในนโยบาย เพรสแมนและวิลดัฟสกี้ (Pressman and Widavsky 1973 อ้างในสาคร บุญอาจ 2536 : 26) ส่วนตามแนวความคิดของแวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn 1975 อ้างในสาคร บุญอาจ 2536 : 26) นั้นเห็นด้วยในแง่ของการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลว่าต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น บรรทัดฐาน และวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การสื่อข้อความระหว่างหน่วยงาน และกิจกรรมที่มีผลบังคับใช้ คุณลักษณะของหน่วยปฏิบัติ และการสนับสนุนของหน่วยปฏิบัติ ในขณะที่บาร์แดช (Bardach 1979 อ้างใน สาคร บุญอาจ 2536: 26) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งเป็นผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า นอกจากงบประมาณและทรัพยากรดังกล่าวแล้ว สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายคือ ความสอดคล้องกับสภาพพื้นที่จริงของปัญหาในการกำหนดนโยบาย และต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานระดับสูง ต้องมีผู้ประสานงานผู้ปฏิบัติต้องมีความตั้งใจอันแท้จริง และการระดมประชาชนให้มีส่วนร่วมไปกว่านั้น นากามูระ และสมอลวูด (Nakamura and Smallwood 1980 อ้างในสาคร บุญอาจ 2536: 26) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมในเรื่องของการมีเป้าหมายที่ชัดเจนของนโยบายซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อความสำเร็จของขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกเหนือจากวิธีการดำเนินงานผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติ ประชาชน กลุ่มเป้าหมาย กลุ่ม

ผลประโยชน์ ตลอดจนโครงสร้างกฎระเบียบขององค์กรด้วย ส่วนอเล็กซานเดอร์ (Alexander :1985 อ้างในสาคร บุญอาจ 2536: 27) ได้มองกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติละเอียดยิ่งขึ้นว่า มีความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย (Policy) การวางแผน (Program) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) อันเป็นกระบวนการ (Process)ที่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องซึ่งเน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติคือความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติการโดยตรง และผู้เกี่ยวข้อง ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ทัศนคติ ความรู้ของผู้ปฏิบัติ ความชัดเจนของนโยบายการได้รับการสนับสนุนจากประชาชน และทรัพยากรด้านการเมือง

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลอย่างแท้จริง นั้น ควรต้องพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ความชัดเจนของนโยบาย การติดต่อสื่อสาร สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมขององค์กร และอื่นๆ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการไปตามแนวทางการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบรวมการและยั่งยืน นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ทุกระดับและทุกภาคส่วนขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม ซึ่งจะได้กล่าวในลำดับต่อไป

5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

5.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดให้เห็นทั่วไป ในองค์กรหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการติดต่อประสานงาน ร่วมมือกันและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมเป็นปรากฏการณ์กว้างและสามารถนำไปเชื่อมโยงในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

ลิค (Lisk 1985: 15 อ้างใน ชัยวรรณ สมศรีรื่น 2548 : 18) การมีส่วนร่วมหมายถึงการเข้าร่วมอย่างแข็งขันในการดำเนินการตัดสินใจในทุกระดับและทุกรูปแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง และโดยบริบทของกระบวนการวางแผนที่มีการกำหนดรูปแบบ แนวคิดการมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับการเข้าร่วมของมวลชนอย่างกว้างขวางในการเลือก การบริหาร และการประเมินผล ของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะนำมายกระดับความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

สากล สถิตวิทยานันท์ (2532: 166 –167) ได้ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมเกิดจาก แนวคิด 3 ประการ คือ 1) ความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน 2) ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันที่มีอยู่ต่อสถานการณ์ ผลักดันไปให้สู่การรวมกลุ่ม วางแผน และลงมือทำงานร่วมกัน 3) การตกลงลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงชุมชนไปในทิศทางที่พึงปรารถนา การตัดสินใจนี้จะต้องรุนแรงมากพอที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่ม กระทำการที่สนองตอบความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ

สุเมธ ทรายแก้ว (2536: 15) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การที่ปัจเจกบุคคลหรือบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ร่วมมือ และรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ

วรรณวิไล วรวิกโฆษิก (2540: 17-18 อ้างในญาณิศา ถนอมบุญ 2547: 101) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมคือ กระบวนการที่เกิดจากการเกี่ยวข้องของบุคคลกลุ่มบุคคล สมาคม หรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม อันเป็นเหตุเร้า ใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มตัดสินใจ วางแผนปฏิบัติ ตลอดจนติดตามและประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้ชุมชนตระหนักว่าตนเองเป็นเจ้าของโครงการ หรือได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ จะได้ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยดี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไปในทิศทางตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและสังคม ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อพื้นฐาน ของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งขึ้นอยู่กับกาลเวลาและยุคสมัยด้วย

ประเวศ วะสี (2541: 8) ได้แสดงความคิดเห็นของการมีส่วนร่วมว่า ทุกองค์กรมีความสำคัญทั้งนั้น การคิดทั้งระบบจะมีปัญญาพอที่ให้ระบบบูรณาการ อยู่ได้ต้องอาศัยการเรียนร่วมกัน ต้องเป็น Interaction Learning Through Action คำนี้เป็นหัวใจสำคัญเพราะจะทำให้เกิดปัญญาในระบบ และทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ

การศึกษาความหมายของการมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับ โดยเกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึกการเป็นเจ้าของการแสดงความรู้สึกนึกคิด และการร่วมแสดงออกถึงความคิดเห็น ในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามผลและประเมินผล ซึ่งอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ ของแต่ละบุคคล และยุคสมัยด้วย

5.2 ลักษณะการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นการสร้างศักยภาพในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมเป็นประเด็นที่กว้างและครอบคลุม หลากหลายปรากฏการณ์ ทั้งการปฏิบัติภายในกลุ่ม องค์การ สถาบัน จนถึงโครงสร้างสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สำหรับลักษณะของการมีส่วนร่วมมีนักวิชาการให้คำจำกัดความดังนี้

โกฮอน และ ยู พรอพ (Kohon and U Phoff) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมที่คล้ายกันเป็น 4 แบบ คือ (อ้างในพัชรี นิวัฒน์เจริญชัยกุล 2546 : 15) และลมัย นิยมในธรรม (2537: 35-36)

1. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจในระยะเริ่มแรก การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรมและการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็น ไปในรูปของการเข้าร่วมโครงการโดยให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การมีส่วนร่วมในการบริหารร่วมมือรวมทั้งการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ซึ่ง อาจจะเป็นผลประโยชน์ในทางวัตถุสังคมหรือโดยส่วนตัว

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นการควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดและเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (อ้างในประเทือง วงษ์แจ้ง 2541: 20) แสดงขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการคือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุ
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

โดยสรุป ลักษณะของการมีส่วนร่วม คือการร่วมคิดค้นปัญหา การร่วมตัดสินใจในการวางแผน การร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมกันแบ่งผลประโยชน์ และการติดตามและประเมินผล ในกิจกรรมหรือโครงการที่เกิดขึ้น

5.3 ระดับการมีส่วนร่วม

ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีนักวิชาการได้แบ่งระดับการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

คอช และ ฟอก ซ์ (Koch and Fox) ได้แบ่งระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็น 3 ระดับ คือ (อ้างใน ชัยวรรณ สมศรีรื่น 2548 :11)

1. ระดับเทคนิค หรือระดับการตัดสินใจในงาน กระบวนการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบ

2. ระดับกลางหรือระดับการจัดการคือการควบคุมการบริหารส่วนต่างๆในองค์กร

3. ระดับสูง หรือสถาบันที่ดูแลทั้งองค์กรกำหนดนโยบายและการวางแผน

ชัทแมน (Suchman)ได้แยกระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานไว้ดังต่อไปนี้ (อ้างในชัยวรรณ สมศรีรื่น 2548: 11)

1. การตัดสินใจส่วนบุคคล เกี่ยวข้องกับลูกจ้าง แต่ละคนในการบริหารงานบุคคล การเข้าออกงาน การฝึกอบรม เป็นต้น

2. การตัดสินใจด้านสังคม เช่น ด้านความปลอดภัย การอนามัย ที่พักอาศัย สวัสดิการ โรงอาหาร ชั่วโมงการทำงาน และกิจกรรม วันหยุดลา รวมทั้งความสัมพันธ์ ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

3. การตัดสินใจด้านเศรษฐกิจ

3.1 ด้านเทคนิคการผลิต เช่น กรรมวิธีการผลิต การใช้เทคโนโลยี

3.2 ด้านธุรกิจ เช่น ค่าตอบแทน การแบ่งปันผลกำไร การวางแผน และนโยบายทางด้านการเงิน การตลาด และทุน

เกรส และ ไนท์ (Guest and Knight) ได้แสดงระดับการมีส่วนร่วมของลูกจ้างออกเป็น 3 ระดับคือ (อ้างในชัยวรรณ สมศรีรื่น 2548: 11)

1. ตัดสินใจที่ดำเนินงานในระดับบริษัทที่การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อทิศทางในอนาคต และความสำเร็จของสถานประกอบการ

2. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจัดการระยาวในสถานประกอบการเช่นเงื่อนไขการจ้างงานการปฏิบัติงาน

3. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ต้องการการรับผิดชอบโดยทันที โดยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัด คือระดับเทคนิคได้แก่ การตัดสินใจในกิจกรรม หรืองานที่ตนรับผิดชอบร่วมปฏิบัติอยู่ระดับกลาง ได้แก่การตัดสินใจด้านสังคม และระดับสูงได้แก่ การตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายองค์การ

5.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานประกอบด้วย ลักษณะการจัดการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ และลักษณะขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของ

การมีส่วนร่วมของพนักงาน และความเสถียรภาพของการใช้การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในองค์กร เมื่อผลที่เกิดจากปัจจัยเหล่านี้ให้ผลตอบแทน ที่ดีต่อการรับรู้ส่วนบุคคลและการรับรู้ของสังคมก็จะเกิดการสนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย

วอคเกอร์ (Walker) ได้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสองตัวคือ ปัจจัยสถานการณ์ และปัจจัยด้านบุคคลปัจจัยทางสถานการณ์ (Situation Factor) เป็นปัจจัยที่กำหนดศักยภาพของการมีส่วนร่วมในองค์กรปัจจัยทางสถานการณ์ประกอบด้วย (อ้างใน ชัยวรรณ สมศรีรื่น 2548 : 12)

1. ความเป็นอิสระขององค์กร องค์กรส่วนมากไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนในสังคมทุนนิยมและสังคมนิยม การตัดสินใจจะอยู่ที่ระดับองค์กรซึ่งถือว่าเป็นข้อจำกัดด้านหนึ่งของศักยภาพการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ

2. ปัจจัยทางด้านเทคนิค ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้นไม่สามารถอธิบายอย่างกระจ่างชัดเจน โดยทั่วไป การมีส่วนร่วมของพนักงานมีโอกาสมิได้มีมากนักในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีที่ไม่สูง แต่ถ้าเทคโนโลยีที่ซับซ้อนก็สามารถให้มีการมีส่วนร่วมได้เช่นกัน โดยเทคโนโลยีนั้นจะสะท้อนความปลอดภัยในการทำงานการกระจายตัวของพนักงาน และแบ่งการดำเนินงานที่ไม่ขึ้นแก่กันหรือเกี่ยวเนื่องกันในองค์กร

3. ขนาดขององค์กรซึ่งมีส่วนกำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยสถานการณ์ประกอบการขนาดใหญ่ โดยกาสมีส่วนร่วมโดยตรงน้อย มีความเป็นไปได้ ที่จะใช้ลักษณะรูปแบบการมีส่วนร่วมทางอ้อมผ่านตัวแทนมากกว่า

4. โครงสร้างขององค์กรมีส่วนเปิดโอกาสให้การมีส่วนร่วมของพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ และเป็นตัวกำหนดขอบเขตเนื้อหาการมีส่วนร่วมเช่นกัน

ปัจจัยด้านบุคคล เป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับเป็นปัจจัยระดับปัจเจกบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แนวโน้มของพนักงานในการเข้ามีส่วนร่วม

2. การยอมรับของฝ่ายจัดการต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

แนวโน้มของพนักงานในการเข้ามีส่วนร่วมจะขึ้นอยู่กับ3ปัจจัย คือ ทัศนคติ (Attitude) เป็นความสนใจและความคิดเห็นของพนักงานการเข้าสู่การมีส่วนร่วมในฝ่ายการจัดการ ซึ่งความสามารถ(Capacity) คือความสามารถของพนักงานที่จะเข้าถึงหน้าที่ ในการจัดการซึ่งความสามารถของพนักงานสามารถพัฒนาโดยผ่านกระบวนการศึกษาการเรียนรู้ฝึกอบรมและอำนาจ (Power) พนักงานอาจไม่ปฏิบัติตามที่องค์กรได้เปิดโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมด้วยเหตุผลที่ว่า

พนักงานตระหนักว่าตนเองมีอำนาจไม่เพียงพอหรือไม่ได้รับรู้ว่าตนเองมีอำนาจเมื่อพนักงานคิดว่าตนมีอำนาจเพียงพอก็จะเข้าร่วมในการจัดการการยอมรับจากฝ่ายจัดการต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายจัดการ ซึ่ง ประกอบด้วย แนวคิด หลักปรัชญา ความคิดเห็น และคุณค่าที่ฝ่ายจัดการมีต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลทั้งรูปแบบและระดับการมีส่วนร่วม ความสามารถของฝ่ายจัดการนอกจากฝ่ายจัดการมีแนวคิดที่นิยมชมชอบการมีส่วนร่วมของพนักงานแล้ว ยังต้องมีความรู้ความสามารถ ที่จะนำการมีส่วนร่วมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

5.5 วิธีการมีส่วนร่วม

วิธีการเปิดโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการของพนักงานมีหลายวิธี เช่นการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานแสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจพิจารณาเรื่องต่าง ๆ โดยวิธีการและอยู่ภายใต้ข้อตกลงระหว่างกัน (นาลินี ศรีกสิกุล 2536: 14) วิธีการของการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยทั่วไปมีดังนี้

5.5.1 การสื่อสารระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการ เป็นการติดต่อสื่อสารข้อมูลจากฝ่ายหนึ่งไปอีกฝ่ายหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงความจริงหรือความคืบหน้า จากเหตุการณ์ต่าง ๆ การโน้มน้าวจิตใจ และแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ความรู้ การให้ข่าวสารแก่พนักงานโดยผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ได้แก่การสำรวจทัศนคติ การร่วมแก้ปัญหา การเสนอคำแนะนำ และสรุปกลุ่ม (Brief Group)

5.5.2 การออกแบบงานเป็นการออกแบบงานโดยการแจกแจงและรวบรวมงานให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมจากการออกแบบงานได้แก่ การทำให้งานน่าทำ การขยายงาน รวมทั้งการทำงานที่เป็นกลุ่มซึ่งจะร่วมกันออกแบบกำหนดลักษณะงานในระหว่างสมาชิกกลุ่ม

5.5.3 การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านการปรึกษาหารือร่วมคือลักษณะที่บุคคลหรือตัวแทนของบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมแสดงข้อเท็จจริงและเหตุผลเพื่อปรึกษาหาในข้อยุติต่อปัญหาความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ

5.5.4 การเจรจาต่อรองร่วมเป็นการที่ลูกจ้างเป็นตัวแทนเจรจากับฝ่ายนายจ้างเพื่อต่อรองเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ้างงาน โดยสามารถแยกเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิทธิและเกี่ยวกับผลประโยชน์

5.5.5 สภาโรงงานหรือองค์การอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อำนาจหน้าที่ของสภาโรงงานนั้นคือได้รับสิทธิในการรับข่าวสาร สิทธิในการให้คำปรึกษาก่อนที่จะมีการตัดสินใจสิทธิร่วม

ตัดสินใจคือการตัดสินใจร่วมกันกับฝ่ายจัดการ มีสิทธิในการยับยั้ง และสิทธิในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานประกอบการ

5.5.6 พนักงานเข้ามาเป็นสมาชิกของส่วนบริหาร คือผู้แทนพนักงานสามารถมีโอกาสอยู่ร่วมในองค์การบริหารในฐานะเป็นกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ตัวแทนพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.5.7 การบริหารโดยพนักงาน เป็นการโอนสิทธิ การจัดการให้พนักงานและลูกจ้าง สามารถเลือกบุคคลเข้าไปทำหน้าที่แทนในการตัดสินใจ

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กล่าวโดยสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนและทุกระดับขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึก นึกคิดและการร่วมแสดงออกถึงความคิดเห็น การมีเจนคติต่อแนวร่วมของการทำกิจกรรมร่วมกันในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การตัดสินใจ การวางแผนรวม การตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติ ทั้งนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนทุกระดับขององค์กร ได้แก่ การจัดทีมงาน การจัดกลุ่มกิจกรรม ซึ่งเป็นแนวทางสู่การบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) กิจกรรมเหล่านี้จะสำเร็จลงได้จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานของความพร้อม (Readiness) ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของแนวคิดและทฤษฎีในลำดับต่อไป

6. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม

ในการกระทำกิจกรรมใด ๆ ให้เกิดผลสำเร็จนั้น "ความพร้อม" (Readiness) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมาก เพราะนอกจากจะทำให้ผู้กระทำกิจกรรมเกิดความมั่นใจในการกระทำกิจกรรมแล้วยังสามารถเป็นเครื่องทำนาย หรือแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพผลที่เกิดจากการกระทำนั้น ๆ อีกด้วย (ศิโรรัตน์ นาคทองแก้ว 2544 : 14)

6.1 ความหมายของความพร้อม

สกินเนอร์ (Skinner,1965:305 อ้างในบรรจบ จันทร์เจริญ 2542 : 15) กล่าวว่า ความพร้อม เป็นรากฐานและแนวโน้มของบุคคลที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมและความไม่พร้อมบุคคลที่มีความพร้อมอย่างดีจะทำงานด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจส่วนบุคคลที่ไม่พร้อมย่อมเปรียบเสมือนถูกบังคับให้ทำงานจึงไม่ประสบความสำเร็จ

แมคเคชนี โน้ด (Mckechnie Noad , 1966:1500 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542: 15) ได้ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า เป็นลักษณะที่ผู้กระทำมีความคล่องตัว กระตือรือร้น ตั้งใจกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พฤติกรรมที่กระทำนั้นบรรลุถึงผลสำเร็จ

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V Good , 1973:472 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542 :16) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับความพร้อมไว้ว่า เป็นความสามารถตกลงใจ ความปรารถนา และความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ความพร้อมเกิดจากลักษณะทางวุฒิภาวะ ประสบการณ์ และอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ

ครอนบาช (Cronbach LJ, 1974 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542: 16) ได้ให้ความหมายของความพร้อม หมายถึง สภาพของ ผู้เรียนที่แสดงออกได้ทั้งการใช้ภาษา การสังเกตุ พื้นฐาน ประสบการณ์เดิม และอื่น ๆ ความพร้อมขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะทางกาย ใจ และสติปัญญา

แทตเชอร์ และคณะ (Thatcher and other, 1970 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542:16) ได้ให้ความหมายว่า ความพร้อมเป็นสภาพหรือคุณภาพการเตรียมพร้อมอันเนื่องมาจากการเตรียมการ ความถนัด ความพอใจ หรือความกระตือรือร้น

ดารณี นฤดมพงศ์ (2544: 6) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า สภาพที่บุคคลที่มีความรู้ ทัศนคติ และทักษะในการปฏิบัติงาน

นันทนา วงศ์วัฒนาเสถียร (2545: 13) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า เป็นสภาพที่บุคคลมีความรู้ ทัศนคติ ทักษะหรือความสามารถ และพร้อมหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ความพร้อมจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานประการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลสามารถกระทำกิจกรรมใดๆต่อไปได้

จิตรา วสุวานิช (2518 : 25 – 31) ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึง การที่คนจะทำสิ่งใดด้วยความเชื่อมั่นนั้น ต้องอาศัยความตื่นตัวทางด้านจิตใจ ความพร้อมทางด้านร่างกาย ความพร้อมทางด้านอารมณ์และสังคม และความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ

ภูมิชาย ปล่องอ้วน (2522: 31) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า ระดับวุฒิภาวะ และความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการ ปกติบุคคลทั่วไปไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในบางสิ่งบางอย่างได้หมดทุกอย่าง ความต้องการบางอย่างนอกเหนือความสามารถซึ่งอาจเนื่องมาจากยังไม่แข็งแรงพอยังไม่ฉลาด มีความรู้ประสบการณ์ ความเชื่อมั่น สภาพแวดล้อม ทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม หรือยังไม่มีวุฒิภาวะเพียงพอ หรือในสถานภาพหรือศักยภาพอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางกายและจิตใจก็ตาม ในกรณีเช่นนี้ กล่าวได้ว่า บุคคลยังไม่พร้อมที่จะสนองความต้องการที่เกิดขึ้น

นันทนา รัตนากร (2536: 15) ได้ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า ความพร้อมเป็นสภาพที่ต้องมีการเตรียมการในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยมีความตั้งใจและพึงพอใจที่จะกระทำกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย

6.2 องค์ประกอบของความพร้อม

ดาวนิ่ง และ เทคเครย์ (Downing and Thackrey) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพร้อมไว้ 4 กลุ่มคือ (อ้างใน ศิโรรัตน์ นาคทองแก้ว 2544: 15)

6.2.1 องค์ประกอบทางกาย (Physical Factors) ได้แก่ การบรรลุนิติภาวะทางด้านร่างกายทั่วไป

6.2.2 องค์ประกอบทางด้านสติปัญญา (Intellectual Factors) ได้แก่ความพร้อมด้านสติปัญญา ความสามารถในการรับรู้ (Perception) และความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล

6.2.3 องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factors) ประสบการณ์ด้านสังคม

6.2.4 องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ (Emotion Factors, Motivation and Personality Factors) ได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความต้องการที่จะเรียนรู้

นอกจากนี้ โรเบริ์ต เอ็ม แกงค์ (Robert M. Gange) ถือว่า ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพร้อม ได้แก่ ความสนใจ หรือใส่ใจ (Attention Set) แรงจูงใจ (Motivation) และสภาพของการพัฒนา (Development Status) (อ้างใน ศิโรรัตน์ นาคทองแก้ว 2544: 15)

สรุปได้ว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพบุคคลพร้อมที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยที่บุคคลจะต้องมี ความรู้ ทัศนคติ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถดำเนินงานได้ตั้งแต่ต้นจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้วางไว้ ดังนั้น ความพร้อม ในการดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO: Learning Organization) เพื่อที่จะดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดในเรื่องของความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

7. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

พจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of Education) (Good 1973 : 325 อ้างใน นันทนา วงศ์วัฒนาเสถียร 2545 : 14) ได้ให้ความหมายของ " ความรู้" ว่า "ความรู้เป็นของเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) กฎเกณฑ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้"

พจนานุกรมของเวบเตอร์ (Webster Dictionary 1977 : 531 อ้างใน นันทนา วงศ์วัฒนาเสถียร) ได้ให้คำจำกัดความของ "ความรู้" ว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษาหรือค้นคว้า หรือเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับสถานที่สิ่งของหรือบุคคลซึ่งได้จากการสังเกตประสบการณ์ หรือจากรายงาน และการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนและอาศัยระยะเวลา

บลูม (Bloom 1971 : 271 อ้างใน สุภาภรณ์ สงค์ประชา 2545 : 18) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการระลึกนึกถึงสิ่งเฉพาะเรื่อง หรือเรื่องทั่ว ๆ ไป ระลึกได้ถึงวิธีการ กระบวนการหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นความจำ

คาร์เตอร์ วีกู๊ด (Carter V. Good 1973 : 325 อ้างใน สุภาภรณ์ สงค์ประชา 2545 : 18) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึงข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง กฎเกณฑ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากมวลประสบการณ์ต่าง ๆ

โสภา ชูพิชัยกุล และอรทัย ชื่นมนุษย์ (2523: 31) ได้ให้ความหมายว่าความรู้เป็นการรับรู้จำและเข้าใจเรื่องต่าง ๆ

จิตรา วสุวานิช(2528: 157) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นของความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งผู้เรียนเพียงจำได้ อาจจะโดยการนึกได้ หรือการมองเห็น ได้ยิน ได้ จำความรู้ขึ้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมายข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ปัญหา มาตรฐาน เป็นต้น

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 16) ได้กล่าวได้ในหนังสือทัศนคติ : การวัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัยว่า " ความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นต้น ซึ่งผู้เรียนเพียงแต่จำได้ อาจจะโดยการนึกได้ หรือโดยการมองเห็น ได้ยินก็จำได้ ความรู้ในขั้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎ โครงสร้าง และวิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้"

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายดังที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปในภาพรวมได้ว่า ความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถแสดงออกทางสมองในเรื่องที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริง ความจริง กฎเกณฑ์ ข้อบัญญัติ โครงสร้าง และวิธีการ ซึ่งได้จากการสังเกต ประสบการณ์หรือการค้นคว้า การรับรู้ และการแสดงออกถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยเวลาในการรวบรวมสะสมไว้ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า หมายถึง สติปัญญาที่แสดงออกโดยความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือต่อไป

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุนทร อนันตวิรุฬห์ (2538) ได้ศึกษาการนำแนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้ในระบบราชการไทย :ศึกษากรณีสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีระยะเวลาทดลองในหน่วยงานของสำนักงาน ก.พ. ประมาณ 4 เดือน (พฤศจิกายน 2538 – กุมภาพันธ์ 2539)โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเอาแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Based Management)มาใช้ในสำนักงาน ก.พ. ตามกระบวนการวางแผนและการติดตามประเมินผล เพื่อนำไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้กับส่วนราชการต่าง ๆ ต่อไป พบว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงของหน่วยงาน รวมทั้งผู้ที่นำมาใช้ได้ดีที่สุดคือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงานนั้นเพราะจะเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติอยู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของคนในหน่วยงานราชการจากการยึดติดกับระเบียบมุ่งไปสู่เป้าหมายและอุดมการณ์ร่วมของหน่วยงานมากขึ้น ภาคเอกชนสามารถใช้เทคนิคนี้ได้ดีกว่าภาคราชการเพราะภาคเอกชนมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนคือกำไร แต่ผลการวิจัยสามารถพิสูจน์ได้ว่าแนวความคิดในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถนำมาวัดผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐได้

ดารุณีย์ เผ่าสุวรรณ (2543)ได้ ศึกษาการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา : สำนักงานประกันสังคมและกรมการประกันภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไข ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานราชการ พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการจัดทำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐคือผู้บริหารสูงสุดขององค์การที่ต้องให้ความสำคัญมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ สำหรับปัญหาคือความไม่เห็นด้วยและการไม่ยอมรับของบุคลากรในองค์การที่มีต่อระบบการวัดผลการปฏิบัติงานการมีตัวชี้วัดการดำเนินงานและการกำกับติดตามประเมินผล เนื่องจากความไม่เข้าใจในหลักและแนวความคิดเกรงถูกการลงโทษจากผู้บริหารและการไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่เพิ่มขึ้น

โสภณ ปิยะภาณี (2544) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการทำระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes : P.S.O) โดยมี

รายละเอียดของมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและผลสัมฤทธิ์ของผลงานภาครัฐ อีกทั้งยังศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดทำระบบมาตรฐานรวม ถึงความเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และประชาชนที่มีต่อระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ตลอดจนผลประโยชน์ที่หน่วยงานและประชาชนได้รับจากการนำระบบ Thailand International P.S.O. มาดำเนินการ โดยได้ดำเนินการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐที่อยู่ระหว่างการขอรับรองระบบ Thailand International P.S.O. และประชาชนที่มาขอรับบริการจากหน่วยงานของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ Thailand International P.S.O. สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจในระบบมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจในการดำเนินงาน จากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ รวมทั้ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับบริการของภาครัฐเพื่อสำรวจความพึงพอใจ รวมทั้งปัญหา อุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ เพื่อ นำมาปรับปรุงการบริการของภาครัฐ เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนต่อไป

จตุพร พูลแก้ว (2545) ได้ ศึกษาความเปลี่ยนแปลงในกรมประมงจากการใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลง ปัญหา อุปสรรค ในกรมประมงที่นำเอาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ รวมทั้งนำผลที่ได้มาประเมินใช้ในการปรับปรุงบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบในผลงานคำนึงเป้าหมายและการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานเวลา ด้านกระบวนการมีการลดขั้นตอนในการดำเนินการรวมทั้งสามารถติดต่อรับบริการในสถานที่แห่งเดียว และปรับปรุงเวลาในการให้บริการให้รวดเร็วขึ้น ด้านการบริการ ปรับปรุงในด้านความสะดวก ความสะอาด ของสถานที่ พัฒนารูปแบบและผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติปรับเปลี่ยนเป้าหมายโดยกำหนดให้สูงขึ้นในตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายแล้วปัญหาอุปสรรคคือแม้จะทราบถึงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้วแต่ข้าราชการในระดับปฏิบัติไม่มีความเข้าใจในเรื่องนี้อย่างลึกซึ้งทำให้รู้สึกว่าเป็นเรื่องยากที่จะต้องนำมาปฏิบัติ

สมคิด เดชโต (2545) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางในการนำการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้จัดการของกลางในคดีศุลกากร : ศึกษากรณี สำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานกรุงเทพ กรมศุลกากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการนำการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับของกลางในคดีศุลกากร รวมทั้งประโยชน์จากการใช้การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการจัดการเกี่ยวกับคดีศุลการ ปัญหา อุปสรรค ของการนำการบริหารงานมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการจัดการเกี่ยวกับคดีศุลการ ปัญหา อุปสรรค ของการนำการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในคดีดังกล่าว พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยในการนำมาใช้และควรรื้อปรับระบบงานในการบริหารจัดการใหม่ทั้งหมด การใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์มากในกระบวนการจัดการเกี่ยวกับของกลางในคดีศุลกากร ปัญหาส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่ไม่ยอมรับในการนำเอาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เนื่องจากมีการวัดผลการปฏิบัติงานการมีตัวชี้วัด ทำให้รู้สึกว่าถูก ประเมินผลงาน ไม่ได้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกฎระเบียบในการจัดการเกี่ยวกับคดีศุลกากรเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วย

ผานิต หล่อตระกูล (2546) ได้ศึกษาเรื่องการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมธุรกิจการค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมธุรกิจการค้า ตลอดจนวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการปรุงปรุงการนำระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมธุรกิจการค้า พบว่า กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีขั้นตอนการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัดทั้ง 2 โครงการมีความสัมพันธ์กันโดยใช้ผลการวิเคราะห์เดียวกันผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความพร้อมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่มีปัญหาอุปสรรคในการรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลเนื่องจากการประเมินผลโดย RBM กำหนดตามระยะเวลาปีปฏิทิน ส่วนโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณใช้เวลาปรับปรุงระบบงบประมาณตามระยะปีงบประมาณ ซึ่งต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการให้ใช้ระยะเวลาได้ 2 แบบ สำหรับผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติตามโครงการแต่ยังขาดการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารและพัฒนาความรู้ทักษะในการให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในระบบ RBM การวัดผลจะให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและมีการปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อให้ความสำคัญกับการประเมินผลทั้ง 4 ด้านคือ ด้านภายนอกองค์กร ด้านภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน โดยผู้บริหารต้องติดตามผลที่ได้จากรายงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สำหรับระบบการให้รางวัลหรือลงโทษ หน่วยงานกลางยังไม่ได้นำมาใช้

วิฑูร สุขะวัธนกุล (2546) ได้ ศึกษาเรื่อง "การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based management : RBM) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์การต่างประเทศกับหน่วยราชการไทย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความแตกต่างของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของต่างประเทศกับประเทศไทย รวมถึงขั้นตอนในการปฏิบัติของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

พบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องการกำหนดขั้นตอน แต่เมื่อพิจารณาในลักษณะองค์รวม (Holistic) แล้วจะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาหรือการวางระบบ RBM ขององค์กรต่างประเทศกับหน่วยราชการไทยไม่มีความแตกต่างกันในด้านเนื้อหาหรือหลักการเพราะทั้งสองแบบมีการพิจารณา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต การกำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง การกำหนดหรือเลือกตัวชี้วัด การติดตามประเมินผลและมีการรายงานเหมือนกัน

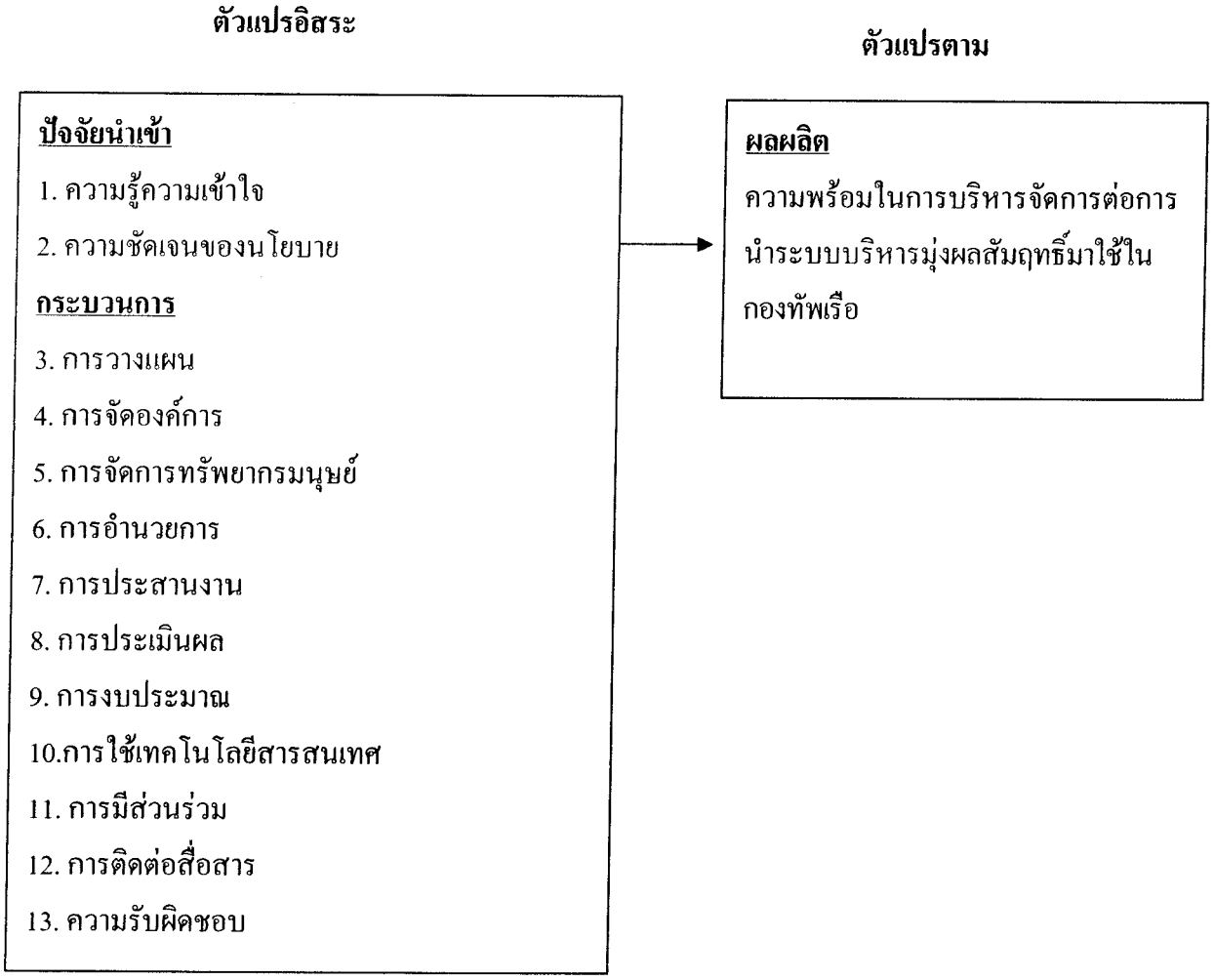
สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง " การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคและแนวทางปรับปรุงการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติพบว่าความเข้าใจในนโยบายนั้นต้องปฏิบัติเป็นการเร่งด่วน ด้านพันธกิจ ต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติต้องมีความชัดเจน สำหรับการบริหารจัดการหน่วยงานต้องมีการปรับแผนงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที ด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่ต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณสามารถนำงบประมาณไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการติดตามประเมินผลของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ (2547)ได้ ศึกษาเรื่องความพร้อมของเจ้าหน้าที่ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจทัศนคติ รวมทั้งความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ 3 ใน 4 มีความพร้อมด้านความรู้ ความเข้าใจต่อระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีทัศนคติค่อนข้างบวกต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ยังหน่วยงาน โดยเห็นว่าระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพระบบหนึ่ง การบริหารด้วยระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบุคคลภายนอก ด้านบุคคลภายใน ด้านการเงิน และด้านนวัตกรรม เป็นการบริหารที่สามารถพัฒนาองค์การได้ และทำให้เจ้าหน้าที่มีทิศทางในการปฏิบัติงานนอกจากนั้น เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นค่อนข้างมากในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด ให้ความ

ร่วมมือในการประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานในสังกัดรวมทั้งประสานและร่วมมือทำงานและเห็นด้วยกับการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมตามเนื้อหาต่าง ๆ ข้างต้น สรุปโดยรวมได้ว่า ความพร้อมในการบริหารจัดการที่มีต่อระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีนโยบายที่ชัดเจน มีการจัดบุคคลเข้าทำงาน การมีส่วนร่วมมือและประสานงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การจัดทำงบประมาณ การประเมินผล และการใช้ระบบสารสนเทศ ในการบริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร นั่นคือ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ให้เป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการบริหารสมัยใหม่ที่นำมาปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยโดยมีกรอบแนวคิดดังนี้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีรวมทั้งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือสามารถนำมาสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือ

1. ความรู้ความเข้าใจ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่ง ได้รับการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยของนักวิชาการดังนี้ ดาวนิ่งและแทคเคลย์ ที่กล่าวไว้ว่า ความพร้อมต้องมีองค์ประกอบทางสติปัญญา ความสามารถในการรับรู้ และการคิดอย่างมีเหตุผล รวมทั้งแนวคิดของ ครอนบาช ที่กล่าวว่า ความพร้อมต้องอยู่กับวุฒิทางกาย ใจ และสติปัญญาและได้รับการสนับสนุนจาก ผลงานการวิจัยของ ดารุณี นฤดมพงศ์ ในเรื่องความพร้อมของบุคคลที่มีความรู้ทัศนคติ และทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้วิจิตรา วสุวานิช ได้ให้ความสำคัญว่า ความรู้เป็นพฤติกรรมความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งได้แก่การเรียนรู้เป็นสำคัญและ

วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ ให้ความสำคัญในเรื่องความพร้อมของบุคลากรซึ่งมีความสำคัญในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน

2. ความชัดเจนของนโยบาย น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่งได้รับการสนับสนุน แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ วรเดช จันทรศร ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรตลอดจนกลไกทั้งมวลปฏิบัติตาม ซึ่งยังได้แนวความคิดสนับสนุนจาก สมพร เฟื่องจันทร์ ที่ว่า เป็นผลมาจากการกำหนดนโยบาย มีความต่อเนื่อง เป็นกิจกรรมที่กำหนดเป้าหมายว่าต้องการอย่างไร นอกจากนี้ มิล เบรช วัลลิน แม็คลัพลิน ยังเสนอว่า องค์การนำนโยบายไปปฏิบัติ ต่อเนื่องเป็นพลวัต ได้รับการปรุงแต่งและหล่อหลอม โดยปฏิบัติระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ ขององค์กรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานให้สำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดี

3. การวางแผน น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่งได้รับการสนับสนุนแนวจากคิดของ ลูเธอร์ กูลิค ที่ว่าการวางแผนคือการจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า จะต้องทำอะไรบ้าง และควรทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ เฮนรี ฟาโย ยังกล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นการศึกษาข้อมูลในปัจจุบัน และคาดการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้และยังรวมถึงการนำความรู้ทางวิชาการมากำหนดเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติ และได้รับการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยของ สากล สถิตวิริยานันท์ วรรณ วิไล วรวิกโฆษิต เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง โสภณ ปิยะภาณี และ สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ ที่ว่าหน่วยงานต้องมีการปรับแผนงานให้เข้ากับสถานการณ์และทันเวลาด้วย

4. การจัดองค์การน่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่ง ได้รับการสนับสนุน จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานการวิจัยของ ลูเธอร์ กูลิค ที่ว่าการจัดหน่วยงานเป็นการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน ตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนด้วย ซึ่ง เฮนรี่ ฟาโย ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการจัดโครงสร้าง ของหน่วยงานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานรวมถึงการสรรหาคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ด้วย และยังได้รับการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎีของ เออร์เนสท์ เดล และ โรคูลท์ คอนแนลรวมทั้ง คริสโตเฟอร์ ฮูด ที่ว่าการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลงเพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่ง ได้รับการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ ลูเธอร์ กูลิค ที่กล่าวไว้ว่า เป็นการจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารด้านบุคลากร อันได้แก่การจัดอัตรากำลัง

การสรรหา การพัฒนา บุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงาน การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน นอกจากนี้ยังได้รับแนวคิดทฤษฎีจาก สกินเนอร์ กู๊ด สมพงษ์ เกษมสิน เฮนรี่ ฟาโย เออร์เนสเดล และ โรคูลท์ คอนแนลและทิพาวดี เมฆสวรรค์ ที่ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต้องได้รับการสนับสนุนในด้านบุคลากร และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

6. การอำนวยการ น่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่ง ได้รับสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ ลูเธอร์ กูลิค ที่กล่าวไว้ว่า เป็นการดำเนินการตั้งแต่ การตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับแนวคิด ของเฮนรี่ ฟาโย และโรคูลท์ คอนเนล สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมานรังสิโยกฤษณ์ ที่ว่า การบริหารเป็นการใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ต้องอาศัยปัจจัยแวดล้อม และการสั่งการเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความเจริญเติบโตของการบริหาร

7. การประสานงาน น่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่งได้รับการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ ลูเธอร์ กูลิค ที่กล่าวไว้ว่า การประสานงานเป็นการประสานงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนแนวคิดและทฤษฎีของ บังเกอร์ ธงชัย สันติวงษ์ ประชุม รอดประเสริฐ และ เพรสแมน วิลดัพกี้ ที่ว่า การบริหารจะต้องมีความสัมพันธ์ กับสถาบันหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลทั้งนี้โครงการจะสำเร็จได้ต้องติดต่อมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยเพื่อให้สนับสนุนและร่วมมือกับนโยบายหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้

8. การประเมินผลน่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่ง ได้รับการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ ลูเธอร์กูลิค ที่กล่าวว่า การรายงานผลเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน ให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงาน ได้ทราบความเคลื่อนไหว ของการดำเนินงานว่า ก้าวหน้าไปเพียงใด นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนแนวความคิดและผลงาน ของ สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ ผานิต หล่อตระกูล วิฑูรย์ สุธวัธนกูล วรรณวิไล วรวิกโฆษิก รวมทั้งคริสโตเฟอร์ ฮูด และ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ที่ว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อภาระรับผิดชอบต่อผลงาน

9. การงบประมาณ น่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือซึ่งได้รับการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ ลูเธอร์ กูลิค ที่ว่า เป็นการ

บริหารงานด้านงบประมาณ ในเรื่อง การจัดทำงบประมาณ บัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุม และการตรวจสอบด้านการเงิน และการสนับสนุนแนวคิดของ ปีเตอร์ ดรุกเกอร์ จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ ที่เน้นว่าการบริหารงานนอกจากใช้ทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นหลักในการดำเนินงานแล้ว โดยจะต้องใช้ทรัพยากร ซึ่งมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานด้วย

10. เทคโนโลยีสารสนเทศ น่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยของ ปีเตอร์ ดรุกเกอร์ ที่กล่าวว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นบุคคล เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ สำหรับ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ กล่าวว่า องค์กรที่มีการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนในการตัดสินใจ มีระบบข้อมูลที่ถูกต้อง สามารถบริหารงานได้รวดเร็วถูกต้องทันเวลา ส่วน การุณย์ เผ่าสุวรรณ กล่าวถึงความสำคัญต่อการนำระบบบริหารมาใช้ต้องใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำมาปฏิบัติงานได้ถูกต้องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

11. การมีส่วนร่วม น่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ สุเมธ ทรายแก้ว ที่ว่า การที่ปัจเจกบุคคล หรือบุคคลเข้ามามีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง ร่วมมือ และรับผิดชอบในการกิจกรรมการพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม นอกจากนี้ โกฮอน และ ยูพรอฟ กล่าวว่าการมีส่วนร่วมประกอบด้วย การร่วมตัดสินใจ การร่วมในการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ส่วน เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง กล่าวว่า การมีส่วนร่วม ต้องมีองค์ประกอบคือ การมีส่วนร่วม ในการค้นหาปัญหาและสาเหตุ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการลงทุนปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ลิค ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจทุกระดับทุกรูปแบบ การวางแผนมีการกำหนดรูปแบบ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมสัมพันธ์กันกับการเข้าร่วมของมวลชนอย่างกว้างขวาง

12. การติดต่อสื่อสารน่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือซึ่ง ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ แวนมิเตอร์และแวนฮอร์นที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน ตามนโยบายในองค์กรขนาดใหญ่ การส่งข่าวเรื่องนโยบายระหว่างข้าราชการเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน นโยบายของผู้กำหนดนโยบายอาจมีลักษณะไม่ชัดเจน หรืออาจมาถึงมือผู้ปฏิบัติล่าช้าได้ มาลีณี ศรีกสิกุล กล่าวไว้ว่า การสื่อสารระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการ เป็นการสื่อสารจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อแสดงความ

คือบหน้า โน้มน้าวใจ และแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ความรู้ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานได้แก่ การสำรวจทัศนคติ การร่วมแก้ปัญหา เป็นต้น

13. ความรับผิดชอบ น่าจะเป็นปัจจัยต่อความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในกองทัพเรือซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดทฤษฎีและผลงานการวิจัยของ สุเมธ ทรายแก้ว ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมคือบุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมมือ และรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนา อเล็กซานเดอร์ กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น สิ่งสำคัญที่ส่งผลในการดำเนินการในการให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติโดยตรง รวมทั้ง จตุพร พูลแก้ว ที่กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ คำนึงถึงเป้าหมายและการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานเวลา มีการลดขั้นตอนในการทำงาน ทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

สำหรับตัวแปรตาม ได้แก่ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้รับการสนับสนุน แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของ วรเดช จันทรศร ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ซึ่งการจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ภารกิจที่ชัดเจน การมอบหมายงาน และการกำหนดคนทำงาน ให้แก่หน่วยงาน มีการกำหนดการวัดผล การปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แวนมิเตอร์และแวนฮอร์นกล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นจะบรรลุผลต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิบรรทัดฐานวัตถุประสงค์ ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การสื่อข้อความระหว่างหน่วยงาน กิจกรรมที่มีผลใช้ คุณลักษณะ ของหน่วยปฏิบัติ และการสนับสนุนของหน่วยปฏิบัติ นอกจากนี้บาร์แดช ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยสำคัญ ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า ความสอดคล้อง กับสภาพพื้นที่ปัญหา ในการกำหนดนโยบายรวมทั้ง ต้องมีผู้ประสานงาน ผู้ปฏิบัติต้องมีความตั้งใจอย่างแท้จริง ส่วนอเล็กซานเดอร์ การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีความเชื่อมโยงในนโยบาย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน อันเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดทฤษฎีที่ได้กล่าวสรุปมาแล้วนั้น ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอิสระกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งจัดวางระบบให้สอดคล้องกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษาเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การทดสอบเครื่องมือวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

เป็นแบบไม่ทดลองและเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มตัวอย่างนอกจากนี้แล้วยังเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) และนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิควิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ในการวิจัยในครั้งนี้คือหน่วยงานของกองทัพเรือซึ่งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งอยู่ในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ โดยแบ่ง ได้เป็น 4 ส่วน จำนวน 27 หน่วยงาน ดังนี้

2.1.1 ส่วนบัญชาการ มี 12 หน่วยงาน ได้แก่ 1. สำนักงานเลขานุการกองทัพเรือ 2. กรมสารบรรณทหารเรือ 3. กรมกำลังพลทหารเรือ 4. กรมข่าวทหารเรือ 5. กรมยุทธการทหารเรือ 6.กรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือ 7. กรมสื่อสารทหารเรือ 8. กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ 9. สำนักงานปลัดบัญชีทหารเรือ 11. กรมการเงินทหารเรือ 10. สำนักงานตรวจบัญชีทหารเรือ 12. กรมจเรทหารเรือ

2.1.2 ส่วนกำลังรบ มี 2 หน่วยคือ ฐานทัพเรือกรุงเทพ และกรมสารวัตรทหารเรือ

2.1.3 ส่วนยุทธบริการ มี 10 หน่วยคือ 1. กรมอู่ทหารเรือ 2. กรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ 3. กรมช่างโยธาทหารเรือ 4. กรมพลาธิการทหารเรือ 5. กรมแพทย์ทหารเรือ 6. กรมการขนส่งทหารเรือ 7. กรมอุทกศาสตร์ 8. กรมสวัสดิการทหารเรือ 9. กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ 10.สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ

2.1.4 ส่วนการศึกษา มี 3 หน่วย คือ 1. สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง 2. กรมยุทธศึกษาทหารเรือ 3. โรงเรียนนายเรือ

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลแบบสอบถาม ได้แก่หน่วยงานของกองทัพเรือ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนได้แก่ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา จำนวน 27 หน่วยงาน ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้สอบถามความคิดเห็นจากนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ได้กระจายประชากรที่ต้องการสอบถามโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) และคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง

สูตร

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3.1 แสดงกำลังพลของกองทัพเรือ 4 ส่วนงาน 27 หน่วย

จำนวนกำลังพล	จำนวน(คน)
นายทหารสัญญาบัตร	7,007
นายทหารประทวน	9,396
รวม	16,403

หมายเหตุ จำนวนกำลังพลของกองทัพเรือ กรมกำลังพลทหารเรือ 10 ธันวาคม 2547

2.2.1 ผู้ศึกษานำมาคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้สูตรทาโร่ยามาเน่

สูตร $n = \frac{16,403}{1 + 16,403 (0.05)^2} = 390$ คน

2.2.2 ผู้ศึกษานำมาคิดเป็นสัดส่วนโดยการหาค่าร้อยละเพื่อให้ทุกส่วนงานของทุกหน่วยที่อยู่ในส่วนงานนั้น ๆ ได้มีโอกาสถูกคัดเลือก

ส่วนบัญชาการ = $\frac{390 \times 3,133}{16,403}$ = 75 คน

นายทหารสัญญาบัตร = $\frac{75 \times 1,588}{3,133}$ = 38 คน

นายทหารประทวน = $\frac{75 \times 1,545}{3,133}$ = 37 คน

ส่วนกำลังรบ = $\frac{390 \times 1,572}{16,403}$ = 37 คน

นายทหารสัญญาบัตร = $\frac{37 \times 236}{1,572}$ = 5 คน

นายทหารประทวน = $\frac{37 \times 1,336}{1,572}$ = 32 คน

ส่วนยุทธบริการ = $\frac{390 \times 9,375}{16,403}$ = 223 คน

นายทหารสัญญาบัตร = $\frac{223 \times 4,295}{9,375}$ = 102 คน

นายทหารประทวน = $\frac{223 \times 5,080}{9,375}$ = 121 คน

ส่วนการศึกษา = $\frac{390 \times 2,323}{16,403}$ = 55 คน

นายทหารสัญญาบัตร = $\frac{55 \times 888}{2,323}$ = 21 คน

นายทหารประทวน = $\frac{55 \times 1,435}{2,323}$ = 34 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 390 คน โดยสามารถแสดงการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของส่วนงานต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนบัญชาการของกองทัพเรือ

ส่วนบัญชาการ มี 12 หน่วย	นายทหารสัญญาบัตร	นายทหารประทวน	รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	สัญญาบัตร	ประทวน
1. สำนักงานเลขานุการกองทัพเรือ	75	70	145		2	1
2. กรมสารบรรณทหารเรือ	124	99	223		3	2
3. กรมกำลังพลทหารเรือ	475	141	616		11	4
4. กรมข่าวทหารเรือ	136	150	286		3	4
5. กรมยุทธการทหารเรือ	84	51	135		2	1
6. กรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือ	67	41	108		2	1
7. กรมสื่อสารทหารเรือ	188	749	937	75	4	18
8. กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ	71	47	118		2	1
9. สำนักงานปลัดบัญชีทหารเรือ	110	54	164		3	1
10. กรมการเงินทหารเรือ	123	108	231		3	2
11. กรมจเรทหารเรือ	31	19	50		1	1
12. สำนักงานตรวจบัญชีทหารเรือ	104	16	120		2	1
รวม	1,588	1,545	3,133	75	38	37

ตารางที่ 3.3 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนกำลังรบของกองทัพเรือ

ส่วนกำลังรบ มี 2 หน่วย	นายทหารสัญญาบัตร	นายทหารประทวน	รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	สัญญาบัตร	ประทวน
1. ฐานทัพเรือกรุงเทพ	138	543	681	37	3	13
2. กรมสารวัตรทหารเรือ	98	793	891		2	19
รวม	236	1,336	1,572	37	5	32

ตารางที่ 3.4 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนยุทธบริการของกองทัพเรือ

ส่วนยุทธบริการ มี 10 หน่วย	นายทหารสัญญาบัตร	นายทหารประทวน	รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	สัญญาบัตร	ประทวน
1. กรมอู่ทหารเรือ	882	1,000	1,882	223	21	24
2. กรมอิเล็กทรอนิกส์	278	635	913		7	15
3. กรมช่างโยธาทหารเรือ	189	199	388		4	5
4. กรมพลาธิการทหารเรือ	212	364	576		5	9
5. กรมแพทย์ทหารเรือ	1,875	1,026	2,901		45	24
6. กรมการขนส่งทหารเรือ	258	1,042	1,300		6	25
7. กรมอุทกศาสตร์	207	297	504		5	7
8. กรมสวัสดิการทหารเรือ	207	374	581		5	9
9. กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ	95	100	195		2	2
10. สำนักงานวิจัยและพัฒนาทางทหารกองทัพเรือ	92	43	135		2	1
รวม	4,295	5,080	9,375	223	102	121

ตารางที่ 3.5 แสดงกำลังพลและกลุ่มตัวอย่างของส่วนการศึกษาของกองทัพเรือ

ส่วนการศึกษา มี 3 หน่วย	นายทหารสัญญาบัตร	นายทหารประทวน	รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	สัญญาบัตร	ประทวน
1. สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง	177	136	313	55	4	3
2. กรมยุทธศึกษาทหารเรือ	471	922	1,393		11	22
3. โรงเรียนนายเรือ	240	377	617		6	9
รวม	888	1435	2,323	55	21	34

จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการกองทัพเรือที่เป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกองทัพเรือที่เป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน

ส่วนราชการ	กลุ่มตัวอย่าง	สัญญาบัตร	ประทวน
ส่วนบัญชาการ	75	38	37
ส่วนกำลังรบ	37	5	32
ส่วนยุทธบริการ	233	102	121
ส่วนการศึกษา	55	21	34
รวม	390	166	224

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน เพื่อใช้เก็บข้อมูลทางด้านตัวแปรอิสระโดยสอบถามจากนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนที่ขึ้นตรงต่อกองทัพเรือในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 4 ส่วน รวม 27 หน่วยงาน โดยมีคำถาม ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบางประการ เพื่อให้เลือกตอบข้อใดข้อหนึ่ง ซึ่งเป็นความจริงประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับ สังกัด เพศ อายุ ชั้นยศ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานรวม ข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ เป็นคำถามในลักษณะปลายปิด

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ เป็นคำถามที่ต้องการทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ เพื่อที่จะวัดว่าปัจจัยต่าง ๆ มีความพร้อมต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย คำถาม 13 ด้าน มีคำถาม 31 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3.7 แสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. ความรู้ความเข้าใจ	1. ระดับความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 1
	2. ระดับความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความก้าวหน้าของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 2
	3. ระดับความรู้เกี่ยวกับผลผลิตและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
	4. ระดับความรู้ของผู้บริหารในด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 4
	5. ระดับในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 5
	6. ระดับความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติกับเป้าหมายขององค์กรของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 6

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
2. ความชัดเจนของนโยบาย	1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	ส่วนที่ 2 ข้อ 7
3.การวางแผน	1. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมอยู่ในระดับใด	ส่วนที่ 2 ข้อ 8
4. การจัดองค์การ	1. ระดับของการจัดองค์การเหมาะสมกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 9
5.การจัดการทรัพยากรมนุษย์	1. ระดับของบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 10
	2. ระดับของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 11
6. การอำนวยการ	1. ระดับของการสั่งการเกี่ยวกับการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 12
7. การประสานงาน	1. ระดับของการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 13
8. การประเมินผล	1. ระดับของการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 14
	2. ระดับของการประเมินผลในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ15
	3. ระดับของการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 16
9. การงบประมาณ	1. ระดับของการใช้งบประมาณในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 17
	2. ระดับของการใช้แผนในการใช้งบประมาณและตรวจสอบในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 18

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
10. เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ระดับของการปรับข้อมูลให้ทันสมัยในเว็บไซต์ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 19
	2. ระดับในการนำข้อมูลในเว็บ ไซต์มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ20
	3. ระดับของการใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศเผยแพร่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 21
	4. ระดับของการศึกษาข้อมูลสารสนเทศรวบรวมข้อมูลข่าสารในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 22
11.การมีส่วนร่วม	1. ระดับของโอกาสในการเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานในระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 23
	2. ระดับของการร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหารในการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 24
	3. ระดับของการร่วมมือกันในทุก ๆ ขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผลในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 25
12.การติดต่อสื่อสาร	1. ระดับของการประชาสัมพันธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 26
	2. ระดับของการประชุมหรือสื่อสารเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 27

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
13. ความรับผิดชอบ	1. ระดับของบุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	ส่วนที่2 ข้อ 28
	2. ระดับของความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 29
ตัวแปรตาม ได้แก่		
ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ	1. ระดับของการประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปปฏิบัติของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 30
	2. ระดับของความสำคัญต่อการวางแผนการปฏิบัติงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 31

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเป็นลักษณะ คำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นโดยอิสระเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

3.3 แบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน เป็นชุดของคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบ รวมทั้งเก็บข้อมูลความคิดเห็น โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) มีประเด็นคำถามแบบกำหนดเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์ การจัดลำดับคำถาม คำตอบให้สอดคล้องที่คาดว่าจะได้จากการวิจัยครั้งนี้ โดยได้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยได้เลือกกลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากส่วนงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือ จำนวน 4 ส่วน ๆ ละ 3 คน จำนวน 12 คน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับเพศอายุตำแหน่ง สถานภาพ ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่รับราชการในตำแหน่งปัจจุบัน รวม 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรคของเจ้าหน้าที่ในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบปรับปรุงมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ เป็นคำถามปลายเปิด มีข้อคำถาม 15 ข้อ

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content Validity) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของเรื่องที่ทำการศึกษา

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่าง ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัยจำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจคุณภาพ เพื่อหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ซึ่งเป็นวิธีการของครอนบารค (วิเชียร เกตุสิงห์ 2534 : 116) โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\alpha \text{ หรือ } r_{tt} = \frac{n}{n-1}\left(\frac{1-\sum s_i^2}{s^2}\right)$$

เมื่อ α หรือ r_{tt} = ค่าความเชื่อถือได้

N = จำนวนข้อคำถาม

s_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนของข้อคำถามข้อที่ I

s^2 = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

ผลการหาค่า ความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่าความเชื่อถือเกินกว่า 0.7 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้วิธีการศึกษาคือการศึกษาจากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ การสำรวจโดยใช้กลุ่มตัวอย่างภาคสนาม โดยมีการเก็บรวมรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่

4.1 ข้อมูลทุติภูมิ จากหนังสือ และเอกสาร สถิติตัวเลขที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งงานวิจัย กฎหมายระเบียบ ผลงานทางวิชาการ บทความและเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานอย่างถ่องแท้

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่แบบสอบถามที่จะต้องทำการจัดเก็บขึ้นมา ในที่นี้คือความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามให้กับข้าราชการกองทัพเรือทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 4 ส่วน รวม 27 หน่วยงาน ต่อความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 คน โดยขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามข้าราชการกองทัพเรือหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 4 ส่วน รวม 27 หน่วยงาน สามารถเก็บรวบรวมได้ทั้งหมด 390 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองทัพเรือ จำนวน 12 คน และใช้เวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 45 วัน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญคือการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

5.1.1 การวิเคราะห์เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลจะใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือจะใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard and deviation)

โดยมีหลักการแปรผลคือกำหนดให้แบบสอบถามในแต่ละข้อมีความผันแปรเป็น 5 ช่วง แต่ละช่วงกำหนดคะแนนในคำถามแต่ละข้อดังนี้ คะแนนสูงสุด เท่ากับ 5 คะแนน และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน โดยกำหนดให้แต่ละคะแนนมีความผันแปรเป็นช่วง ๆ ละเท่า ๆ กัน สามารถกำหนดช่วงห่างได้ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนแต่ละ ช่วง} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.20 – 5.00	เท่ากับ	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.40 – 4.19	เท่ากับ	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.60 – 3.39	เท่ากับ	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.80 – 2.59	เท่ากับ	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.79	เท่ากับ	ระดับน้อยที่สุด

5.1.3 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปรขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยมีตัวแปรอิสระดังนี้ ความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ การเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ

5.1.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มจะใช้สถิติ F – test และ ONE WAY ANOVA เพื่อเปรียบเทียบแต่ละส่วนงานของกองทัพเรือ ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ได้แก่ ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ข้อเสนอแนะมาทำการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

5.2.1 การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูลโดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบร้อยแล้ว มาจัดให้เป็นระเบียบก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์

5.2.2 การตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้มามีเพียงพอหรือไม่และสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่ ถ้าได้ข้อมูลไม่ตรงกัน ก็จะต้องตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร

5.2.3 เมื่อตรวจสอบข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยก็จัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น

5.2.4 หลังจากจัดเตรียมข้อมูลดังกล่าวเรียบร้อยแล้วก็จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analysis description)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามตามเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการกองทัพเรือ จำนวน 390 คน และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง หัวหน้าแผนก และผู้ปฏิบัติงานส่วนงานต่าง ๆ ส่วนละ 3 คน รวม 12 คน โดยนำข้อมูลจากการแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และพิสูจน์สมมติฐานที่กำหนดให้ไว้ สำหรับข้อมูลสัมภาษณ์จะนำมาประกอบการพิจารณา ซึ่งมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไขและพัฒนาต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการกองทัพเรือ จำนวน 390 ตัวอย่าง และนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง โดยแสดงผลการวิเคราะห์เป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการบริหารจัดการต่อการทำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ลำดับ	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1.	สังกัด		
	- ส่วนบัญชาการ	75	19.2
	- ส่วนกำลังรบ	37	9.5
	- ส่วนยุทธบริการ	223	57.2
	- ส่วนการศึกษา	55	14.1
2.	เพศ		
	- ชาย	291	74.6
	- หญิง	99	25.4
3.	อายุ		
	- 21 – 30 ปี	61	15.6
	- 31 – 40 ปี	157	40.3
	- 41 – 50 ปี	127	32.6
	- 51 – 60 ปี	45	11.5
4.	ชั้นยศ		
	- จ.ต. – พ.จ.อ.	224	57.4
	- ร.ต. – ร.อ.	84	20.8
	- น.ต. – น.อ.	87	21.8
5.	วุฒิการศึกษา		
	- มัธยมศึกษาตอนต้น	46	11.8
	- มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	117	30.0
	- อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	40	0.3
	- ปริญญาตรี	165	42.3
	- ปริญญาโท	16	4.1
	- อื่น ๆ	6	1.5
6.	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
	- 0 – 4 ปี	9	2.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลำดับ	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
	- 5 – 10 ปี	62	15.9
	- 11 – 15 ปี	85	21.8
	- 16 – 20 ปี	74	19.0
	- 21 – 25 ปี	78	20.0
	- 26 – 30 ปี	43	11.0
	- 30 ปีขึ้นไป	39	10

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการกองทัพเรือในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล นั้น ส่วนใหญ่ร้อยละ 57.2 อยู่ในส่วนยุทธบริการ รองลงมาร้อยละ 19.2 อยู่ในส่วนบัญชาการ ร้อยละ 14.1 อยู่ในส่วนการศึกษา และร้อยละ 9.5 อยู่ในส่วนกำลังรบ โดยเพศส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 74.6 และเพศหญิง 25.4 อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 40.3 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี รองลงมาร้อยละ 32.6 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี และร้อยละ 15.6 มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 57.4 ชั้นยศ จ.ต. – พ.จ.อ. ร้อยละ 21.8 ชั้นยศ น.ต. – น.อ. และร้อยละ 20.8 ชั้นยศ ร.ต. – ร.อ. วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.3 มีการศึกษาปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 30.0 มีการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. และร้อยละ 11.8 มีการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 21.8 มีระยะเวลา 10 – 15 ปี รองลงมา ร้อยละ 20.0 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21 – 25 ปี และร้อยละ 19.0 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16 – 20 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือจากข้าราชการกองทัพเรือในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีตัวแปรอิสระ จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ โดยนำมาหาค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปร และนำเสนอในรูปของตาราง โดยผลการวิเคราะห์เป็น

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของความพร้อมเป็นช่วงคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

4.20 – 5.00	หมายถึง	มีความพร้อมมากที่สุด
3.40 – 4.19	หมายถึง	มีความพร้อมมาก
2.60 – 3.39	หมายถึง	มีความพร้อมปานกลาง
1.80 – 2.59	หมายถึง	มีความพร้อมน้อย
1.00 – 1.79	หมายถึง	มีความพร้อมน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับปัจจัยความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตัวแปรอิสระ	ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ											
	ส่วนบัญชาการ			ส่วนกำลังรบ			ส่วนยุทธบริการ			ส่วนศึกษา		
	N = 75			N = 75			N = 75			N = 75		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1.ความรู้ความเข้าใจ												
1.1 ท่านคิดว่าข้าราชการในหน่วยงานของท่านมีความรู้ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.08	0.73	ปานกลาง	3.35	0.67	ปานกลาง	3.00	0.86	ปานกลาง	3.25	0.67	ปานกลาง
1.2 หน่วยงานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของงานอยู่ในระดับใด	2.99	0.83	ปานกลาง	3.30	0.74	ปานกลาง	3.19	0.76	ปานกลาง	3.20	0.77	ปานกลาง
1.3 หน่วยงานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับผลผลิตและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด	3.28	0.81	ปานกลาง	3.16	0.76	ปานกลาง	3.27	0.77	ปานกลาง	3.40	0.68	มาก
1.4 หน่วยงานของท่านมีผู้บริหารที่มีความรู้ในด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.59	0.79	ปานกลาง	3.30	0.81	ปานกลาง	3.45	0.83	มาก	3.84	0.53	มาก
1.5 หน่วยงานของท่านมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.07	0.85	ปานกลาง	3.08	0.64	ปานกลาง	3.07	0.81	ปานกลาง	3.25	0.75	ปานกลาง
1.6 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติกับเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับใด	3.05	0.89	ปานกลาง	3.03	0.90	ปานกลาง	3.00	0.78	ปานกลาง	3.29	0.78	ปานกลาง
รวม	3.17	0.62	ปานกลาง	3.20	0.53	ปานกลาง	3.16	0.64	ปานกลาง	3.37	0.49	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ											
	ส่วนบัญชาการ			ส่วนกำลังรบ			ส่วนยุทธบริการ			ส่วนศึกษา		
	N = 75			N = 75			N = 75			N = 75		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
2. ความชัดเจนในนโยบาย												
2.1 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.32	0.66	ปานกลาง	3.35	0.78	ปานกลาง	3.41	0.75	มาก	3.49	0.73	มาก
รวม	3.32	0.66	ปานกลาง	3.35	0.78	ปานกลาง	3.41	0.75	มาก	3.49	0.73	มาก
3. การวางแผน												
3.1 หน่วยงานของท่านมีการวางแผนบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.37	0.67	ปานกลาง	3.30	0.84	ปานกลาง	3.33	0.78	ปานกลาง	3.49	0.74	มาก
รวม	3.37	0.67	ปานกลาง	3.30	0.84	ปานกลาง	3.33	0.78	ปานกลาง	3.49	0.74	มาก
4. การจัดองค์การ												
4.1 หน่วยงานของท่านมีการจัดองค์การเหมาะสมกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.17	0.62	ปานกลาง	3.19	0.77	ปานกลาง	3.19	0.76	ปานกลาง	3.36	0.84	ปานกลาง
รวม	3.17	0.62	ปานกลาง	3.19	0.77	ปานกลาง	3.19	0.76	ปานกลาง	3.36	0.84	ปานกลาง
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์												
5.1 หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอต่อการนำระบบปรับปรุงมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อยู่ในระดับใด	3.15	0.67	ปานกลาง	3.03	0.72	ปานกลาง	3.08	0.75	ปานกลาง	3.18	0.84	ปานกลาง
5.2 หน่วยงานของท่านได้พัฒนาบุคลากรเพื่อให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.11	0.68	ปานกลาง	3.05	0.70	ปานกลาง	3.12	0.73	ปานกลาง	3.22	0.76	ปานกลาง
รวม	3.12	0.59	ปานกลาง	3.04	0.55	ปานกลาง	3.09	0.66	ปานกลาง	3.20	0.74	ปานกลาง
6. การอำนวยการ												
6.1 หน่วยงานของท่านมีการสั่งการเกี่ยวกับการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้บ่อยครั้งเพียงใด	3.08	0.74	ปานกลาง	3.32	0.88	ปานกลาง	3.04	0.77	ปานกลาง	3.13	0.72	ปานกลาง
รวม	3.08	0.74	ปานกลาง	3.32	0.88	ปานกลาง	3.04	0.77	ปานกลาง	3.13	0.72	ปานกลาง
7. การประสานงาน												
7.1 หน่วยงานของท่านได้มีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในระดับใด	3.25	0.73	ปานกลาง	3.38	0.64	ปานกลาง	3.19	0.78	ปานกลาง	3.24	0.82	ปานกลาง
รวม	3.25	0.73	ปานกลาง	3.38	0.64	ปานกลาง	3.19	0.78	ปานกลาง	3.24	0.82	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ											
	ส่วนบัญชาการ			ส่วนกำลังรบ			ส่วนยุทธบริการ			ส่วนศึกษา		
	N = 75			N = 75			N = 75			N = 75		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
8. การประเมินผล												
8.1 หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สม่ำเสมอเพียงใด	3.20	0.80	ปานกลาง	3.30	0.85	ปานกลาง	3.14	0.75	ปานกลาง	3.20	0.78	ปานกลาง
8.2 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลในการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในระดับใด	3.18	0.77	ปานกลาง	3.22	0.78	ปานกลาง	3.11	0.76	ปานกลาง	3.24	0.79	ปานกลาง
8.3 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านสามารถนำผลการปฏิบัติงานของตนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายได้อยู่ในระดับใด	3.08	0.71	ปานกลาง	3.14	0.78	ปานกลาง	2.98	0.77	ปานกลาง	3.11	0.71	ปานกลาง
รวม	3.15	0.66	ปานกลาง	3.21	0.65	ปานกลาง	3.07	0.65	ปานกลาง	3.18	0.65	ปานกลาง
9. การงบประมาณ												
9.1 หน่วยงานของท่านมีการใช้งบประมาณในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นไปแบบประหยัดและคุ้มค่าในระดับใด	3.51	0.89	มาก	3.49	1.01	มาก	3.15	0.93	ปานกลาง	3.44	0.95	มาก
9.2 หน่วยงานของท่านมีแผนการใช้งบประมาณและการตรวจสอบในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สม่ำเสมอเพียงใด	3.48	0.87	มาก	3.38	0.98	ปานกลาง	3.20	0.85	ปานกลาง	3.40	0.89	มาก
รวม	3.49	0.82	มาก	3.43	0.93	มาก	3.17	0.84	ปานกลาง	3.41	0.87	มาก
10. การเทคโนโลยีสารสนเทศ												
10.1 หน่วยงานของท่านมีการปรับข้อมูลให้ทันสมัยในเว็บไซต์ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.24	0.88	ปานกลาง	3.16	0.80	ปานกลาง	3.08	0.88	ปานกลาง	3.18	0.77	ปานกลาง
10.2 หน่วยงานของท่านมีการนำข้อมูลในเว็บไซต์มาประกอบในการตัดสินใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับใด	2.75	0.87	ปานกลาง	2.84	1.01	ปานกลาง	2.89	0.89	ปานกลาง	2.93	0.79	ปานกลาง
10.3 หน่วยงานของท่านมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเผยแพร่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอเพียงใด	3.16	0.78	ปานกลาง	2.97	0.89	ปานกลาง	3.13	0.87	ปานกลาง	3.09	0.80	ปานกลาง
10.4 หน่วยงานของท่านมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	2.96	0.72	ปานกลาง	3.16	0.50	ปานกลาง	3.07	0.89	ปานกลาง	3.05	0.82	ปานกลาง
รวม	3.24	0.81	ปานกลาง	3.23	0.66	ปานกลาง	3.10	0.82	ปานกลาง	3.17	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ											
	ส่วนบัญชาการ			ส่วนกำลังรบ			ส่วนยุทธบริการ			ส่วนศึกษา		
	N = 75			N = 75			N = 75			N = 75		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
11. การมีส่วนร่วม												
11.1 เจ้าหน้าที่ในหน่วยของท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานในระบบบริหารสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับใด	3.35	0.89	ปานกลาง	3.24	0.89	ปานกลาง	3.19	0.97	ปานกลาง	3.24	0.92	ปานกลาง
11.2 หน่วยงานของท่านมีความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหารในการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับใด	3.19	0.94	ปานกลาง	3.27	0.96	ปานกลาง	3.09	0.92	ปานกลาง	3.16	0.85	ปานกลาง
11.3 หน่วยงานของท่านมีการร่วมมือกันในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผลข้อมูลให้ทันสมัยในเว็บไซต์ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.21	0.92	ปานกลาง	3.27	0.69	ปานกลาง	3.05	0.91	ปานกลาง	3.11	0.87	ปานกลาง
รวม	2.95	0.67	ปานกลาง	2.99	0.66	ปานกลาง	3.03	0.80	ปานกลาง	3.02	0.71	ปานกลาง
12. การติดต่อสื่อสาร												
12.1 หน่วยงานของท่านมีการประชาสัมพันธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.11	0.84	ปานกลาง	3.24	0.89	ปานกลาง	2.99	0.82	ปานกลาง	3.11	0.80	ปานกลาง
12.2 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการปรับปรุงหรือสื่อสารปรับปรุงมุ่งผลสัมฤทธิ์บ่อยครั้งเพียงใด	3.14	0.87	ปานกลาง	3.00	0.88	ปานกลาง	3.10	0.92	ปานกลาง	3.25	0.82	ปานกลาง
รวม	3.14	0.76	ปานกลาง	3.12	0.77	ปานกลาง	3.04	0.78	ปานกลาง	3.18	0.74	ปานกลาง
13. ความรับผิดชอบ												
13.1 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.31	0.73	ปานกลาง	3.32	0.81	ปานกลาง	3.11	0.80	ปานกลาง	3.20	0.82	ปานกลาง
13.2 หน่วยงานของท่านเห็นความสำคัญต่อการปฏิบัติการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด	3.44	0.72	มาก	3.41	0.76	มาก	3.25	0.82	ปานกลาง	3.40	0.78	มาก
รวม	3.37	0.68	ปานกลาง	3.36	0.73	ปานกลาง	3.18	0.76	ปานกลาง	3.33	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ พบว่า

ปัจจัยความรู้ความเข้าใจพบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.37 รองลงมาได้แก่ ส่วนกำลังรามีค่าเฉลี่ย 3.20 และส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.17 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ความชัดเจนของนโยบายพบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.49 รองลงมา ได้แก่ ส่วนยุทธการบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.41 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ย 3.35 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การวางแผนพบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.49 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.37 และส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.33 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การจัดองค์การพบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.36 รองลงมาได้แก่ ส่วนกำลังรบและส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.19 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.20 รองลงมาได้แก่ ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.12 และส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.09 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การอำนวยการพบว่า ส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.32 รองลงมาได้แก่ ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.13 และส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.08 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การประสานงานพบว่า ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.38 รองลงมาได้แก่ ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.25 และส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.24 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การประเมินผล พบว่า ส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.21 รองลงมาคือ ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.18 และส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.15 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การงบประมาณ พบว่า ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.49 รองลงมาคือ ส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ย 3.43 และส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.41 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากตามลำดับ

การเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.24 รองลงมาคือส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ย 3.23 และส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.17 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การมีส่วนร่วม พบว่า ส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.03 รองลงมาคือ ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.02 และส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ย 2.99 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การติดต่อสื่อสาร พบว่าส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.18 รองลงมาคือส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.02 และส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ย 2.99 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ความรับผิดชอบ พบว่า ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.37 รองลงมา ได้แก่ ส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ย 3.36 และส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.33ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

จากการศึกษาความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือนั้นโดยมีปัจจัยตัวแปรอิสระ จำนวน 13 ตัวแปรนั้น เมื่อนำมาจัดเป็นส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา นั้น สามารถแสดงความพร้อมได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความพร้อมในการบริหารจัดการ ต่อการนำระบบบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือภาพรวมของแต่ละส่วนงานได้ดังนี้

ลำดับที่	ส่วนงาน	$\overline{X}$	ระดับ
1	ส่วนการศึกษา	3.25	ปานกลาง
2	ส่วนกำลังรบ	3.21	ปานกลาง
3	ส่วนบัญชาการ	3.20	ปานกลาง
4	ส่วนยุทธบริการ	3.13	ปานกลาง

จากตาราง 4.3 พบว่าความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือในแต่ละส่วน เรียงตามลำดับมากที่สุด ได้ดังนี้ ส่วนการศึกษาค่าเฉลี่ย 3.25 ส่วนกำลังรบค่าเฉลี่ย 3.21 ส่วนบัญชาการค่าเฉลี่ย 3.20 และส่วนยุทธบริการค่าเฉลี่ย 3.13 ซึ่งทั้งสี่ส่วนงานนั้นความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างแต่ละส่วนงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

กลุ่มตัวอย่าง ที่ศึกษา จำนวน 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแต่ละส่วนงานของกองทัพเรือ ต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

กำหนดสมมติฐานว่าง Ho ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษามีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

กำหนดสมมติฐานทางเลือก Ha ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษามีความพร้อมที่แตกต่างกันต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวนของระดับความพร้อมของกองทัพเรือในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ของส่วนงานต่าง ๆ

ส่วนงาน	ความพร้อม		ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ																			
			ความรู้ความเข้าใจ		ความชัดเจนของนโยบาย		การวางแผน		การจัดองค์การ		ทรัพยากรมนุษย์		การอำนวยการ		ประสานงาน		ประเมินผล		การงบประมาณ		สารสน-เทศ		การมีส่วนร่วม		การติดต่อสื่อสาร		ความรับผิดชอบ	
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD
ส่วนบัญชาการ	3.20	.48	3.17	.62	3.32	.66	3.37	.67	3.17	.63	3.12	.59	3.08	.74	3.25	.73	3.15	.66	3.49	.82	3.24	.81	2.95	.67	3.14	.76	3.37	.68
ส่วนกำลังรบ	3.21	.50	3.20	.53	3.35	.78	3.30	.84	3.19	.77	3.04	.55	3.32	.88	3.38	.63	3.21	.65	3.43	.93	3.23	.66	2.99	.66	3.12	.77	3.36	.73
ส่วนยุทธบริการ	3.13	.57	3.16	.64	3.41	.75	3.33	.78	3.19	.76	3.09	.66	3.04	.77	3.19	.78	3.07	.65	3.17	.84	3.10	.82	3.03	.80	3.04	.78	3.18	.76
ส่วนการศึกษา	3.25	.56	3.37	.49	3.49	.71	3.49	.74	3.36	.84	3.20	.74	3.13	.72	3.24	.81	3.18	.65	3.41	.87	3.17	.74	3.02	.71	3.18	.74	3.30	.76
รวม	3.17	.54	3.19	.61	3.40	.73	3.36	.76	3.21	.75	3.11	.65	3.09	.77	3.23	.76	3.11	.65	3.29	.85	3.15	.80	3.01	.75	3.09	.77	3.25	.75
N	390		390		390		390		390		390		390		390		390		390		390		390		390		390	
F	.881		1.75		.639		.759		.873		.520		1.487		.659		.839		3.484		.760		.203		.608		1.671	
Sig	.451		.156		.591		.518		.455		.699		.218		.578		.473		.016		.517		.894		.610		.173	

* p< .05

การวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมส่วนงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ เมื่อพิจารณาถึงความพร้อมต่อการบริหารจัดการต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ โดยเปรียบเทียบระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือพบว่า ส่วนการศึกษามีความพร้อมมากที่สุดคือมีค่าเฉลี่ยของความพร้อมเท่ากับ 3.25 รองลงมาได้แก่ส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ยความพร้อมเท่ากับ 3.21 ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ยความพร้อมเท่ากับ 3.20 และส่วนยุทธบริการมีค่าเฉลี่ยความพร้อมเท่ากับ 3.13 ซึ่งทั้ง 4 ส่วนมีค่าเฉลี่ยความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง

และจากตารางที่ 4.4 พบว่าเมื่อนำตัวแปรความพร้อมในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนพบว่าส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันในระดับความพร้อมต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 (F = .881 , P = .451) ซึ่งค่า P>.05 จึงยืนยัน Ho)

สรุปได้ว่าความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือทั้ง 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษามีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise regression)

กำหนดสมมติฐาน Ho ตัวแปรอิสระจำนวน 13 ตัวแปร ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการการประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมการติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

กำหนดสมมติฐานทางเลือก Ha ตัวแปรอิสระจำนวน 13 ตัวแปร ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงานการประเมินผล การงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมการติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตารางที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์ การถดถอยแบบขั้นตอนระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในการบริหารจัดการต่อการนำบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย						
การปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	6	7
ความรับผิดชอบ	0.6330	04354	0.3922	0.3221	0.2990	0.2935	0.2772
การประเมินผล		0.3875	0.3020	0.2263	0.2003	0.1622	0.1471
การจัดองค์การ			0.2013	0.1729	0.1422	0.1208	0.1200
การมีส่วนร่วม				0.1949	0.1808	0.1445	0.1057
ความชัดเจน					0.1218	0.1236	0.1259
ของนโยบาย							
เทคโนโลยี						0.1134	0.0992
สารสนเทศ							
การติดต่อสื่อสาร							0.0868
Constant	1.1639	0.600	0.3605	0.3292	0.2121	0.1633	0.1514
R	0.6860	0.7476	0.7703	0.7847	0.7913	0.7975	0.7998
R^2	0.4706	0.5588	0.5933	0.6157	0.6262	0.6360	0.6397
R^2 change	0.4706	0.0882	0.0345	0.0224	0.0104	0.0099	0.0037
Sig F	P<0.001	P<0.001	P<0.001	P<0.001	P<0.001	P<0.001	P<0.001

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมการถดถอยพหุคูณ $y=a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7$

y ความพร้อมในการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

x_1 ความรับผิดชอบ

x_2 การประเมินผล

x_3 การจัดองค์การ

x_4 การมีส่วนร่วม

x_5 ความชัดเจนของนโยบาย

x_6 เทคโนโลยีสารสนเทศ

x_7 การติดต่อสื่อสาร

a Constant

b_1 แทนค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวแปรอิสระ (ความรับผิดชอบ)

b_2 แทนค่าสัมประสิทธิการถดถอยตัวแปรอิสระ (การประเมินผล)

b_3 แทนค่าสัมประสิทธิการถดถอยตัวแปรอิสระ (การจัดองค์การ)

b_4 แทนค่าสัมประสิทธิการถดถอยตัวแปรอิสระ (การมีส่วนร่วม)

b_5 แทนค่าสัมประสิทธิการถดถอยตัวแปรอิสระ (ความชัดเจนของนโยบาย)

b_6 แทนค่าสัมประสิทธิการถดถอยตัวแปรอิสระ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)

b_7 แทนค่าสัมประสิทธิการถดถอยตัวแปรอิสระ (การติดต่อสื่อสาร)

จากการวิเคราะห์โดยการใช้การวิเคราะห์ถดถอย พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน 13 ตัว ซึ่งประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจนในนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การรับผิดชอบ ที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ มีตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปรซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ซึ่งหมายถึงปฏิเสธ Ho หรือยอมรับสมมติฐาน Ha ที่กำหนดไว้ว่า สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของ ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความรับผิดชอบซึ่งสามารถอธิบายความผันแปร เรื่องความพร้อมได้ร้อยละ 47.06 ($p<0.001$, $R2=0.4706$)

ลำดับที่ 2 การประเมินผล ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมเพิ่มได้อีกร้อยละ 8.82 ($p< 0.001$, R2 Change = 0.0882)

ลำดับที่ 3 การจัดองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมได้เพิ่มอีกร้อยละ 3.45 ($p<0.001$, R 2 Change = 0.0345)

ลำดับที่ 4 การมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมได้เพิ่มอีกร้อยละ 2.24 ($p <0.001$, R2 Change = 0.0224)

ลำดับที่ 5 ความชัดเจนของนโยบายซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมได้เพิ่มอีกร้อยละ 1.04 ($p<0.001$, R2 Change = 0.0104)

ลำดับที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมได้เพิ่มอีกร้อยละ 0.99 ($p <0.001$, R2 Change = 0.0099)

ลำดับที่ 7 การติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถอธิบายถึงความผันแปรเรื่องความพร้อมได้เพิ่มอีกร้อยละ 0.37 ($p < 0.001$, R2 Change = 0.0037)รวมทั้ง 7 ตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอยสามารถอธิบายความพร้อมได้ ร้อยละ 63.97

ซึ่งถ้านำมาเข้าสมการถดถอยแล้ว สามารถแสดงค่าได้ดังนี้

$$Y = 0.1514 + 0.2772b_1 + 0.1471b_2 + 0.1200b_3 + 0.1057b_4 + 0.1259b_5 + 0.0992b_6 + 0.0868b_7$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือจากตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอยจำนวน 7 ตัวแปรพบว่า เมื่อควบ คุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้จากมากไปหาน้อยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ความรับผิดชอบ (Beta = .0.2772, $p<0.001$) (2) การประเมินผล (Beta =.0.1471 , $P< 0.001$) (3) ความชัดเจนของนโยบาย (Beta =0.1259 , $P<0.001$) (4) การจัดองค์การ (Beta = 0.1200, $P <0.001$) (5) การมีส่วนร่วม (Beta = 0.1057, $p<0.001$) (6) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Beta = 0.0992, $P<0.001$) (7) การติดต่อสื่อสาร (Beta =0.0868 , $p<0.001$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร คือ ความรับผิดชอบ การประเมินผล ความชัดเจนของนโยบาย การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และ การติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งยิ่งให้ความสำคัญต่อเรื่องของความรับผิดชอบ การประเมินผล ความชัดเจนของนโยบาย การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร มากเท่าใดจะผลักดันให้กองทัพเรือประสบความสำเร็จในความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้มากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน และการงบประมาณไม่เข้าอยู่ในสมการดังนั้นจึงไม่สามารถอธิบายความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือรายละเอียดเป็นค่าความถี่จำแนกเป็นข้อ ๆ ปรากฏตามตาราง

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาความพร้อมในการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ลำดับที่	ปัญหาอุปสรรค	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	24	23.52
2	ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	19	18.63
3	ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ	18	12.74
4	ขาดระบบการสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล	14	13.73
5	ขาดการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน	13	17.65
6	ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการทราบ	4	3.93
7	บุคลากรยังยึดติดกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3	2.94
8	นโยบายที่มอบให้ปฏิบัติเป็นนามธรรมทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และมีความไม่ชัดเจน	3	2.94
9	องค์การมีความสลับซ้อนมากในการปฏิบัติงาน	2	1.96
10	ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าจะเป็นการประเมินผลตนเองจึงไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ	2	1.96
	รวม	102	100.00

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำหรับเชิงคุณภาพได้สัมภาษณ์ในระดับผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง เสนาธิการ รองผู้บังคับกองร้อย ประจำแผนกจากส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา ส่วนละ 3 คน รวม 12 คน โดยมีข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

ข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์

1. การเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- จัดบุคลากรโดยการให้ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งมีการอบรมประชุมสัมมนา หรือเปิดหลักสูตรการสอนเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับให้ข้าราชการทั้งผู้บริหารระดับสูง และระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อให้มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาเทียบเคียงกับหน่วยงานหรือองค์การที่มีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้กับกองทัพเรือได้

2. การเตรียมความพร้อมในด้านความชัดเจนของนโยบายในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- จะต้องมีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ รวมทั้งการตั้งวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมีความชัดเจนเพื่อถ่ายทอดไปให้ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์นอกจากนี้ยังต้องจัดทำตัวชี้วัดในการดำเนินงานเพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานในแต่ละนโยบายที่ได้กำหนดไว้ด้วย

3. การเตรียมความพร้อมในด้านการวางแผนในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- จัดทำแผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม และงาน รองรับให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้ต้องมีความชัดเจนในเรื่องกิจกรรม เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ รวมทั้งตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลเป็นรูปธรรมได้

4. การจัดองค์การ

- ต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจ สายงานการบังคับบัญชาต้องไม่ซ้ำซ้อนไม่ยาวจนเกินไป ทำให้ล่าช้าต่อการปฏิบัติที่ซึ่งการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องเน้นการดำเนินการในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ ไม่เน้นในด้านกรรมวิธีหรือกระบวนการ กองทัพเรือแม้จะมีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน แต่ก็มีส่วนงานที่ซ้ำซ้อนกันในการดำเนินงานซึ่งหากมีงานที่เกี่ยวข้องและซ้ำซ้อนต้องยุบรวม หรือยกเลิกหน่วยงานนั้นไป

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

- มีการอบรมชี้แจงแนะนำให้กับกำลังพลในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอทั้งระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร

- มีการมอบหมายให้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน

- จัดตั้งทีมงาน/คณะกรรมการให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะในแต่ละส่วนงานต่าง ๆ ทั้งส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษารวมทั้งมีการประเมินผลบุคคลทุก ๆ คนที่ดำเนินการในด้านนี้ ซึ่งในปัจจุบันมีแต่การประเมินในระดับนายทหารสัญญาบัตร แต่นายทหารประทวนไม่มีการประเมิน

6. การอำนวยการ

- จัดทำการควบคุมกำกับดูแลวางระบบควบคุมภายในเพื่อให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นระบบมีขั้นตอนปฏิบัติที่แน่นอน รวมทั้ง มีการควบคุมการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบถึงการดำเนินงานด้วย

7. การประสานงาน

- มีการประสานงานกับหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารมุ่งสัมฤทธิ์ รวมทั้งนำตัวอย่างของหน่วยงานที่ดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ประสบผลสำเร็จมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทัพเรือ รวมทั้งมีการประสานงานในการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องของทุกหน่วยงาน

8. การประเมินผล

- ควรมีการประเมินผลที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมทั้งมีคณะทำงานในการติดตามและประเมินผล ให้สอดคล้องกับภารกิจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อสามารถนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้รวมทั้งให้ทราบถึงการดำเนินงานที่ได้ผ่านมาแล้วว่าได้ดำเนินการไปแล้วอย่างไรและสามารถปรับเปลี่ยนแผนให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับ

9. การงบประมาณ

- สนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนรวมเพื่อให้มีความทันสมัยและดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นทั้งนี้ควรคำนึงถึงความจำเป็นของแต่ละส่วนงานในการดำเนินงานจัดลำดับความเร่งด่วนในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและมีหน่วยงานที่นำร่องในการปฏิบัติด้วย

10. เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ควรสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บฐานข้อมูลในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถติดต่อประสานงานทางระบบอินเตอร์เน็ต เพื่อรองรับระบบ รวมทั้งนำไปใช้ในการประเมินผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการตัดสินใจในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วย

11. การมีส่วนร่วม

- ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เนื่องจากกองทัพเรือเป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านความมั่นคงของประเทศ และปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลที่มอบให้กับกองทัพเรือ ซึ่งกองทัพเรือไม่ได้ดำเนินการในด้านบริการประชาชนโดยตรง แต่มีส่วนหนึ่งที่ต้องไปสนับสนุนในด้านการบริการประชาชน ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับองค์การด้วย รวมทั้งร่วมกับเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติ ซึ่งควรมีการจัดตั้งทีมงาน คณะกรรมการ ในการดำเนินการในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผล ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าขององค์กรและถือว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วย

12. การติดต่อสื่อสาร

- ให้มีการติดต่อสื่อสารหลายรูปแบบในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากร ได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า และปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องต่าง ๆ โดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ จดหมาย ข่าว หนังสือเวียน ประชุมชี้แจง และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทางอินเตอร์เน็ต มีระบบโทรศัพท์โทรสารในการติดต่อสื่อสารได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทันเวลา รวมทั้งจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถค้นคว้า ศึกษา และดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านนี้เป็นไปในแนวทางเดียวกันมีสื่อกลางหรือตัวกลางในการประสานงานอย่างเด่นชัดเพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

13. ความรับผิดชอบ

- มีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพื่อให้มีการขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานรวมทั้งให้มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานปลูกฝังให้มีความรักงานในหน้าที่ฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

ปัญหาที่พบ

1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ทั้งนี้เนื่องจากมีการโยกย้ายในการดำรงตำแหน่งตามวาระ

3. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการนำเสนอผลการปฏิบัติต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มคิด การวางแผน และปฏิบัติรวมทั้งการประเมินผล ทั้งนี้เป็นการดำเนินการตามความเข้าใจของผู้ปฏิบัติเอง นอกจากนี้การทำงานยังขาดความร่วมมือ การประสานงานระหว่างทีมงานที่มีอยู่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องรวดเร็วทันเวลาและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การที่มีงานที่ซ้ำซ้อนกัน ซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติของหน่วย เพื่อให้มีหน่วยงานที่สามารถรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ได้

5. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาทิเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ ทางอินเตอร์เน็ต ที่มีความเชื่อมโยงในด้านข้อมูลข่าวสาร ระบบฐานข้อมูล ที่ไม่เป็นปัจจุบัน

6. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้กับหน่วยงานในการดำเนินงานมีไม่เพียงพอในการดำเนินงานบริหารมุงผลสัมฤทธิ์จากการปรับลดงบประมาณทำให้แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ต้องชลอหรือหยุด ไปจนกว่าจะได้รับงบประมาณมาสนับสนุนในการดำเนินงาน

<u>ข้อเสนอแนะ</u>

1. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้ความสำคัญต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้โดยกำหนดเป็นนโยบายให้กับหน่วยและผู้ปฏิบัติโดยมีทิศทาง และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่แน่นอน

2. มีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้กับข้าราชการให้มีความรักชื่นชอบงานและหน่วยงานมีระบบให้คุณให้โทษในการปฏิงานเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับข้าราชการกองทัพเรือทุกระดับทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการประชุมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รวมทั้งพัฒนา สามารถเปรียบเทียบนำข้อดีข้อเสียของแต่ละหน่วยงานมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยงานของตนในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

4. จัดทำคู่มือในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แม้จะมีการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ก็สามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ได้ รวมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามสื่อที่จัดทำขึ้นภายในหน่วยงานที่มีอยู่ อาทิ เอกสาร วารสาร ข่าวประชาสัมพันธ์ ทางวิทยุ โทรทัศน์ ของหน่วย รวมทั้งเว็บไซต์ ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ในสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งวิธีการแนวทางการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จากคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่นำมาเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานต่าง ๆ นำมาใช้

5. ลดความซับซ้อนโครงสร้างของหน่วยงาน โดยการรวมหน่วยและงานที่ซ้ำซ้อนให้กับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพและรับผิดชอบโดยตรงทั้งนี้เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นในเรื่องผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นสำคัญในการปฏิบัติงาน

6. ให้ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล รวมทั้งการพัฒนาในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7. มีการประชาสัมพันธ์ให้กับข้าราชการในกองทัพเรือทราบถึงผลการดำเนินงานในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการอบรม แนะนำ จากคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือนมาถ่ายทอดให้กับข้าราชการทราบอย่างต่อเนื่อง

8. จัดให้มีการประเมินผลนายทหารชั้นประทวนที่เป็นระดับผู้ปฏิบัติเพื่อให้ทราบถึงผลงานที่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีการประเมินผลในระดับนี้ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจตลอดจนความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงความพร้อมของส่วนงานต่าง ๆ ในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ นอกจากนี้แล้วยังเป็นการศึกษาถึงปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไข และแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาใช้ในกองทัพเรือ

รูปแบบการวิจัยเป็นแบบไม่ทดลองและเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิจัยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน จำนวน 390 คนของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จาก 4 ส่วนรวม 27 หน่วยงานและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานที่อยู่ในส่วนของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของส่วนงาน จำนวน 4 ส่วน ๆ ละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบคำถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ และส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาข้อเสนอแนะความคิดเห็น ส่วนแบบสัมภาษณ์จะเป็นข้อมูลคำถาม เพื่อสอบถามปัญหาอุปสรรค ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด จำนวน 15 ข้อ

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่กำหนดไว้โดยใช้สูตรทางด้านสถิติสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

คำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลจะใช้ค่าความถี่ (Frequency) สถิติร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard

Deviation) ส่วนปัญหา และข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อมูลความคิดเห็น ซึ่งสรุปอยู่ในรูปของข้อมูลบรรยายประกอบตาราง

สำหรับข้อมูลในการสัมภาษณ์จะสรุปเป็นกลุ่ม เพื่อนำมาเสริมและประกอบเป็นเหตุผลในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

2. ใช้สถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Regression) ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

2.2 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 ตัวอย่างขึ้นไปโดยใช้สถิติทดสอบ คือ F-Test และ ONE WAY ANOVA

ผลการศึกษาวิจัยมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย สังกัด เพศ อายุ ชั้นยศ การศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน

1.1.1 สังกัด จากการศึกษาหน่วยพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่อยู่ในส่วนยุทธบริการคิดเป็น ร้อยละ 57.2 รองลงมาส่วนบัญชาการคิดเป็น ร้อยละ 19.2 ส่วนการศึกษาคิดเป็น ร้อยละ 14.1 และส่วนกำลังรบคิดเป็น ร้อยละ 9.5

1.1.2 เพศ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการเป็นเพศชาย ร้อยละ 74.6 และเพศหญิง 25.4

1.1.3 อายุ จากการศึกษาพบว่าข้าราชการกองทัพเรือ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมามีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.6 และมีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.6 ตามลำดับ

1.1.4 ชั้นยศ จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นยศจ่าตรี – พันจ่าเอก คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมา นาวาตรี – นาวาเอก คิดเป็นร้อยละ 21.8 และ เรือตรี – เรือเอก คิดเป็น ร้อยละ 20.8

1.1.5 การศึกษา จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการกองทัพเรือ ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 30.0 และ มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 11.8 ตามลำดับ

1.1.6 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการกองทัพเรือส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.8 รองลงมาระยะเวลาปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.9 และระยะเวลาปฏิบัติงาน 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 19

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือพบว่า

ปัจจัยความรู้ความเข้าใจพบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.37 รองลงมาได้แก่ ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ย 3.20 และส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.17 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ความชัดเจนของนโยบายพบว่า ส่วนการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.49 รองลงมาคือ ส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.41 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ย 3.35 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การวางแผน พบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.49 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.37 และส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.33 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การจัดองค์การพบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.16 รองลงมาได้แก่ ส่วนกำลังรบและส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.19 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.20 รองลงมาคือ ส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.12 และส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.09 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การอำนวยการ พบว่า ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.32 รองลงมาได้แก่ ส่วนการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.13 และส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.08 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การประสานงาน พบว่า ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.38 รองลงมาได้แก่ ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.25 และส่วนการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.24 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การประเมินผล พบว่า ส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.21 รองลงมาคือ ส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.18 และส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ย 3.15 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การงบประมาณ พบว่า ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.49 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ย 3.43 และส่วนการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.41 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากตามลำดับ

การเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ส่วนบัญชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.24 รองลงมาคือ ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ย 3.23 และส่วนการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.17 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การมีส่วนร่วม พบว่า ส่วนยุทธบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.03 รองลงมาคือ ส่วนการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.02 และส่วนกำลังรบมีค่าเฉลี่ย 2.99 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การติดต่อสื่อสาร พบว่า ส่วนการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.18 รองลงมาคือ ส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.14 และส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ย 3.12 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ความรับผิดชอบ พบว่า ส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.37 รองลงมาได้แก่ ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ย 3.36 และส่วนการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.33 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

จากการนำความพร้อมในภาพรวมของแต่ละส่วนมาวิเคราะห์ข้อมูลในทุก ๆ ด้าน พบว่า ส่วนการศึกษามีความพร้อมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.25 รองลงมาคือ ส่วนกำลังรบ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ส่วนบัญชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.20 และส่วนยุทธบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.13 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบส่วนงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือที่มีกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือหรือไม่

กำหนดสมมติฐาน Ho ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา มีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

กำหนดสมมติฐาน Ha ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา มีความพร้อมที่แตกต่างกัน ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ย ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ของแต่ละส่วนงาน พบว่า ส่วนงาน ต่าง ๆ จำนวน 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา มีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งจากการวิเคระห์ในตาราง ANOVA พบว่า มีค่า Significance เท่ากับ 0.451 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั่นหมายถึง ยอมรับสมมติฐาน Ho ที่กล่าวว่า ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษามีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกันในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระ จำนวน 13 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการคือการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ โดยมีตัวชี้วัดคือการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีตัวแปรอิสระ จำนวน 7 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้ดังนี้

(1) ความรับผิดชอบ มีความสามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 47.06 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (P <0.001, R2 = 0.4706)

(2) การประเมินผล มีความสามารถอธิบาย ความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 8.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p< 0.001 ,R2 Change = . 0882)

(3) การจัดองค์การ มีความสามารถอธิบาย ความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้ ร้อยละ 3.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p<0.001 R2 Change = 0.0345)

(4) การมีส่วนร่วม มีความสามารถอธิบาย ความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 2.24อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p<0.001,R2 Change = 0.0224)

(5) ความชัดเจนของนโยบาย มีความสามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 1.04 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001(p<0.001,R2 Change = 0.0104)

(6) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 0.99 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p<0.001,R2 Change = 0.0099, P<0.001)

(7) การติดต่อสื่อสาร มีความสามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 0.37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.001(p<0.001 ,R2 Change= 0.0037)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปร เรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ระหว่างตัวแปรอิสระ 7 ตัว พบว่าเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆให้คงที่แล้วตัวแปรที่มีผลและ

อธิบายความผันแปรเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้จากมากไปน้อยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ความรับผิดชอบ (Beta= 0.2772,p<0.001) (2) การประเมินผล (Beta = 0.1471,p<0.001) (3) ความชัดเจนของนโยบาย (Beta = 0.1259 ,p<0.001) (4) การจัดองค์การ(Beta=0.1200, p<0.001) (5) การมีส่วนร่วม (Beta=0.1057,p<0.001) (6) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Beta =0.0992 , p<0.001) (7) การติดต่อสื่อสาร (Beta=0.0868 , p<0.001) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปรคือความรับผิดชอบ การประเมินผล ความชัดเจนของนโยบาย การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือยิ่งมีการให้ความสำคัญต่อเรื่องความรับผิดชอบการประเมินผล ความชัดเจนของนโยบาย การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารมากเท่าใด จะผลักดันให้กองทัพเรือประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้มากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน และการงบประมาณ ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ดังนั้นจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดจากการศึกษา พบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 390 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือมีผู้ตอบจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.15 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบ ร้อยละ 73.85 และพบว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะให้มีการอบรมความรู้ความเข้าใจมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 23.52 และรองลงมาคือให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 18.63 และร้อยละ 17.63 ให้มีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของเจ้าหน้าที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. การเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- จัดบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งมีการประชุมสัมมนา หรือเปิดหลักสูตร สำหรับให้ข้าราชการทั้งผู้บริหารระดับสูงและระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อให้มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาเทียบเคียงกับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้กับกองทัพเรือได้

2. การเตรียมความพร้อมในด้านความชัดเจนของนโยบายในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- จะต้องมีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมีความชัดเจนเพื่อถ่ายทอดไปให้ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การเตรียมความพร้อมในด้านการวางแผนในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- จัดทำแผนรองรับให้สอดคล้องกับนโยบาย เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้ต้องมีความชัดเจนในเรื่องกิจกรรม เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ รวมทั้งตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การเตรียมความพร้อมในด้านการจัดองค์การในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจ สายงานการบังคับบัญชาต้องไม่ซ้ำซ้อน มีโครงสร้างที่แน่นอน ส่วนงานใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจต้องยกเลิก รวมหรือยุบส่วนนั้น

5. การเตรียมความพร้อมในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- มีการอบรมชี้แจงแนะนำให้กับกำลังพลอย่างสม่ำเสมอทั้งระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหารในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

- มีการมอบหมายให้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบใน การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนเพื่อให้มีความทันสมัยและสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งยอมรับการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นผลผลิต ผลลัพธ์รวมทั้งตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับงานที่ได้ดำเนินการ

- จัดตั้งทีมงานคณะกรรมการในการรับผิดชอบในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยตรง โดยเฉพาะในแต่ละส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินผลบุคคลทุก ๆ คนที่ดำเนินการ ซึ่งมีแต่การประเมินผลในระดับสัญญาบัตร แต่นายทหารประทวนไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

6. การเตรียมความพร้อมในการอำนวยการในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

- จัดทำการควบคุมกำกับดูแลวางระบบควบคุมภายในเพื่อติดตาม ควบคุมกำกับดูแลถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ได้

7. การเตรียมความพร้อมในการประสานงานในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

- มีการประสานกับหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งนำตัวอย่างของหน่วยงานที่ดำเนินการประสบผลสำเร็จมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทัพเรือ

8. การเตรียมความพร้อมในการประเมินผลในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ควรมีการประเมินผลที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีคณะทำงานในการติดตามและประเมินผล ให้สอดคล้องกับภารกิจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นและมีการรายงานผลให้ทราบอย่างต่อเนื่อง

9. การเตรียมความพร้อมในการงบประมาณในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

- สนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้เป็นองค์กรที่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนโดยจัดลำดับความสำคัญให้กับส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือสามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

10. การเตรียมความพร้อมในระบบสารสนเทศในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

- มีเครื่องคอมพิวเตอร์จัดเก็บฐานข้อมูลติดต่อประสานงานทางระบบอินเตอร์เน็ต เพื่อรองรับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งไปใช้ในการประเมินผลและการตัดสินใจในการดำเนินงานด้วย

11. การเตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งแต่ร่วมกันคิด วางแผน ประเมินผล เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ดูแลความมั่นคง ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกองทัพเรือไม่ได้ดำเนินการในด้านบริการประชาชนโดยตรงแต่ก็ยังต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการประชาชนด้วยในบางส่วน จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับองค์กรด้วย รวมทั้งร่วมกันเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องทั้งนี้ควรมีการจัดการในเรื่องทีมงาน คณะกรรมการที่รับผิดชอบในการด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยตรง

12. การเตรียมความพร้อมในการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ให้มีการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อให้มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์การโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์อาทิ จดหมาย ข่าว หนังสือเวียน ประชุมชี้แจง และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทางอินเตอร์เน็ต มีระบบโทรศัพท์โทรสารในการติดต่อได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดทำคู่มือในการปฏิบัติสำหรับค้นคว้าและดำเนินการในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันรวมทั้งมีองค์กรกลางในการเป็นสื่อกลางในการให้ข้อมูลข่าวสารผลงานความคืบหน้าที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

13. การเตรียมความพร้อมในด้านความรับผิดชอบต่อการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

- มีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องต่อการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรรวมทั้งมีการขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานปลูกฝังให้มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานรักใคร่และพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติและงานที่ได้รับมอบหมาย

ปัญหาความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ทั้งนี้เนื่องจากการโยกย้ายการดำรงตำแหน่งตามวาระ

3. การซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรที่มีงานที่ปฏิบัติซ้ำซ้อนกันซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้มีหน่วยงานสามารถรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ได้

4. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาทิเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ ทางอินเตอร์เน็ตซึ่งควรมีการติดต่อเชื่อมโยงถึงกันได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การสามารถค้นคว้าหาข้อมูลในการดำเนินงานซึ่งมีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

5. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้กับหน่วยงานในการดำเนินงานมีไม่เพียงพอจากการปรับลดงบประมาณทำให้แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ต้องชลอหรือหยุด ไปจนกว่าจะได้รับงบประมาณมาสนับสนุนในการดำเนินงาน ควรจัดทำลำดับความต้องการของหน่วยเพื่อสามารถสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายและแผนการปฏิบัติประจำปี

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ค้นคว้า และทำวิจัยเรื่องนี้ ทำให้ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญบางอย่างที่จะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของกองทัพเรือตามแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้มีดังนี้คือ

1. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรให้ความสำคัญต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เนื่องจากเป็นการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่โดยกำหนดให้เป็นนโยบายให้แก่หน่วยและผู้ปฏิบัติโดยมีทิศทาง และเป้าหมายในการดำเนินงานที่แน่นอน

2. มีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องรวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้กับข้าราชการให้มีความรักชื่นชอบงานและหน่วยงานมีระบบให้คุณให้โทษในการปฏิงานเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในเรื่องการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับข้าราชการกองทัพเรือทุกระดับทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการประชุมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รวมทั้งพัฒนา ปรับปรุง การบริหารที่ดำเนินการอยู่และสามารถเปรียบเทียบนำข้อดีข้อเสียของแต่ละหน่วยงานมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยงานของตนในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ รวมทั้งตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. จัดทำคู่มือในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของทุกส่วนงานไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงานหากมีการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ตามวาระก็ยังสามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ได้รวมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามสื่อในหน่วยงานที่มีอยู่ โดยการจัดทำ เอกสาร วารสาร ข่าวประชาสัมพันธ์ ทางวิทยุ โทรทัศน์ ของหน่วยงาน รวมทั้งจัดทำเว็บไซต์ ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การรวมทั้งวิธีการ แนวทาง กลยุทธ์ ที่จะนำมาพัฒนาในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากสำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการที่มาอบรมแนะนำให้ทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

5. ลดความซับซ้อนโครงสร้างของหน่วยงานและองค์การ โดยการรวมหน่วยและงานที่ปฏิบัติซ้ำซ้อนกัน โดยมอบให้กับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพและรับผิดชอบโดยตรงทั้งนี้เพื่อให้งานมีความรวดเร็ว ถูกต้อง มีความชัดเจน ทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ให้ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล รวมทั้งการพัฒนาการมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ โดยการจัดตั้งทีมงานในการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและการมีส่วนร่วมของทุกคนจะทำให้มีความตระหนักถึงภาระหน้าที่และผลงานที่ได้กระทำลงไปว่าทุกคนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

7. มีการประชาสัมพันธ์ให้กับข้าราชการในกองทัพเรือทราบถึงผลการดำเนินงาน รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้รับจากสำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการให้ข้าราชการทราบอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับหน่วยงานที่ได้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานไปแล้ว นอกจากนี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนเองได้

8. กองทัพเรือมีการประเมินค่าการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรทุกคนเป็นประจำทุกปี ในวงรอบ 6 เดือน เพื่อพิจารณาผลงานที่ปฏิบัติในเดือน เมษายน และเดือน ตุลาคม สำหรับนายทหารชั้นประทวนที่เป็นระดับผู้ปฏิบัตินั้น ในปัจจุบันยังไม่มีการประเมินค่าทำให้ไม่ทราบถึงผลการดำเนินงานที่แล้วมาว่าเป็นอย่างไรซึ่งควรมีการประเมินค่านายทหารประทวนด้วย

2. การอภิปรายผล

จากการศึกษาความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือผู้วิจัยคาดหวังว่าข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการกองทัพเรือจากนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน รวมทั้งการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการนำการบริหารจัดการยุคใหม่ที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินการตามแผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการดำเนินงานซึ่งกองทัพเรือควรมีความพร้อมในการบริหารจัดการที่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำเทคนิคการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ทั้งนี้ในการศึกษาในระบบของปัจจัยนำเข้าได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจนของนโยบาย กระบวนการจัดการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ และผลผลิตในการดำเนินงานนั่นคือความพร้อมในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือนั่นคือการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 21-22) กล่าวไว้ว่าองค์กรที่มีการใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ความชัดเจนของเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิต ผลลัพธ์ ไม่เน้นการดำเนินการที่เป็นระเบียบ กฎกติกา อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีเป้าหมายและการดำเนินงานที่สามารถมีตัวชี้วัดสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมาจากพันธกิจขององค์กร สามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานได้ และยังสอดคล้องกับ สุนทร อนันตวิรุฬห์ (2538) ที่ได้ศึกษาการนำ

แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในระบบราชการไทยนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้ที่นำมาใช้ได้ดีที่สุดคือผู้ปฏิบัติงานโดยจะเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ดารุณีย์ เผ่าสุวรรณ (2534) ยังศึกษาและพบว่า การดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้บริหารสูงสุดมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้ต้องมีส่วนร่วม มีความเข้าใจในการดำเนินงานรวมทั้ง จะต้องมีการวัดผล ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุนของ โสภณ ปิยะภาณี (2544 :63 –70) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบและประโยชน์ที่ได้จากการนำระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ในการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของภาครัฐ ทั้งนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจมีความสนใจและความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงการประเมินผลในการปฏิบัติงาน

การศึกษาแนวความคิดในความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือเป็นแนวความคิดที่นำระบบการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการกำหนดกรรมวิธีที่นำมาพัฒนาและใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของผลผลิตและผลลัพธ์มากกว่าปัจจัยนำเข้า หรือวิธีการแต่ถึงอย่างไรการดำเนินการต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นองค์ประกอบในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลผลลัพธ์ เพื่อสอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการดำเนินงานที่รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีตัวชี้วัดที่สามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่มีการพัฒนาและเจริญขึ้นอย่างรวดเร็วให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เน้น..ารดำเนินงานเชิงรุกที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาช่วยในการตัดสินใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอันเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งขององค์กรทั้งนี้สามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือในส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา พบว่า ระดับความพร้อมของส่วนต่าง ๆ ในกองทัพเรือมีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากว่า ทั้ง 4 ส่วน ได้นำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือในปีงบประมาณ 2547 ทั้งนี้ได้มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาดำเนินการในเบื้องต้นรวมทั้งได้มีเจ้าหน้าที่จากสำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการมาบรรยายในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และการ

บริหารจัดการ เพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมในระดับหนึ่ง และในส่วนของการดำเนินงานตามปัจจัยที่ได้ศึกษาได้แก่

2.1.1 ความรู้ความเข้าใจ ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา ได้จัดผู้แทนเข้าร่วมในการฟังบรรยายจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการในเรื่องการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยต่าง ๆ สามารถนำไปดำเนินการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ในการดำเนินการของหน่วย

2.1.2 ความชัดเจนของนโยบาย ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา มีนโยบายของผู้บัญชาการทหารเรือซึ่งกำหนดให้ส่วนต่างๆ นำไปปฏิบัติในการดำเนินงานทั้งนี้ จะมีนโยบายในการปฏิบัติงานระยะเวลา 5 ปี และนโยบายการปฏิบัติงานระยะเวลา 1 ปี เพื่อให้หน่วยงานนำไปเป็นหลักปฏิบัติและจัดทำแผน แผน งาน และโครงการเพื่อให้สอดคล้องในการปฏิบัติงานของหน่วย

2.1.3 การวางแผน ทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนแผนงานโครงการ และกิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายโดยตรง ซึ่งจะดำเนินการแปลงนโยบายที่ได้รับมาดำเนินการจัดทำเป็นแผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ง่ายต่อการปฏิบัติและการดำเนินการของหน่วยรวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับ

2.1.4 การจัดองค์การ ทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการจัดโครงสร้างขององค์กร บทบาท อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน สายการบังคับบัญชาที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ที่แน่นอนรวมทั้งมีการมอบอำนาจให้กับหน่วยในการตัดสินใจและอนุมัติในการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างทันเวลา และเหมาะสมกับหน่วยงานนั้น ๆ

2.1.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา มีการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้สอดคล้องต่อความต้องการของหน่วย รวมทั้งสามารถดำเนินการให้ตรงตามคุณสมบัติ คุณวุฒิ ที่ได้รับ หากขาดแคลนหรือมีความต้องการเพิ่มเติม สามารถขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการบริหารงานและการปฏิบัติ

2.1.6 การอำนวยการ ทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา มีการสั่งการ การดำเนินงานที่รับฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน

อย่างเคร่งครัด และต่อเนื่อง ตามสายการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการรับมอบอำนาจ หน้าที่จากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

2.1.7 การประสานงาน ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา มีการประสานงาน กับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพและหน่วยงานที่ดำเนินการในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยรวมทั้งนโยบายที่ได้รับ

2.1.8 การประเมินผล ทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษาจะต้องดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติในแต่ละส่วนที่หน่วยได้ปฏิบัติเพื่อส่งให้กับหน่วยที่รับผิดชอบประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อนำมาทบทวน ปรับแต่ง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แนวทาง รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่ได้วางไว้ และวัตถุประสงค์ ที่องค์การต้องการ

2.1.9 การงบประมาณ ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา ได้ดำเนินงานจัดทำแผนการขอรับการสนับสนุนงบประมาณตามวงรอบและระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินการไปตามแผนที่หน่วย ต่าง ๆ ได้จัดทำไว้

2.1.10 การมีส่วนร่วม ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา มีการประชุมเตรียมการในเรื่องการจัดทำแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของทุกส่วนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1.11 เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา ได้รับการจัดสรรในการติดตั้งระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเรียงลำดับความสำคัญให้กับทุกส่วนงานทั้งนี้เพื่อสามารถในการติดต่อดำเนินการในภาพรวมและการตัดสินใจในการปฏิบัติ

2.1.12 การติดต่อสื่อสาร ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา ได้มีการเชื่อมโยงระบบในการดำเนินการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การรวมทั้งมีหน่วยและเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ งานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งสามารถนำข้อมูลมาปรับแต่งและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบได้

2.1.13 ความรับผิดชอบ ทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา ได้มอบอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบให้แต่ละหน่วยเพื่อสามารถ

ดำเนินการได้อย่างเป็นเอกเทศ รวมทั้งให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สามารถดำเนินการโดยยึดถือผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ในส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา พบว่า ระดับความพร้อมของส่วนต่าง ๆ ในกองทัพเรือมีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สาเหตุเป็นเพราะกองทัพเรือได้นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในปีงบประมาณ 2547 โดยใช้การจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาดำเนินการในเบื้องต้น รวมทั้งได้มีเจ้าหน้าที่จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้บรรยายในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับหัวหน้าหน่วยงาน ได้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ทั้งงบประมาณและการบริหารจัดการ ซึ่งการเตรียมพร้อมอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งทุกส่วนของกองทัพเรือได้นำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรศร (2528 : 313) ในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษาว่าองค์กรที่รับผิดชอบสามารถและกระตุ้นให้ทรัพยากรการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งมวลปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายหรือไม่ แค่ไหน เพียงใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ความสนใจกับเรื่องของความผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งไว้ และแนวคิดของ เพรส แมน และวิลดัฟกี้ (อ้างใน เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ 2536: 36-37) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึงระดับการเกิดขึ้นของนโยบายที่คาดคะเนไว้ และการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับการปฏิบัติที่บรรลุผลหรืออาจจะสื่อได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือความสามารถที่จะจัดการและประสานสิ่งที่เกิดขึ้นมาภายหลังในลักษณะที่เป็นลูกโซ่เชิงสาเหตุและผล ซึ่งการดำเนินงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ แม้จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายก็ตาม ควรที่จะมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการหาข้อมูลเป็นเครื่องในการตัดสินใจการทำงาน มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบ รวมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงภารกิจและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดที่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ ทั้งนี้ ในส่วนการดำเนินการในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างส่วนต่าง ๆ ของความพร้อมในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ทั้ง 4 ส่วนงานพบว่า มีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนบัญชาการมีหน้าที่ในการออกกฎระเบียบหลักการปฏิบัติให้กับหน่วย

ต่าง ๆ เป็นหลักในการปฏิบัติ คือ กำหนดนโยบายเพื่อให้ส่วนยุทธบริการ ส่วนกำลังรบ และส่วนการศึกษา จัดทำแผน แผนงาน โครงการและงาน เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับประจำปี จากกองทัพเรือสำหรับส่วนยุทธบริการมีภารกิจในการสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทั้งในด้านการรักษาความมั่นคง การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนซึ่งจะต้องดำเนินการ สนับสนุนทั้งเจ้าหน้าที่ในการตรวจสอบซ่อมทำสนับสนุนองค์บุคคล วัตถุ เทคโนโลยี เพื่อดำรงสภาพของทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มีความพร้อมมากที่สุดในภารกิจหลักคือ ให้ความสำคัญในการรักษาอธิปไตยและคุ้มครองผลประโยชน์ของชาติทางทะเล รวมทั้งให้ความรู้ความเข้าใจกับข้าราชการซึ่งหน่วยการศึกษาจะเป็นหน่วยที่ดูแลให้กับข้าราชการทั้ง 4 ส่วน ซึ่งกองทัพเรือได้เปิดหลักสูตรอบรมให้ความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติซึ่งควรจัดทำเป็นโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ยังหน่วยงานของตน และนำไปถ่ายทอดให้กับข้าราชการภายในหน่วยงานของตนให้มีความเข้าใจได้อย่างถูกต้องซึ่งตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรที่นำมาศึกษาคือ ความรู้ความเข้าใจความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ กองทัพเรือได้ดำเนินการในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงตัวแปรอิสระต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

2.2.1 ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ 13 ตัวแปร ต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระจำนวน 13 ตัวแปร ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจนของนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผล การงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบ พบว่า ตัวแปรอิสระจำนวน 7 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบ การประเมินผล การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม ความชัดเจนของนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร สามารถอธิบายความพร้อมต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ดังนี้

1) ความรับผิดชอบมีความสามารถอธิบายความผันแปรต่อความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 47.06 พบว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานในการนำความพร้อมมาใช้ในกองทัพเรือได้มากที่สุดในจำนวน 13 ตัวแปรที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตาม

ระยะเวลาที่กำหนด ตามแนวคิดของ สุเมธ ทรายแก้ว (2536 : 15)ที่ว่า การที่ปัจเจกบุคคลหรือบุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือและรับผิดชอบในการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานนั้น และ จตุพร พูลแก้ว (2545) ที่ได้ศึกษาไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ คำนึงถึงเป้าหมายและการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน เวลา มีการลดขั้นตอนในการทำงาน ทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ดังนั้น การปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีความเห็นถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สามารถดำเนินงานให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ รวมทั้งลดขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบเสร็จทันตามกำหนดเวลา ซึ่งเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรดำเนินการ ในงาน ในหน้าที่ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด จากปัจจัยที่กล่าวนี้มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ทั้งนี้ความรับผิดชอบนั้น กองทัพเรือควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานที่ได้ปฏิบัติประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อตำแหน่งหน้าที่เนื่องจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีการดำเนินงานที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่เล็งเห็นผลงานได้เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานปลูกฝัง คุณธรรมและจริยธรรม สร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนในการปฏิบัติงาน ด้วย

2) การประเมินผลมีความสามารถอธิบายความผันแปรต่อความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มร้อยละ 8.82 พบว่า ตัวแปรนี้ มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่เน้นให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ซึ่งการดำเนินงานทุกอย่างทั้งก่อนขณะปฏิบัติงานหรือหลังปฏิบัติจะต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งให้ทราบถึงการสำเร็จของภารกิจ เพื่อสามารถทบทวนภารกิจและกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงานด้วยตามแนวคิดของ ลูเธอร์ กูลิค (อ้างใน พรรณี ประเสริฐวงษ์ และวีรนารถ มานะกิจ (2538: 5) ที่ว่าการรายงานผลเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้พบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด และจากการศึกษาของ ผานิต หล่อตระกูล (2546) พบว่าการวัดผลจะให้ความสำคัญกับผู้บริหารมีการปรับปรุงตัวชี้วัด เพื่อให้มีการประเมินผลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านภายนอกองค์กร ด้านภายในองค์กร ด้านวัตกรรมและด้านการเงิน ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามและประเมินผลที่ได้จากการบริหารงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปฏิบัติ

ของส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือต้องมีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบผลงานในการปฏิบัติว่าสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ จากปัจจัยที่กล่าวนี้มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ทั้งนี้ กองทัพเรือจะประสบความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้นั้นจะต้องมีการประเมินผลงานในการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านที่มีอยู่ ทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ด้านนวัตกรรมหรือการเรียนรู้รวมทั้งด้านการเงิน ทั้งนี้เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติความก้าวหน้าและผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าประสบผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับนโยบายอย่างไรซึ่งจะเป็นผลให้ทราบอย่างแท้จริง

3) การจัดองค์การ มีความสามารถอธิบายความผันแปรต่อความพร้อมในบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มร้อยละ 3.45 พบว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่เน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดองค์การ ซึ่งกองทัพเรือควรมีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีขนาดเล็กกระทัดรัดเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ตามแนวคิดของ คริสโตเฟอร์ ฮูด (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว 2546: 11) ที่กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อทำให้หน่วยงานมีขนาดเล็กลง เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ที่เน้นและให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชนรวมทั้งยังสนับสนุนแนวคิดของ โจนาธาน บอสตัน (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ 2546 : 22-23) ที่ว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานใหม่ให้มีขนาดที่เล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับเพื่อแยกงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ รวมทั้งการควบคุมเชิงนโยบายและการบริการออกจากกันโดยเด็ดขาดให้เหมาะสมกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ จากปัจจัยที่กล่าวมานี้มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ทั้งนี้กองทัพเรือควรมีการจัดองค์กรให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นง่ายสะดวกต่อการปฏิบัติงานและมีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้เพื่อให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับเพื่อให้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) การมีส่วนร่วม มีความสามารถอธิบายความผันแปรต่อความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มร้อยละ 2.24 ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (อ้างใน ประเทือง วงษ์แจ้ง 2541 :

20) ที่ว่าการมีส่วนร่วมต้องมีองค์ประกอบคือ การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา สาเหตุ การวางแผน กิจกรรม การปฏิบัติงาน การติดตาม แลประเมินผลด้วย ทั้งนี้ ในส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรมีการให้เจ้าหน้าที่ทุกหน่วยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ และประเมินผล จากปัจจัยดังกล่าวนี้มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ทั้งนี้กองทัพเรือจะประสบผลสำเร็จได้เนื่องจากมีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มคิด การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งจะทำให้เกิดความรัก ความเข้าใจและความพึงพอใจต่องานที่ได้ร่วมกันทำ

5) ความชัดเจนของนโยบาย มีความสามารถอธิบายความผันแปรต่อความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้เพิ่มร้อยละ 1.04 หมายถึง ความชัดเจนในนโยบายที่ได้รับนั้น สามารถเข้าใจได้ เพื่อนำไปจัดทำแบบแผนงานและโครงการในการปฏิบัติ หากไม่มีความชัดเจนคลุมเครือ ก็ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งหากนำไปปฏิบัติได้ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ควรมีแนวทางที่ชัดเจนมองเห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรศร (2504: 535–549) ที่ว่าองค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากร ตลอดจนกลไกทั้งมวลปฏิบัติตาม และสมพร เฟื่องจันทร์ (2539: 150) ที่ว่าผลจากการกำหนดนโยบายมีความต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่กำหนดเป้าหมายว่า ต้องการอย่างไร ซึ่งกองทัพเรือควรมีการกำหนดนโยบายอย่างแน่ชัดเป็นรูปธรรมรวมทั้งจัดทำแผนงานโครงการรองรับและมีการตรวจสอบในการดำเนินงานด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับสามารถปรับแต่งให้เหมาะกับสถานการณ์รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน จากปัจจัยที่กล่าวมานี้มีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ทั้งนี้กองทัพเรือควรมีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่ได้รับจากรัฐบาลและควรมีการประสานร่วมมือกับเหล่าทัพต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อสะดวกและง่ายต่อการที่ดำเนินการไปสู่แผน แผนงาน โครงการและกิจกรรมซึ่งเน้นการปฏิบัติมีตัวชี้วัดที่ให้เห็นผลงานเป็นรูปธรรมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

6) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถอธิบายความผันแปรต่อความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มร้อยละ 0.99 ซึ่งกล่าวได้ว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพราะนอกจากจะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ในการตัดสินใจแล้ว ยังสามารถหาความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศที่มีความรู้แปลก ๆ ใหม่ ๆ มาใช้

ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์(2539: 13-14) ที่ว่า องค์กรที่ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนในการตัดสินใจ มีระบบข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลา และสอดคล้องกับ ดารุณีย์ เผ่าสุวรรณ (2543) ที่ว่า ความสำคัญต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ต้องใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำมาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสามารถ ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ จากปัจจัยที่กล่าวมามีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ทั้งนี้กองทัพเรือควรดำเนินการติดต่อเชื่อมโยงระบบสารสนเทศให้กับทุกหน่วยทั่วทั้งองค์การและมีความเพียงพอในการปฏิบัติงานในระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทันสมัย เพื่อสามารถค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง ทันเวลา สามารถนำมาตรวจสอบและตัดสินใจในการดำเนินการได้ทันที

7) การติดต่อสื่อสาร มีความสามารถ อธิบายความผันแปรต่อความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มร้อยละ 0.37 ซึ่งกล่าวได้ว่าการสื่อสารสามารถทำให้ส่วนต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้กับส่วนต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีความชัดเจนในการสื่อความหมายความเข้าใจ รวมทั้งการติดต่อที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างตลอดเวลา ซึ่งหากการติดต่อสื่อสารล่าช้า ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แวน มิเตอร์ และ แวนฮอร์น(อ้างในสาคร บุญอาจ 2536: 25) ที่ว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายองค์การขนาดใหญ่การส่งข่าวเรื่องนโยบายระหว่างข้าราชการ เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนนโยบายของผู้กำหนดนโยบาย อาจมีลักษณะไม่ชัดเจน หรือมาถึงผู้ปฏิบัติล่าช้าได้ และ มาลิณี ศรีกสิกุล (2536: 14) ที่ว่า การสื่อสารระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการ เป็นการสื่อสารจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อแสดงความคืบหน้าโน้มน้าวใจ และแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ความรู้ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานโดยผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ได้แก่การสำรวจทัศนคติ การร่วมแก้ปัญหา การเสนอคำแนะนำ และการสรุปกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จากปัจจัยที่กล่าวมามีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ทั้งนี้กองทัพเรือควรดำเนินการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การให้ทุกคนได้รับทราบการดำเนินงานและความคืบหน้าในการปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การรวมทั้งเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจและข้อมูลข่าวสารการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งต้องมีความชัดเจนในการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและต้องทันเวลามีการจัดทำสื่อ

เพื่อประชาสัมพันธ์ให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับทราบซึ่งจะส่งผลในการดำเนินงานในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี

ส่วนตัวแปรอิสระจำนวน 6 ตัว ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน และการงบประมาณ ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ต่อความพร้อมในการปฏิบัติการมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 สำหรับตัวแปรอีก 6 ตัว ที่ไม่เข้าสมการถดถอย ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ การประสานงาน และการงบประมาณ เนื่องจาก

(1) ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจุบันมีหน่วยศึกษาซึ่งเป็นหน่วยที่จัดอบรม ประชุม สัมมนา ให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับหน่วยต่าง ๆ ซึ่งการเปิดการอบรมนั้นได้ดำเนินการจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบเทคนิคหลักการ แนวทางดำเนินการใหม่ ๆ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบหาข้อดีข้อเสียในด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของแต่ละส่วนงาน ทั้งนี้ในส่วนของระดับผู้บริหารจะได้รับการอบรม ประชุมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบถึงวิธีการ การดำเนินการรวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของกองทัพเรือได้เป็นอย่างดีสำหรับการดำเนินการในระดับผู้ปฏิบัติเพื่อให้ทราบถึงเทคนิคและกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น กองทัพเรือได้เล็งเห็นความสำคัญและมอบหมายให้มีหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพและรับผิดชอบในเรื่องนี้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเปิดหลักสูตรด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยการจัดวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ อาจารย์จากมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และให้หน่วยงานจัดส่งข้าราชการเข้าศึกษาอย่างทั่วถึงสามารถนำไปถ่ายทอดให้กับข้าราชการในหน่วยงานของตนได้ทั้งทางภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าความรู้ความเข้าใจไม่ส่งผลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

(2) สำหรับการวางแผนนั้น หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของหน่วยตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาและสามารถปรับนโยบายไปสู่แผนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับเนื่องจากกองทัพเรือมีนโยบายของผู้บังคับบัญชาในระยะปานกลาง 5 ปี และนโยบายระยะสั้น 1 ปี เพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือดำเนินการจัดทำแผนรองรับในส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำแผนงาน โครงการกิจกรรมและงาน ทั้งนี้ส่วนงานต่าง ๆ ได้มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อทำให้ทราบถึงการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการมาแล้วว่าสอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับหรือไม่ และตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร โดยทุกส่วน

งานของกองทัพเรือได้ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะเพื่อสามารถนำมาปรับปรุงแผนให้มีความยืดหยุ่นและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการวางแผนไม่ส่งผลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

(3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ นั้น เนื่องจาก กองทัพเรือมีการสรรหาบุคลากรในการดำเนินการในด้านนี้อยู่พอสมควรทั้งนี้กรมกำลังพลทหารเรือและส่วนงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือเล็งเห็นความสำคัญในการดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งต้องมีการใช้ตัวชี้วัดในการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมรวมทั้งบุคลากรของกองทัพเรือมีการบรรจุจากหลายกรณีเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามตำแหน่งที่ตรงไว้มากที่สุดจาก พลทหารที่สมัครต่อ นักเรียนจ่า ข้าราชการกลาโหมพลเรือน นายทหารที่สำเร็จปริญญาสาขาที่เกี่ยวข้องจากมหาวิทยาลัย รวมทั้งนายทหารที่สำเร็จจากโรงเรียนนายเรือ และมีการดำเนินการจัดสรรทุนให้ไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสามารถมาบริหารหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งหน่วยงานที่มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการจัดสรรบุคลากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆนั้น ต้องจัดทำแผนเสนอขอความต้องการบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอรวมทั้งการจัดส่งบุคคลไปปฏิบัติงานยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสามารถรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะมีการโยกย้ายหมุนเวียนตำแหน่งในการปฏิบัติงานก็ตาม ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

(4) การอำนวยการนั้น สำหรับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองทัพเรือนั้นมีการสั่งการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนในการดำเนินการซึ่งหน่วยต่าง ๆ มีการปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดอยู่แล้วทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในแต่ละส่วนงานนั้นผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ได้พิจารณาในผลการปฏิบัติงานในการมอบบำเหน็จประจำปีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถยอมรับในผลงานที่ได้ปฏิบัติมาในรอบปี และสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานได้โดยมีตัวชี้วัดในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักองค์การ และตั้งใจทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการอำนวยการไม่ส่งผลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

(5) การประสานงานนั้น หน่วยงานต่าง ๆ มีการทำงานติดต่อประสานงานกันอยู่ร่วมกันตลอดเวลาทั้งนี้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการแต่งตั้งนายทหารประชาสัมพันธ์จากทุกส่วนงานรวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อติดต่อประสานงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบรวมทั้งเพื่อทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินงานในเรื่องการบริหารงานมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์กองทัพเรือได้จัดให้มีหน่วยงานหลัก ที่เป็นเจ้าภาพ หรือหน่วยงานรับผิดชอบเป็นแกนกลางในการดำเนินงานและประสานงานกับทุกหน่วย เนื่องจากต้องทำงานและประสานงานกันอย่างต่อเนื่องโดยหน่วยงานต่างๆ มีการดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบนำตัวอย่างที่ดีและประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ยังหน่วยของตน ทั้งนี้เพื่อให้มีการปฏิบัติงานมีผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งส่วนงานต่าง ๆ ได้มีการพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการประสานงานนั้นไม่ส่งผลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

(6) การงบประมาณ กองทัพเรือมีการจัดทำแผนงานที่มีการกำหนดเป็นตัวเลขในการใช้จ่ายเงินตามห้วงเวลาต่าง ๆ รวมถึงการที่จะใช้ทรัพยากรในระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีการประชุมเพื่อหาข้อยุติในการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินการโดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนดไว้ และมีการรายงานผลการใช้งบประมาณเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ได้ทำไปแล้ว และที่จะดำเนินการ ว่ามีความเหมาะสมกับสถานะงบประมาณที่ได้รับหรือไม่ ซึ่งจะสอดคล้องกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่ามีการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ประหยัด และมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทั้งนี้ หน่วยต่าง ๆ ควรดำเนินการเสนองบประมาณให้สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณที่จะได้รับเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำมาพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและตามความจำเป็นที่แต่ละหน่วยจะได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการงบประมาณไม่ส่งผลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรืออยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กองทัพเรือมีความพร้อมในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล รวมทั้งมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกองทัพเรืออย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยความพร้อมในการนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และควรพัฒนาปรับปรุงปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับ

การสนับสนุนส่วนงานต่างๆ ของกองทัพเรือ ให้มีความพร้อมในระดับสูงที่ขึ้น โดยใช้แนวทางและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้ คือ

ด้านความรับผิดชอบ

1. ให้มีความรับผิดชอบในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ การนำนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นแนวความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สอดรับกับการบริหารงานในปัจจุบัน

2. ให้มีการนำหลักการของ I AM READY ซึ่งเป็นการพัฒนาข้าราชการไทย สู่ลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับการจัดการภาครัฐที่ดี คือ

2.1 ต้องเป็นผู้ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)

2.2 ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)

2.3 มีศีลธรรมคุณธรรม (Morality)

2.4 ปรับตัวได้ทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy)

2.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)

2.6 รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability)

2.7 มีจิตใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy)

2.8 การทำงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield)

ทั้งนี้เมื่อข้าราชการยุคใหม่มีคุณลักษณะและความพร้อมดังกล่าวแล้ว จะทำให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัฒน์ได้เป็นอย่างดี

3. ผู้บริหารในทุกระดับของกองทัพเรือ ควรเป็นบุคคลที่ต้องแสวงหาความรู้ สามารถกระตุ้น สร้าง ขวัญ กำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน อีกทั้งการให้คุณและกำหนดโทษ เพื่อเป็นมาตรการส่งเสริมให้ทุกคนมีความรักและความภักดีต่อองค์การ และยังให้ทุกภาคส่วนของกองทัพเรือ มีแรงขับเคลื่อนในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง ปลูกฝังความรู้สึกรักหน่วยงานเสมือนหนึ่งว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมทั้งเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ปฏิบัติประจำรวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้

ด้านการประเมินผล

1. กองทัพเรือ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม มีการรายงานผลให้ทราบถึง ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบ

กับผลงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และนำมาปรับปรุงระบบการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ควรมีการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยทราบ เพื่อให้กองทัพเรือและทุกส่วนงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป็นนโยบายและมาตรการ ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยเหนือ หน่วยรอง และหน่วยปฏิบัติ จนถึง กรม กอง แผนกและบุคคล ซึ่งเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด ตรงตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหม ยุทธศาสตร์กองบัญชาการทหารสูงสุด และยุทธศาสตร์กองทัพเรือ

ด้านการจัดองค์การ

1. กองทัพเรือ ควรมีการจัดโครงสร้างองค์การ ของทุกส่วนงานในระดับผู้ปฏิบัติเป็นลักษณะแนวนอน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการติดต่อประสานงานมีการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าส่วนต่างๆ ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน เพื่อให้มีความรวดเร็ว สั้น กะทัดรัด ชัดเจน และสามารถดำเนินงานได้ทันเวลาที่ต้องการ

2. กองทัพเรือ ควรมีการปรับปรุงระบบงาน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งสามารถลดขั้นตอนในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมีส่วนร่วม

1. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์การได้มีส่วนร่วมในการคิดปฏิบัติ และร่วมประเมินผลงาน เพื่อให้เห็นความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงาน

2. ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งทีมงานในการดำเนินงานและพัฒนาการในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถปรับให้เข้ากับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ดำเนินการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อสร้างขีดสมรรถนะ (Competency) โดยใช้โมเดลน้ำแข็งมาประยุกต์ร่วมกับปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยเกื้อหนุน และปัจจัยจูงใจ

4. นำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการมีส่วนร่วมของการดำเนินงานบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยนำหลักการของธรรมาภิบาลในการมีส่วนร่วมในการคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และรับผลประโยชน์ร่วมกัน

ความชัดเจนของนโยบาย

1. กองทัพเรือควรมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์แยกเป็นส่วนงานต่าง ๆ ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษา ได้มีการกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับหน่วยงาน สามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. การดำเนินงานในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติควรจัดทำเป็นแผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้รองรับได้อย่างชัดเจน เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ง่าย

เทคโนโลยีสารสนเทศ

1. กองทัพเรือควรมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการใช้งานภายในองค์กร จัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถให้แต่ละส่วนงานในการดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศโดยตรง ทั้งนี้เพื่อความรวดเร็ว มีฐานข้อมูลที่ถูกต้อง สอดคล้อง กับงานที่ได้รับมอบหมาย ในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ในด้านการบริหาร ปฏิบัติการ การประเมินผล และควรจัดทำเป็นเว็บไซต์ ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งทุกหน่วยสามารถเข้าดูผลงาน การดำเนินงาน สามารถเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้

การติดต่อสื่อสาร

1. กองทัพเรือควรมีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์การในการจัดทำช่องทางรวมทั้งสื่อต่าง ๆ เพื่อสามารถให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ แผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของหน่วยที่ต้องปฏิบัติในวงรอบของแต่ละปี ทั้งนี้ควรมีการจัดทำให้หน่วยต่าง ๆ รับทราบถึงผลการดำเนินงาน ใน รอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 1ปี โดยจัดทำเป็นสื่อต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์ ให้มีความหลากหลาย น่าสนใจ สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการได้เป็นอย่างดี

2. ผู้บริหารควรมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสามารถให้ข้อเสนอแนะและแนวทางรวมทั้งให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่กำลังจะดำเนินงาน ที่กำลังจะปฏิบัติ และที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว เพื่อให้ทุกคนในองค์การได้มีความรู้ความเข้าใจได้ทราบถึงการดำเนินงานในแต่ละเรื่องรวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การทำวิจัยในเรื่องนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการทำวิจัยพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำวิจัยขั้นสูงต่อไป โดยที่การทำวิจัยที่ควรจะดำเนินการต่อยอดไปจากงานวิจัยนี้ คือ

1. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาครอบคลุมในส่วนของกองทัพเรือในพื้นที่สัตหีบ รวมถึงทัพเรือภาคต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยกำลังรบและเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ ซึ่งมีความพร้อมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และตัวแปรอิสระที่กลับมามีความผันแปรต่อการปฏิบัติงานในระดับใด และปัจจัยใดที่มีผลต่อการบริหารจัดการต่อการนำ

ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งนำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นปัจจัยในการวิจัยครั้งต่อไปด้วย

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เพิ่มเติมที่มีผลต่อความพร้อมในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือทั้งนี้เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลารวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานรวมถึงสอดคล้องต่อการบริหารจัดการที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ด้วยและควรศึกษาถึงผลลัพธ์ที่นำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือด้วย

3. ควรนำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาลมาเป็นปัจจัยในการศึกษาถึงความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงการนำหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ มาขยายผลและส่งเสริมให้กับข้าราชการในปัจจุบันนำมาใช้ให้มากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินการบริหารจัดการในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งงบประมาณที่ได้รับให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กัลยา วานิชย์บัญชา (2540) *การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กองทัพเรือ (2547) การประเมินสถานภาพการพัฒนาระบบราชการ ประจำปี งป.2547

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) *การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* พิมพ์ครั้งที่ 3

จตุพร พูลแก้ว (2545) "การศึกษาความเปลี่ยนแปลงในกรมประมง จากการใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์" เอกสารวิจัยปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชินรัตน์ สมสืบ (2547) "การนำนโยบายไปปฏิบัติในเอกสารสอนชุดนโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ" หน่วยที่ 5 หน้า 194 - 200 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

ชัยวรรณ สมศรีรื่น (2548) "การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน เขื่อนภูมิพลในการจัดการสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย" วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์-ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์(2545) *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ* เอ็กซเปอร์เน็ท

ดารุณีย์ เผ่าสุวรรณ (2543) "การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐกรณีศึกษา : สำนักงานประกันสังคม และกรมการประกันภัย" เอกสารวิจัยปริญญารัฐประศาสน-ศาสตรบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) *หลักการจัดการหลักการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 2 พศ.พัฒนา

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2541) การปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง กรุงเทพมหานคร กราฟฟิคฟอร์แมทไทยแลนด์

_____ . (2544) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2542) *คู่มือและเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการกรุงเทพมหานคร* ศูนย์ปฏิบัติการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

_____ . (2546) *การพัฒนาระบบและกลไกของการตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน* สำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย

ทศพร ศิริสัมพันธ์(2547) *การพัฒนาระบบการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการ* สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

_____. (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2536) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

_____. (2548) "การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยคอมพิวเตอร์ในเอกสารการสอนชุดวิทยานิพนธ์ 3" *หน่วยที่ 13หน้า 79-132 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

_____. (2537) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 9 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

_____. (2545) *การจัดการ Management* สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

_____. (2548) *การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21* สำนักพิมพ์ประชุมช่าง

บรรจบ จันทร์เจริญ (2542) "ความพร้อมในการบริหารจัดการของผู้บริหารระบบน้ำเสียในโรงพยาบาลชุมชน" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล บัณฑิตวิทยาลัย

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย* สำนักพิมพ์วิญญูชน

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2546) *การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การและการสร้างองค์การที่เรียนรู้* เอกสารประกอบการสอนภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประภาส พยมพฤกษ์(2542) "การบริหารจัดการกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลผู้รับผิดชอบงานสุขาภิบาลอาหารในโรงเรียนจังหวัดเพชรบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) วิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ผานิต หล่อตระกูล (2546) "การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า" เอกสารวิจัย ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิบูลย์ ทีปะปาล (2546) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* โรงพิมพ์ อมรการพิมพ์

ภัทรี กิจจาทร (2549) "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการตามมาตรฐาน ของการตรวจสอบภายในกับความพึงพอใจของข้าราชการในหน่วยตรวจรับ : ศึกษากรณีสำนักงานตรวจบัญชีทหารอากาศ" เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โภคิน พลกุล (2539) *การปฏิรูปราชการในยุคโลกาภิวัฒน์* เอกสารวิชาการปีแห่งการส่งเสริม การบริการประชาชนของรัฐ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี

เยาวลักษณ์ ฉันทอมรเลิศกุล (2546) "การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ : ความรู้ทัศนคติและการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์" วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร-มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วรวิทย์ เอื้อสุวรรณ (2547) "การนำหลักการแนวทางการบริหารทางภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มาใช้ในการบริหาราของอุทยานแห่งชาติ ห้วยน้ำดัง" เอกสารวิจัย หลักการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วรเดช จันทรศร (2542) *การนำนโยบายไปปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สกายบล็อคและการพิมพ์

วิฑูร สุขะวัธนกุล (2546) "การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Board management : RMB) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์การต่างประเทศกับหน่วยราชการ" เอกสารวิจัย หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ (2547) "ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ต่อการนำระบบบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่สำนักการปลัดกระทรวงแรงงาน" สาระนิพนธ์ หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์-ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ศุภชัย ยาวะประภาษณ์ ปิยากร หวังมหาพร (2527) "นโยบายสาธารณะ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 2 หน้า 100 - 103 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539) *องค์การและการจัดการ* วิสิทธิ์พัฒนา

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 12 กรุงเทพมหานคร

สมใจ ลักษณะ (2547) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* พิมพ์ครั้งที่ 4 ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ(2540) *สาธารณบริหารศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ ๓ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2544) *การจัดการภาครัฐแนวใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์เทียนวัฒนา

เสน่ห์ จุ้ยโต 2547 "ตัวแบบนโยบายสาธารณะ"ใน *เอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณและการบริหารโครงการ* หน่วยที่ 2 หน้า 74 - 79 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

เสนาะ ติเยาว์ (2544) *หลักการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ ๒ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2546) *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 2546 –2550*

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545) *การปฏิรูประบบราชการ* กรุงเทพมหานคร อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป

_____ . (2545) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป

สันสิทธิ์ ชวลิตธำรง (2546) *หลักการบริหารรัฐกิจ กับระบบราชการไทย* อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิง

สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ (2547) "การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด" วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร-มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุนทร อันตวิรุฬห์ (2538) "การนำแนวความคิด การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมาใช้ในระบบราชการไทย : ศึกษากรณีสำนักงาน ก.พ." เอกสารวิจัย ปริญญารัฐประศาสนศาสตร-บัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมคิด เดชโต (2545) "แนวทางในการนำการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้จัดการของกลางในคดีศุลกากร : ศึกษากรณี สำนักศุลกากรท่าอากาศยานกรุงเทพ กรมศุลกากร" เอกสารวิจัยปริญญา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุภาภรณ์ สงค์ประชา (2545) "ความคิดเห็นของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมโรงพยาบาลต่อความพร้อมในการนำมาตรฐานโรงพยาบาลด้านโครงการกายภาพสิ่งแวดล้อมความปลอดภัยมาใช้" วิทยานิพนธ์หลักการปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสิ่งแวดล้อมบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการในกองทัพเรือให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริงเพื่อให้ได้ผลการวิจัย อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ซึ่งข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบต่องานในหน้าที่ของท่านหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้กรุณาตอบในแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพความพร้อมในการบริหารจัดการในการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นาวาตรี

(สัมนา พุดตาล)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ

วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไป และสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

1. สังกัด 1

☐ ส่วนบัญชาการ ☐ ส่วนกำลังรบ

☐ ส่วนยุทธบริการ ☐ ส่วนการศึกษา

2. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง 2

3. อายุ 3

☐ 21-30 ปี ☐ 31 – 40 ปี

☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 – 60 ปี

4. ชั้นยศ 4

☐ จ.ต.- พ.จ.อ. ☐ ร.ต.- ร.อ.

☐ น.ต. – น.อ. ☐ พล.ร.ต. – พล.ร.อ.

5. วุฒิการศึกษา 5

☐ มัธยมศึกษาตอนต้น ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.

☐ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ อื่น ๆ (ระบุ).....

6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6

☐ 0 – 4 ปี ☐ 5 – 10 ปี

☐ 10 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี

☐ 21 – 25 ปี ☐ 25 – 30 ปี

☐ 30 ปีขึ้นไป

<u>ส่วนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถามส่วนนี้ขอให้ท่านพิจารณาข้อความหรือประเด็นคำถามความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ในแต่ละข้อและกรุณาทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียวเท่านั้น โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง มีความพร้อมมากที่สุด/เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

4 หมายถึง มีความพร้อมมาก/เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง มีความพร้อมปานกลาง/เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง มีความพร้อมน้อย/เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง มีความพร้อมน้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความพร้อม					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<u>ความรู้ความเข้าใจ</u> 1. ท่านคิดว่าข้าราชการในหน่วยของท่านมีความรู้ด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						7
2. หน่วยงานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความก้าวหน้าของงานอยู่ในระดับใด						8
3. หน่วยงานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับผลผลิตและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด						9
4.หน่วยงานของท่านมีผู้บริหารที่มีความรู้ในด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						10
5.หน่วยงานของท่านมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						11
6.เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติกับเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับใด						12

ข้อคำถาม	ระดับความพร้อม					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ความชัดเจนของนโยบาย 7 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						13
การวางแผน 8. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมอยู่ในระดับใด						14
การจัดองค์การ 9. หน่วยงานของท่านมีการจัดองค์การเหมาะสมกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						15
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10.หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อยู่ในระดับใด						16
11. หน่วยงานของท่านได้พัฒนาบุคลากรเพื่อให้ดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						17
การอำนวยการ 12. หน่วยงานของท่านมีการสั่งการเกี่ยวกับการนำระบบในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้บ่อยครั้งเพียงใด						18
การประสานงาน 13. หน่วยงานของท่านได้มีการประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในระดับใด						19

ข้อคำถาม	ระดับความพร้อม					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<u>การประเมินผล</u> 14. หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สม่ำเสมอเพียงใด						20
15. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลในการนำระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในระดับใด						21
16.เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านสามารถนำผลการปฏิบัติงานของตนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายได้อยู่ในระดับใด						22
<u>การงบประมาณ</u> 17. หน่วยงานของท่านมีการใช้งบประมาณในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่าในระดับใด						23
18. หน่วยงานของท่านมีแผนการใช้งบประมาณและการตรวจสอบในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอในระดับใด						24
<u>การเทคโนโลยีสารสนเทศ</u> 19. หน่วยงานท่านมีการปรับข้อมูลให้ทันสมัยในเว็บไซต์ในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						25
20. หน่วยงานของท่านได้มีการนำข้อมูลในเว็บไซต์มาใช้ประกอบในการตัดสินใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						26
21. หน่วยงานของท่านมีการใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศเผยแพร่การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอในระดับใด						27
22. หน่วยงานของท่านมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						28

ข้อคำถาม	ระดับความพร้อม					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<u>การมีส่วนร่วม</u> 23. เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานในระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						29
24. หน่วยงานของท่านมีการร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหารในการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						30
25.หน่วยงานของท่านมีการร่วมมือกันในทุก ๆ ขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผลในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						31
<u>การติดต่อสื่อสาร</u> 26.หน่วยงานของท่านมีการประชาสัมพันธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						32
27.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการประชุมหรือสื่อสารเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์บ่อยครั้งเพียงใด						33
<u>ความรับผิดชอบ</u> 28.บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						34
29.หน่วยงานของท่านเห็นความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						35

ตัวแปรตาม

ข้อคำถาม	ระดับความพร้อม					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
การปฏิบัติงาน 30. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด						36
31. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินงานตามแผนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด						37

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

คำชี้แจง ให้ท่านเขียนข้อเสนอแนะที่ท่านคิดว่าควรปรับปรุงในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

1. ปัญหาที่ท่านพบ
    1. .....
    2. .....
    3. .....
    4. .....
2. ข้อเสนอแนะ
    1. .....
    2. .....
    3. .....
    4. .....

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เรื่อง ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

คำชี้แจง เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อประโยชน์ในการศึกษาทางวิชาการเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์ (สำหรับสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในกองทัพเรือ แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่ในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลผสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☐ลงในช่อง ☐ ที่กำหนดให้

1. ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง .....
3. ชั้นยศ ☐ จ.ต.- พ.จ.อ. ☐ ร.ต.- ร.อ. ☐ น.ต. – น.อ. ☐ พล.ร.ต. – พล.ร.อ.
4. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
5. สถานภาพสมรส ☐ โสด ☐ สมรส ☐ หม้าย/หย่า ☐ อื่น ๆ

ระบุ.....

6. อายุ.....ปี
7. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
8. ระยะเวลาที่รับราชการในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่ในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลผสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ท่านคิดว่า ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ ควรเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือ ความเตรียมความพร้อมในด้านความชัดเจนของนโยบายในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการวางแผนในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการจัดองค์การในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการอำนวยการในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการประสานงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่า ส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมในด้านการประเมินผลงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการงบประมาณในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในการติดต่อสื่อสารในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

13. ท่านคิดว่าส่วนต่าง ๆ ของกองทัพเรือควรเตรียมความพร้อมในด้านความรับผิดชอบในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

14. ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือคือ

.....

.....

.....

15. ท่านคิดว่ามีวิธีการแก้ไขหรือควรปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือประสบผลสำเร็จ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กปส.สลก.ทร. (แผนกแผนและโครงการ โทร.๕๕๗๓๓)

ที่ ..... **วันที่** เม.ย.๔๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เสนอ

ด้วยกระผม น.ต.สัมนา พุดตาล นายทหารประสานการประชาสัมพันธ์ กปส.สลก.ทร. เข้ารับการศึกษา หลักสูตรปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการแขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งได้ทำวิทยานิพนธ์ ในเรื่อง ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในกองทัพเรือ กระผมใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว โดยเป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน - นาย และนายทหารประทวน - นาย โดยขอความกรุณาให้ตอบแบบสอบถามภายใน ๓๐ เม.ย.๔๕ พร้อมกันนี้ ได้แนบแบบสอบถาม จำนวน - ชุด มาด้วยแล้ว

จึงเสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา

น.ต.

นายทหารประสานการประชาสัมพันธ์

กปส.สลก.ทร.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาวาตรี สัมนา พุดตาล
วัน เดือน ปี เกิด	27 กันยายน 2507
ประวัติการศึกษา	รร.อยุธยาวิทยาลัย นักเรียนจ่าทหารเรือปี 2526 เหล่าทหารช่างยุทธโยธา อิเล็กทรอนิกส์ (สาขาไฟฟ้าอาวุธ) ศิลปศาสตรบัณฑิต รัฐศาสตร์ การบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2532 ศิลปศาสตรบัณฑิต มนุษยศาสตร์ การสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2537
สถานที่ทำงาน	กองประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขานุการกองทัพเรือ
ตำแหน่ง	นายทหารประสานการประชาสัมพันธ์ กองประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขานุการกองทัพเรือ