

บทที่ 10

เทคนิคการบริหารสมัยใหม่

ในปัจจุบัน การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และ มีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตาม เป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่ เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ ในขณะที่เดียวกันก็มีนักวิชาการ ทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนามาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่า การที่จะใช้หลักการ วิธีการ หรือเทคนิคของ นักวิชาการชาวตะวันตก ซึ่งพัฒนาการการบริหารจัดการมาไม่เกิน 100 ปี นั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับ วัตถุ รวมทั้งมีผู้แพ้ผู้ชนะ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังกำไรและการแข่งขัน

การนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้ให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงสุด อีกทั้งการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุก คนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ การนำสิ่งใหม่มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และ ดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป จะทำให้บุคลากรยอมรับและให้ความร่วมมือมากกว่าการเปลี่ยนแปลง แบบฉับพลันทันที

สาระสำคัญของบทนี้มีการกล่าวถึงเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ซึ่งประกอบด้วยการบริหารโดย ยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารแบบ Benchmarking เทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) การบริหาร แบบ Key Performance Indicator (KPI) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารแบบ มุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) และกลยุทธ์การบริหารสู่ความสำเร็จใน องค์กร ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นประเด็นต่อไป

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) นั้น เทคนิคการบริหารงานแบบหนึ่งที่ได้รับการนิยมน แพร่หลายมาก ถูกสร้างขึ้นโดยชอบนักวิชาการคนหนึ่งชื่อ Peter F. Drucker ซึ่งได้นำเสนอแนวคิด เรื่องนี้เป็นคนแรก ที่สหรัฐอเมริกาเมื่อ ค.ศ. 1974 ในหนังสือของเขาชื่อ The Practice of Management Drucker ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ทุกองค์การต้องมีเป้าหมาย เพื่อนำทางบุคคลที่บริหารงาน องค์กร ประสานเป้าหมายของพวกเขาเข้ากับเป้าหมายขององค์กรและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริง

การบริหารแบบนี้มีเรียกกันหลายชื่อ เช่น Management by Results (MOR) ในส่วนภาษาไทย ที่เรียกชื่อการบริหารในลักษณะนี้ที่คล้าย ๆ กัน เช่น การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ การบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ หรือการบริหารงานตามวัตถุประสงค์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

แนวความคิดของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) มีคุณลักษณะพิเศษหลายอย่าง เช่น เน้นสิ่งที่ต้องกระทำแทนที่จะเป็นกระทำอย่างไร บุคคลมีความสำคัญกว่าวิธีการ และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ดีกว่าการควบคุม บุคคลถูกคาดหวังให้ควบคุมตนเอง พวกเขาถูกสนับสนุนให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในทิศทางขององค์การ

ตามทัศนะของเสนาะ ตีเยาว์ (2542 : 36) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเรียกย่อ ๆ ว่า MBO เป็นกระบวนการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหารระหว่างการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกัน ซึ่งมีแนวคิดสำคัญ 4 อย่าง คือ

1. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าจะทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายเท่าไรภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้สำเร็จได้โดยวิธีการของแต่ละคน
3. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานและกระบวนการการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ใหม่

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่วางแผนและการควบคุม ส่วนในการดำเนินงานผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระที่จะเลือกวิธีทำงานของตนเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุนและช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้น

2. ความหมายของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

สำหรับความหมายของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้คำนิยามดังต่อไปนี้

วิลเลียม เจ (William J, 1970 : 112) กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) คือ การสร้างขอบเขตและมาตรฐานของงานที่มีประสิทธิผล สำหรับตำแหน่งที่ทำหน้าที่ทางด้านบริหารระดับต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กันทั้งในระดับเดียวกันและในระดับสูง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งสามารถวัดผลได้

ปีเตอร์ (Peter, 2008 : 312) ได้ให้คำจำกัดความการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) คือ หลักของการบริหารที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและแน่นอน มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้การประสานระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การเป็นไปอย่างดีแล้วเรียบบรรยากาศ

ธงชัย สันติวงศ์ (2545 : 46) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือการบริหารตามเป้าหมาย หมายถึง วิธีการจัดการงานที่มุ่งเน้นจะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยและหวังผลจากการมีวิธีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

สุรพันธ์ ยันทอง (2546 : 26) ได้กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นระบบการบริหารรูปแบบหนึ่งที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งระบบองค์การ โดยมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือและความเต็มใจของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ในอันที่จะร่วมมือการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีกลไกควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจกล่าวอย่างสั้น ๆ ได้ว่า เป็นระบบบริหารที่จัดให้ทุกคนในองค์การที่เกี่ยวข้องร่วมกันปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์เป็นหลัก และใช้วัตถุประสงค์นี้เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า โดยความร่วมมือของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์และผลงานที่จะทำให้สำเร็จซึ่งมีกลไกควบคุมการตรวจสอบ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น การบริหารแบบนี้จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจทั้งจะได้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นสอดคล้องกับ Peter F. Drucker กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) คือ หลักของการบริหารที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและแน่นอน นั่นก็หมายความว่าทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบตามสายงานของตนเองและต้องประสานการทำงานร่วมกันในลักษณะการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

3 กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

การบริหารตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ในองค์การนั้นอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ ทำเป็นโครงการกึ่งเต็มรูป โดยนำการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) มาใช้เฉพาะการบริหารส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การก่อน และโครงการเต็มรูป เป็นการนำการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) มาใช้ปรับปรุงการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นระยะเวลา 3-5 ปี จึงจะสมบูรณ์แบบ

กระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) งานมี 4 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (ยาเป็น เรื่องจรรยาสุรี, 2552 : 114)

1. การให้ผู้บังคับบัญชาเสนอวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายของผลงานขึ้นมา
2. การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นครั้งคราว
4. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลา

4 องค์ประกอบที่สำคัญบางประการของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ไปใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและเงื่อนไขที่สำคัญบางประการ (โชติ บดีรัฐ, 2558 : 225) ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์กับการวางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์นั้น จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายในองค์การจะต้องสอดคล้องกันด้วย
2. ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ควรมีทัศนคติและความรู้ความสามารถด้านการบริหารอย่างกว้างขวางเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ วางแผน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานอันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การนำการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ไปใช้ในองค์การบรรลุผล

3. การจัดให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานหรือการบริหารงานมีความสำคัญ ดังนี้

3.1 กลุ่มทำงานที่ตนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารด้วย จะทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ทำงานตามคำสั่ง

3.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการให้บริการ จะมีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตที่ได้รับ

3.3 การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการวินิจฉัยสั่งการบ้านจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน

3.4 การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงาน จะพักตันให้เกิดความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น

4. การจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือเปิดโอกาสให้รู้ถึงผลงานที่กระทำไปแล้วเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

4.1 เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่จะตรวจสอบว่า ผลงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

4.2 เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่จะแก้ไขอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่

5 ประโยชน์ของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

จากการสำรวจเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารในเรื่องการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ พบว่ามีจุดเด่นหรือประโยชน์ที่สำคัญดังนี้

1. ช่วยให้มีการกำหนดวิธีการวัดที่แน่นอนว่า บุคลากรในองค์กรได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับองค์กรและมองน้อยเพียงใด

2. ก่อให้เกิดการประสานงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการวัดผลงานร่วมกัน

3. เป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญหาคriticalในหน่วยงานเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มขององค์กร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาในยุคที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาที่เน้นหนักในด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ทำให้การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการผลิตทางธุรกิจ จนเกิน ขอบเขต ทำให้ทรัพยากรย่อยหรือเสื่อมโทรมลงอย่างรวดเร็ว การมีส่วนร่วมเป็นวิธีที่จะระดม ประชาชนให้มีบทบาทในการพัฒนาได้ดีที่สุด นักวิชาการจำนวนมากได้อธิบายความหมายของ คำว่าการมีส่วนร่วมไว้มากมาย โดยมีรายละเอียดแตกต่างกัน

1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายในบริบทที่แตกต่างกันไว้หลายประการ ดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2545 : 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล ใช้การคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดและการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การไม่ใช่เพียงแต่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

สมเดช สีแสง (2547 : 229) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Control หรือ TQC)

ทำนอง ภูเกิตพิมพ์ (2551) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิดความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์การอีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลากันในยุคสมัยอีกด้วย โดยการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ ซึ่งเห็นสอดคล้องกับสมยศ นาวิกาน กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องจริงใจกันมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล เพราะปัจจุบันการบริหารองค์การจะอาศัยบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจคนเดียวอาจไม่ทันการณ์ จึงต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ Mary Parker Follet ได้เขียนบทพร้อมชื่อ Dynamics Administration บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การการสร้างมนุษยสัมพันธ์และพยายามให้นายทุนคิดถึงคนงานบ้าง ไม่ใช่คิดแต่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียวแนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Elton Mayo and F.J. Roethlisberger แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

เดวิด แมกคลีลแลนด์ (David McClelland , 1961 : 100-112) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need For Achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆที่มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ

2. ความต้องการความผูกพัน (Need For Affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้คนอื่นได้โดยสาระสำคัญอีกประการของทฤษฎีแรงจูงใจไฟสัทธิของ David McClelland คือ ผู้ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง หรือกล่าวได้ว่าความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญถ้าแต่ละคนมีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert , 1967 : 16-24) เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบและเรียกว่า การบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 เผด็จการ (System 1 : Exploitative Authoritative) เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นการบริหารองค์การที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศีลป (System 2 : Benevolent Authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative) ระบบนี้เป็นการบริหารงานแบบความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4 : Participative Group) เป็นระบบการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

3. องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สำหรับองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

สวอนสเบิร์ก (Swanaburg, 1996 : 391-394) แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (Trust) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการมีส่วนร่วม
2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment)
3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and Objectives)
4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy)

ไลเคิร์ต (Likert, 1961 : 223) ได้แสดงให้เห็นสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ
 4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิภิกิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรม ต่างๆภายในองค์การ
 5. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การเปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
 6. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ไขปัญหาคือหลัก
 7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการ พัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลดีที่สูงสุดและจำเป็นตามเป้าหมาย
- ไบรแมน (Bryman, 1986 : 139) ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ คือ
1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า
 2. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) กับเป้าหมายองค์การ (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน
 3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น
 4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เขาจะมี Ego- involved

4. ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การซึ่งจันทรานี สวงนาม (2545 : 71) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์การ
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์การ
6. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยพนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545 : 9-10) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่รักได้ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้อย่างมากกว่าการคิดคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น

3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้และทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. วิธีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่

5.1 ระดับบุคคล เป็นวิธีการพิจารณาและปรับปรุงบุคคลให้ได้ดีขึ้น 3 แบบ (ยาเป็น เรื่อง จรรยาศรี, 2552) คือ

5.1.1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อ

1. ให้เข้าใจและยอมรับธรรมชาติของมนุษย์
2. ให้รู้จักยอมรับและพัฒนาตนเอง
3. ได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น
4. ให้มีมนุษย์สัมพันธ์ดีขึ้น
5. เพื่อให้มีความสุขมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
6. เพื่อให้มีการงานที่ดีขึ้น

5.1.2 การวิเคราะห์การติดต่อ(Transactional Analysis)เป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนภาษาและไม่ใช้ภาษาระหว่างบุคคล Erio Berne ชี้ให้เห็นว่า ทางติดต่อระหว่างบุคคลมี 3 แบบ คือ แบบพ่อแม่ (Parent)ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่ (Adult) เด็ก (Child)

5.1.3. การนั่งสมาธิ แบบควบคุมจิตใจ (Transacendental Maditation) คือการนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพื่อความคิดสร้างสรรค์

5.2 ระดับกลุ่ม

5.2.1 การรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping)

5.2.2 การฝึกอบรมเพียงในนาม (Norminal Group Training) หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารด้วยวาจา จะเป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อแก้ปัญหา ต้องการใช้คำถามที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกจะใช้เวลาเขียนเพื่อแสดงความคิดเห็นโดยไม่พูดจាកัน

5.2.3 เทคนิคเดลไฟ (Delphi Technique) เป็นกระบวนการรวบรวมทัศนคติความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระที่มีความสดของเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความสุขต้องนำเชื่อถือมากที่สุดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาที่ต้องการศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับอนาคตโดยใช้แบบสอบถาม

จากที่กล่าวถึงสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสิ่งสำคัญจะต้องทราบถึงประโยชน์ ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การบริหารแบบ Benchmarking

ในประเทศไทย คำว่า Benchmark หรือ Benchmarking ยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก แซงเจอร์นันท์ (2544 : 52) ให้ความเห็นว่า อันที่จริง Benchmarking มีใช้ศัพท์ใหม่ที่เพิ่งกำหนดขึ้น แต่ใช้เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิง ซึ่งถูกยืมมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในศตวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543 : 10-11) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่า มีการนำ Benchmark มาใช้ในการสำรวจธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S Geological Survey) เป็น การวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิงและผู้บุกเบิกการทำ Benchmark ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่งคือบริษัท Xerox ประเทศสหรัฐอเมริกา

1. ความหมายของ Benchmarking

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความและในตำรา บางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่ง บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 9-11) ได้ให้ความหมายทั้ง 3 คำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุด ดีที่สุดระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้้องการประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่า คือวิธีการที่ทำให้้องการสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็น Benchmark หรือผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถาม เราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 10.1



ภาพที่ 10.1 แสดงความสัมพันธ์ของ Benchmarking

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 9-11)

2 ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543 : 20-21) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัย และการเปรียบเทียบกระบวนการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด จะให้ประโยชน์มหาศาลใน ระยะเวลาอันสั้นเช่นเดียวกับ ฌ็อง-ฌัก แซงเจอร์นันท์ ที่มีความคิดเห็น สอดคล้องกันว่า จะมีความสำคัญ ต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

1. การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี(ที่สุด)
2. การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ ไม่ใช่แค่เพียงนึกถึงคิดเอาเองเท่านั้น
3. การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในอนาคต
4. การ Benchmark มีใช้เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพประสิทธิภาพ ในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพแสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

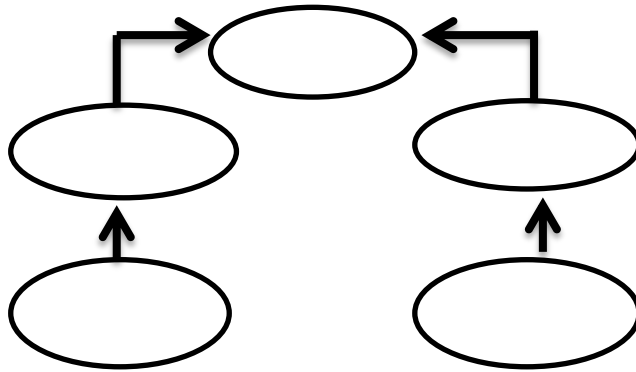
3. ประเภทของ Benchmarking

การแสดงความนิยมของการทำ Benchmarking ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้มีผู้ศึกษาและพยายามพัฒนารูปแบบและเทคนิคในการทำ Benchmarking อย่างหลากหลาย ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เชนนินท์ (2544 : 56-58) ได้แบ่งประเภทการทำออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. การทำ Benchmark ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการทำ Benchmark เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการ Benchmark ในรูปแบบอื่นอีกต่อไป
2. การ Benchmark กับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการการดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งที่มีศักยภาพโดยตรงเพื่อให้ผู้บริหารเห็นจุดอ่อนของตนความแตกต่างในความสามารถและเท่าเทียม หรือเหนือกว่าที่คู่แข่งที่ดีที่สุดได้
3. การ Benchmark ตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่เราสนใจโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม และการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากการ Benchmark ตามหน้าที่ จะช่วยลดความยุ่งยากในการหา คู่เปรียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งเราสามารถคัดเลือกคู่เปรียบได้ ธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงและอุตสาหกรรม สอดคล้องในการกำหนดและตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุดในแต่ละหน้าที่ และสามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็ง ก่อนกระจายหรือขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร
4. การ Benchmark ทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Process) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmark ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างๆ ของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดในแล้ว ซึ่ง ได้สอดคล้องกับความคิดเห็นของพอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543 : 22-30) ที่ได้การทำ Benchmark แบ่งออกเป็น 4 ประเภทเช่นเดียวกัน

4 กระบวนการทำ Benchmarking

การทำ Benchmark เป็นงานที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp (อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก แซงต์-ฌอร์น , 2544 : 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่าประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ดังภาพที่ 10.2 ได้แก่



ภาพที่ 10.2 กระบวนการทำ Benchmarking
ที่มา : ฌ็อง-ฌัก แซงต์-ฌอร์น (2544 : 59)

จากภาพที่ 10.2 อธิบายความหมายในแต่ละระยะได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและจัดระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการของจิตที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmarking

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้อง ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

นอกจากนั้น บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิชย์ (2545 : 20-21) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุด เน้นของแต่ละองค์การว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษก็จะย่อยขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้นโดยเฉพาะแต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันได้ยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกัน คือ แนวคิดการใช้วงจรเดมมิง หรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking เช่นเดียวกับ

ความคิดเห็นของพอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543 : 91) ซึ่งกล่าวว่า การทำ Benchmark ในแต่ละรูปแบบ

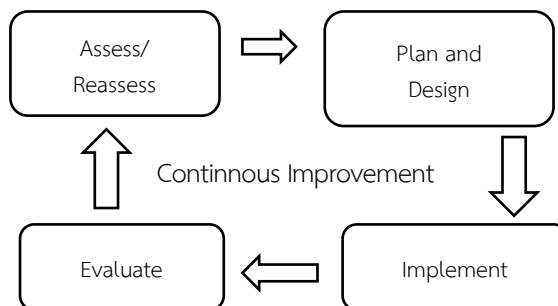
นั่นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเอง ให้ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถ้าข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์การของตนให้มากที่สุดดังที่ให้เกิดผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจ กับองค์การที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (Best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลาอันสั้น

เทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่นแปลว่า การปรับปรุงแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการบริหารที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักเอาแนวคิดของไคเซ็น คือ การยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า (กัลยาณี สูงสมบัติ ,2551) นอกจากนี้ แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานกับนายจ้างด้วยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ ไคเซ็นให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานวิธีการคิด การทำงานด้านระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับความคิดของผู้บริหารและพนักงานจากหลักการของไคเซ็นจึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)

ความสำคัญในกระบวนการของไคเซ็น คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงทีละเล็กละน้อยที่ค่อยๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล ดังนั้น ไม่ว่าจะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการให้ไคเซ็นเพื่อปรับปรุงได้ ดังภาพที่ 10.3



ภาพที่ 10.3 กระบวนการของไคเซ็น

ที่มา : กัลยาณี สูงสมบัติ (2551: 54)

1 กลยุทธ์หลักของไคเซ็น

1.รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ 3-Mu's ประกอบด้วย Muda ความสูญเปล่า Muri คือความตึง Mura คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของการทำงาน เช่นกำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุที่ใช้ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวคิดในการทำงาน

2. หลักการ 5 ส. ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) และสร้างวินัย (Shitsuke)

3.หลักการ 5W 1H Who ใครเป็นผู้นำ What ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไหร่ Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร

4.รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ตรงกับความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึงการตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสอดคล้องกับความสามารถของกระบวนการผลิตหรือไม่ เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักรอยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบ 6 ข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพการตรวจสอบระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึง การตรวจสอบว่ามาตรฐานในการทำงานมีเพียงพอหรือไม่ มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ลำดับขั้นตอนการทำงานเหมาะสมหรือไม่

2 ระบบสำคัญของไคเซ็น

ในระบบแนวคิดของไคเซ็นประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย 5 ระบบ คือ

1. การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานทุกคน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผนเพื่อการตรวจสอบติดต่อประมวลผล การเผยแพร่นโยบาย (Policy/Deployment) การสร้างระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance Systems)

2. ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in time Production system -JIT) ระบบนี้เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตเพื่อการส่งออกสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนดโดยมีการออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้า กระบวนการผลิตที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไปโดยใช้ระบบการผลิตที่เรียกว่า Take time คือ เวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่งหน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต Cycle time กระแสการผลิตที่ละชิ้นส่วน One Piece Flow การผลิตแบบดึง การลดเวลาเก็บค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีจะช่วยให้เจ้าพนักงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไปยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้

อย่างมหาศาล และทำให้มีการส่งมอบสินค้าขึ้นกำหนดนัดหมายอันเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัท มีผลกำไรให้แก่บริษัท

3.การบำรุงรักษาทีผล (Total Productive Maintenance) หมายถึง การกำหนด เป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้างระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักรโดยสร้างความร่วมมือระหว่าง ทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมและผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุใช้งานยาวนาน ทุกคนช่วยกัน ดูแลรักษาตามแผนการที่กำหนด

4.ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการปรับปรุงขวัญกำลังใจให้แก่ พนักงานในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ ข้อเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ เน้นปริมาณของข้อมูลความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุย ปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการ ปลุกฝังจิตสำนึกความมีความคิดริเริ่มให้แก่พนักงาน และการระบบข้อเสนอแนะเกิดจากการที่มีปัญหา โดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัวก่อน หาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ วิธีการแก้ไขที่ สาเหตุของปัญหาองค์ประกอบของข้อเสนอแนะที่ดีประกอบด้วย

5.กิจกรรมกลุ่มย่อย Small Group Activities หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายใน หน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกัน ทำงานเล็กๆกิจกรรมกลุ่มย่อยประเภท เช่น การสร้างระบบ

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ไคเซ็นเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การในแบบญี่ปุ่น แปลว่า การ ปกครอง เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิผลโดยมุ่งปรับปรุงวิธีการส่วนร่วมของ พนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องโดยให้พนักงานทุกคนได้ร่วมคิดค้นกรรมใหม่มาใช้ในองค์การ ปรับปรุงระบบการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารแบบตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

KPI (Key Performance Indicator) ได้มีผู้ให้ความหมายของคำเป็นภาษาไทยไว้หลากหลาย อาทิ ความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ และมีการใช้คำ สั้นสั้นว่าตัวชี้วัดตัวบ่งชี้หรือดัชนีชี้วัดKPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการ ดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์การซึ่งสามารถแสดงผลการวัดในรูปข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อน ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ในอดีตการประเมินผลงานจะพิจารณาในส่วนของที่ เกี่ยวข้อง กับพฤติกรรมผลการประเมินผลในยุคปัจจุบันจะวัดประเมินผลด้วย KPI ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผล การปฏิบัติงานที่สำคัญที่อยู่ในเครื่องมือ BSC ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล ความสมดุลระหว่าง องค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (โชติ บดีรัฐ, 2558 : 221)

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด

วรภัทร์ ภูเจริญ (2545) การกำหนดการสร้างตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายคุณภาพมีลักษณะดังนี้

1.ต้องสามารถวัดได้(Measurable)

2. ใช้บอกประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การได้
3. ใช้บอกประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การได้
4. สื่อสารให้ทราบทั่วกันทั้งองค์การ
5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
6. ทบทวน(แก้ไข ปรับปรุง) เป็นระยะๆ อย่างมีระบบ
7. สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญาขององค์การ

2. การสร้าง KPI

เครื่องมือที่ช่วยในการวัดประเมิน เพื่อทราบผลลัพธ์การดำเนินการทั้งผลดีผลร้าย ความล้มเหลว ความสำเร็จ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การวัดและประเมินผลด้วย KPI ซึ่งเป็นการวัดผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ (Strategic Operation) มากกว่ากิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Peration) หรือเป็นเครื่องมือที่ผนวกเข้ากับคนไกลการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ดังนั้น การมีระบบการวัดและประเมินผลด้วย KPI จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ มีขั้นตอนการสร้าง KPI ดังนี้ (ที่มา : Thailand Productivity Institute)

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ(What to Measure)
2. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor or Critical Success Factor) ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัยและการเพิ่มผลผลิต
3. การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลจากการดำเนินการสร้างตามวัตถุประสงค์ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ (How to Measure) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ข้อมูลเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณ รวมทั้งหน่วยของตัวชี้วัดแต่ละตัว
4. กลั่นกรองตัวชี้วัดเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว
5. กระจายตัวชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3 ลักษณะ KPI ที่ดี

สำหรับ ลักษณะของ KPI ที่ดี (โชติ บดีรัฐ, 2558 : 221) ได้เสนอดังต่อไปนี้

1. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การและหน่วยงานเท่านั้น
3. เป็น KPI ด้านการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงิน
4. เป็น KPI ด้านหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนา
5. เป็น KPI ด้านระบบที่เกี่ยวกับการติดตาม ผลักดัน ตรวจสอบ
6. เป็น KPI ด้านเกณฑ์เวลาทั้งเวลาระยะสั้น ระยะยาว และระยะเวลาที่ใช้
7. เป็น KPI ด้านคุณภาพการดำเนินการทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลิตผล
8. เป็น KPI ด้านมุมมองทางด้านเชิงบวกและเชิงลบ
9. เป็น KPI ด้านคุณลักษณะทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

นอกจากนี้ KPI ที่ดีต้อง SMART อักษรแต่ละตัวของ SMART มีความหมายดังนี้ S = Specific (เฉพาะเจาะจง)

M = Measurable (วัดผลลัพท์ได้)

A = Achievable (สำเร็จได้)

R = Realistic (เหมาะสมกับความเป็นจริง)

T = Time Frame (ระยะเวลาสำเร็จ)

4 ประโยชน์ของการมี KPI

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2552) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมี KPI ไว้ดังนี้

1. ทำให้บุคคล ทีมงาน หน่วยงานได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result) หรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร
2. ทำให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานที่หลากหลายและครอบคลุม
3. ทราบว่าทุกตัวชี้วัดต้องการเป้าหมายและมาตรฐานอะไร
4. บุคคล ทีมงาน หน่วยงานจะทำงานอย่างเต็มที่เพราะรู้ว่าจะถูกวัดด้วยผลงานในตัวชี้วัดใด และเป้าหมายมาตรฐานใด
5. สามารถตรวจสอบผลงานได้ตลอดเวลา
6. สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันที
7. มีหลักเกณฑ์ในการวัดที่ชัดเจนในแต่ละตัวชี้วัด สามารถวัดระดับความสำเร็จได้ทุกตัวชี้วัด ทุกผลงานและในภาพรวมได้เป็นอย่างดี
8. สามารถนำไปประยุกต์ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของบุคคล ทีมงานและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและผลผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า KPI เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวัดประเมิน เพื่อสร้างผลลัพท์ การดำเนินการทั้งผลดี ผลร้าย ความล้มเหลว ความสำเร็จและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การวัดและประเมินผลด้วย KPI ซึ่งเป็นการวัดผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ (Strategic Operation) มากกว่ากิจกรรมเพื่องานประจำ ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐเอกชนจะเน้นเครื่องมือชนิดนี้เป็นพิเศษ เพราะเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ว่างานสำเร็จหรือล้มเหลวในองค์การ ดังที่ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ กล่าวว่า KPI จะทำให้บุคคล ทีมงาน หน่วยงาน ได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result)

การบริหารเวลา (Time Management)

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งหากสูญเสียไปแล้วไม่สามารถทดแทนได้ เพื่อให้การใช้เวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผนการใช้เวลาอย่างเหมาะสม มีทักษะในการบริหารเวลาเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ซึ่งมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารเวลาไว้หลายทัศนะ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารเวลา

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2548 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเวลาว่า การบริหารเวลา หมายถึง การวางแผนการจัดระบบ ระเบียบการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคลหรือระดับ

องค์การ โดยมีการกำหนดเวลาเริ่มต้น และเวลาที่สิ้นสุดในงานแต่ละอย่างกำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติ ก่อนหลัง จัดลำดับความสำคัญ และการเลือกสรรงานตามความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานแต่ละอย่างเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายภายในเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม ให้มีการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 56) กล่าวว่า การใช้เวลาในการทำงานที่ดีคือ การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จเรียบร้อยตามเป้าหมายเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพสมบูรณ์ที่สุดภายใต้ความจำกัดของเวลาที่มีอยู่ ดังนั้นในการกระทำสิ่งใด ๆ ควรตั้งเป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานให้ชัดเจน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 304-305) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเวลาไว้ 10 ประการ คือ ตระหนักถึงคุณค่าของเวลาที่มีอยู่ รู้จักการวางแผน ลำดับเรื่องที่จะทำในแต่ละวันเขียนรายการโครงการที่ต้องทำ จัดสรรเวลาให้เหมาะสม รู้จักการยืดหยุ่นเวลา รู้จักการปฏิเสธผู้อื่น มีสมุดบันทึก

ไว้บันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับชีวิตและงาน รู้จักเสียความสมบูรณ์แบบเสียบ้าง หาทางแบ่งเบาภาระในงานและชีวิตลงบ้าง

เกษม แก้วยาศรี (2547 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารเวลาว่า การบริหารเวลา หมายถึง การวางแผนการจัดแบ่งเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และพยายามควบคุมให้มีการใช้เวลาเป็นไปตามแผนการที่วางไว้ ตลอดจนการประเมินผลการใช้เวลาในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

พีชรา อุดมผล (2550 : 43) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารจะต้องสามารถจัดการเวลาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องตระหนักว่า เวลาเป็นปัจจัยที่มีจำกัด มีตัวแปรเกี่ยวกับเวลา มากและยังต้องปฏิบัติตัวกับแปรด้านเวลาต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ปรารถนาหรือให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารเวลาจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุมเวลาของคณาจารย์ ซึ่งหมายถึงการกำหนดตารางเวลาและกลไกอื่น ๆ เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ไหลไปตามทางของมันตามเวลาที่ต้องการ รวมทั้งจะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการเรื่องเวลาของพวกเขาด้วย การบริหารเวลาเป็นความสามารถในการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อทำให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดการสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่างๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพภายในกรอบเวลาที่กำหนด

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารเวลา หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถหรือความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการจัดระบบระเบียบ การกำหนดเป้าหมายโดยการศึกษาเทคนิควิธีการต่างๆที่จะใช้เวลาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด และรู้จักจัดการสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่างๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของการบริหารเวลา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 18-27) กล่าวถึง การบริหารเวลาเวลาก็เหมือนชีวิต เมื่อใช้หมดแล้วก็หมดไป การบริหารเวลาก็เท่ากับการบริหารชีวิต และคนที่ต้องการประสบความสำเร็จและความสุขในชีวิตย่อมหลีกเลี่ยงการบริหารชีวิตหรือการบริหารเวลาไปไม่ได้ การบริหารเวลาที่มีความจำเป็นสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การทำให้ชีวิตมีเป้าหมาย ในการตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเวลาที่จุดกระตุ้นให้ค้นหาเป้าหมายที่มีคุณค่าในชีวิต เป้าหมายนั้นจะกลับมากระตุ้นเร้าให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจบริหารเวลาในชีวิตจนกว่าไปถึงจุดหมายปลายทางของเป้าหมาย

2. ทำให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ คนควรมีเป้าหมายและการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นบุคคลผู้นั้นต้องทุ่มเท บากบั่นเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย สำหรับคนที่ตั้งใจไว้อย่างแท้จริงแล้วจะตระหนักถึงคุณค่าของเวลาทุกวินาทีพยายามอย่างเต็มที่ที่จะใช้เวลาทั้งหมดที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลักดันชีวิตไปสู่เป้าหมาย โดยวางตารางเวลาใช้ชีวิตแต่ละวันว่าจะต้องทำกิจกรรมใดในช่วงใด และแต่ละช่วงของชีวิตทั้งในระยะสั้น ระยะยาวว่าจะต้องทำอะไร จะต้องฝึกฝน เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนในด้านใดบ้างจึงจะเอื้อต่อการก้าวไปสู่ความสำเร็จ

3. ทำให้ชีวิตมีคุณค่า มีความหมาย สามารถนำเวลาไปทำในสิ่งต่างๆที่มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น เช่นในการใช้การสร้างสรรค์ศิลปะที่จะช่วยบรรเทาจิตใจของคนในสังคมอ่านหนังสือ แสวงหาความรู้ที่จะช่วยยกระดับปัญญาของตนให้สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในชีวิตและมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ชีวิตมีคุณค่าและมีความหมายมากขึ้น

4. ทำให้ชีวิตสมดุลครบถ้วน การที่รู้จักจังหวะของเวลาในการดำเนินชีวิตและมีการจัดสรรเวลาในแต่ละด้าน ได้แก่ ครอบครัว หน้าที่การงาน มิตรภาพ สังคม ชีวิตส่วนตัวและอื่นๆ ได้อย่างสมดุลชีวิตก็สามารถที่จะประสบผลสำเร็จในทุกๆด้านได้อย่างภาคภูมิใจ

5. ทำให้ชีวิตมีความสุข ความพึงพอใจในชีวิต ซึ่งความพอใจในชีวิตเกิดจากการที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆในชีวิต เช่น การเรียน การงาน ชีวิตครอบครัว ผลมาจากความมุ่งมั่น อดสาหะพากเพียรในการบริหารเวลา บริหารชีวิตอย่างตั้งใจ นอกจากนี้การบริหารเวลาที่ดีนำมาซึ่งความสุขความพึงพอใจในชีวิต เมื่อการจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการพักผ่อนประจำวัน การได้ใช้เวลากับคนที่มีความหมายพิเศษ สุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ เนื่องจากมีเวลาออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอการเป็นเจ้าของจิตใจที่สดชื่น เนื่องจากไม่ต้องเคร่งเครียดกับเส้นตายของงานและการได้ไปพักผ่อนตากอากาศ ฯลฯ

6. ทำให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วงและได้รับความก้าวหน้าในชีวิต การบริหารเวลาคือการบริหารชีวิต จะทำให้คนพัฒนาตนจากความบกพร่องต่างๆได้ หากเริ่มต้นตั้งเป้าหมายในชีวิตและเรียนรู้ที่จะจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆนั้นจะทำให้พบความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต

บุญมาก พรหมพิ้ว (2541:4) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารเวลาที่มีการตอบแทนสิ่งต่างๆอีกมากมายให้ในชีวิต ซึ่งประเภทของการใช้เวลาแบ่งออกเป็น สำคัญและเร่งด่วน สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ งานยุ่ง การเสียเวลาเปล่า นอกจากนี้ เสกสรรค์ มธุลาภรังสรรค์ (2541 : ออนไลน์) ให้ความคิดเห็นว่า เวลามีความสำคัญต่อทุกคนเพราะธรรมชาติของเวลามีลักษณะพิเศษคือ เวลาเป็นทรัพยากรที่จำกัดใช้แล้วหมดไป เวลาไม่สามารถซื้อเพิ่มได้ ไม่ว่ารวยหรือจน เวลาไม่สามารถเก็บเอาไว้ใช้ได้ เวลาผ่านไปเรื่อยๆไม่หวนย้อนกลับมา ความสำคัญของการบริหารเวลาช่วยให้ใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น รักษาความสมดุลในชีวิต มีความสุขกับการใช้ชีวิตบรรลุตามเป้าหมาย ดังที่จิตต์ อินสว่าง (2549 : 1-3) ได้กล่าวว่า ความจริงของคนสามารถจัดการกับการใช้เวลาของตนเองได้ซึ่งเป็นการจัดการที่ชาญฉลาด ฉะนั้น การบริหารเวลาจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากซึ่งจะต้องเข้ากับรูปแบบการดำเนินชีวิตและสิ่งแวดล้อมด้วย

จากความหมายและความสำคัญของการบริหารเวลาดังที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารเวลา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้คนปรับตนเองให้สอดคล้องกับเหตุการณ์รวมทั้งการที่กำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์ บุคคลรู้จักจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละด้านโดยการรู้จักวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจของตนโดยมีการจัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างสมดุลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนได้วางไว้ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิต

1.3 การวางแผนใช้เวลา

การวางแผนใช้เวลาการจัดระบบไม่มีกฎตายตัว เพราะแต่ละคนมีปัจจัยแวดล้อมที่ต่างกัน เพราะฉะนั้นแต่ละคนย่อมมีการจัดระบบและการบริหารเวลาที่แตกต่างกัน สิ่งที่จะต้องทำคือ ลองค้นหาตัวเองว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการควบคุมเวลาหรือจัดระบบเวลาของตนเองมีอะไรบ้าง

จากรณี จันทร์ลอยนภา (2546 : 13) การวางแผนการใช้เวลาและการตั้งเป้าหมายชีวิตเป็นการช่วยให้รู้จักควบคุมชีวิตของตนเอง เวลาและการเคลื่อนไหวคือการพยายามทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างสำเร็จลงด้วยเวลาที่สั้นที่สุด โดยใช้โอกาปกิริยา หรือความเคลื่อนไหวน้อยที่สุด

อำนวยการชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์ (2534 : 9) ให้ความเห็นว่าการใช้เวลาคิดและการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดกับชีวิตในปัจจุบัน การคิดวางแผนเป็นการช่วยให้ประหยัดเวลาเป็นอย่างมาก เพราะจะได้ไม่ต้องคิดไปคิดมาว่าควรทำอะไรและ ควรทำอย่างไรก่อน การมีแผนเรียบร้อยแล้ว ก็ลงมือทำตามแผนนั้น การงานก็จะสำเร็จตามเป้าหมาย

ชัยรัตน์ บูรณะวิวัฒน์. (2537 : 12) การวางแผนเป็นการใช้เวลาที่มีค่าเพราะสามารถใช้เวลาในช่วงที่แบ่งไว้สำหรับการวางแผนได้ผลสำเร็จควรมีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวชี้การกระทำ มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง มีการทำรายการสิ่งที่ต้องการ ไม่ควรเข้มงวดเกินไปกับการกระทำตามการวางแผน ควรมีการยืดหยุ่นตามกรณี และควรทำงานอย่างสุขุม อย่าออกแวก อย่าทำตัวสมบุรณ์เกินร้อย อย่าผัดวันประกันพรุ่ง รู้จักปฏิเสธและควรให้รางวัลชีวิต ในการบริหารและจัดสรรเวลา

นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 105-110) ได้เสนอแนวคิดของการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เรียนรู้ธรรมชาติในการทำงานของตนเอง เข้าใจลักษณะทางธรรมชาติของตัวเอง สิ่งที่ชอบ ความถนัด การตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างที่เกิดขึ้นในชีวิต และเรียนรู้ความสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาที่เหมาะสม

2. คิดหาวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดก่อนลงมือทำ

3. ทำหลายอย่างพร้อมกันถ้าเป็นไปได้

4. ใช้เวลาสั้นๆให้เป็นประโยชน์ ระหว่างรอคนที่นัดหรือรอรถ เช่น การอ่านหนังสือ

5. ทำงานที่มีลักษณะเหมือนกันในช่วงเวลาเดียวกัน

6. ปกป้องตนเองจากการถูกรบกวนหรือการถูกขัดจังหวะ

7. รู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์และทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

8. ใช้คู่มือและทำรายการสิ่งที่ต้องทำหรือจัดเตรียม

9. บันทึกไว้ดีกว่าใช้ความจำ

10. ระดมความคิด

11. กระจายงานหรือมอบหมายความรับผิดชอบให้ทีมงาน

จากการวางแผนการใช้เวลาดังกล่าว การทำงานประจำวันว่าต้องมีประสิทธิภาพและมีกฎระเบียบของตัวเองซึ่งมีการตั้งจุดมุ่งหมายที่ชี้เฉพาะโดยการกำหนดเกี่ยวกับลักษณะจุดหมายคือ การเขียนบันทึกไว้ มีการวัดผลได้ สามารถเห็นผลลัพธ์ได้ ต้องเป็นจริง ทำทนาย สามารถบรรลุผลได้และสามารถเป็นกฎเกณฑ์ไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งนี้ควรมีการจัดลำดับขั้นตอนเพื่อให้ได้ประสิทธิผลตามเป้าหมาย

1.4 อุปสรรคในการบริหารเวลา

สิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารเวลามีหลายประการ ซึ่งจะทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ อุปสรรคดังกล่าว (ชัยชาญ วงศ์สามัญ, 2549 : 147) มีดังนี้

1. การผัดวันประกันพรุ่ง ทำให้ไม่มีการดำเนินงานตามที่ควรจะเป็น นอกจากงานจะไม่เสร็จแล้ว ยังเกิดความเสียหายแก่งานและองค์การได้
2. การทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนวุ่นวาย และมีสมาธิในการทำงานลดลงนอกจากนั้นยังจะมีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของงานและเกิดปัญหาในการประสานงานกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย
3. การกลัวความล้มเหลวทำให้ไม่กล้าตัดสินใจที่จะลงมือปฏิบัติงานทั้งนี้เพราะไม่ต้องการที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อไม่มีความมั่นใจว่างานที่ทำไปจะเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไร ทำให้ไม่กล้าปฏิบัติเป็นผลให้งานไม่เสร็จ
4. การคาดหวังความสมบูรณ์แบบ การเป็นคนละเอียดลออและคิดว่าทุกอย่างที่ท่าลงจะต้องประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบเท่านั้น โดยมุ่งที่จะป้องกันความผิดพลาดมากจนเกินไป ซึ่งทำให้ทั้งตนเองและผู้เกี่ยวข้องเกิดความอึดอัดใจ เป็นผลให้ไม่ยอมลงมือทำงานงานจึงไม่เสร็จจึงเกิดความรำคาญและเสียหายต่องาน
5. ความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ การไม่พึงพอใจหรือไม่มี”ฉันทะ”ในงานที่ทำจะทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน มองไม่ค่อยเห็นประโยชน์และคุณค่าของงานตนเอง เป็นผลให้งานไม่เสร็จหรือได้รับผลงานที่ไม่ดี
6. การขาดความอดทน งานแทบทุกอย่างมักจะต้องใช้ความอดทนในการดำเนินงานนั้นจึงจะสำเร็จลงได้ หากผู้ปฏิบัติงานขาดความอดทนและก็เป็นที่ยากที่จะทำงานให้เสร็จ
7. การขาดขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมักเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย เช่น เกิดจากความมุ่งมั่นของตนเอง การสนับสนุนจากครอบครัว การชมเชยจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความสำเร็จจากการทำงานที่ผ่านมา ซึ่งจะช่วยกระตุ้น ปฏิบัติงานมีพลังใจที่จะทำงานในทางตรงกันข้ามหากขาดของขวัญกำลังใจที่ดี แล้วโอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จก็น้อยลง
8. การเสียเวลาคิดและพูดมากเกินไป การคิดและพูดเป็นสิ่งสำคัญแต่หากใช้เวลากับส่วนนี้มากจนเกินไปจะทำให้มีเวลาน้อยลงสำหรับการลงมือปฏิบัติงานจริงๆ แต่ งานส่วนมากจะสำเร็จลงได้ก็โดยการลงมือปฏิบัติไม่ใช่เพียงแค่คิดหรือพูดเท่านั้น
9. การไม่กล้าบอก “ปฏิเสธ” การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์การใดองค์การหนึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย มีทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีทั้งคนที่ขยันและคนขี้เกียจ คร้าน คนที่มีความรับผิดชอบสูงกับคนที่ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ และคนที่มีลักษณะนิสัยอื่นๆ การมอบหมายงาน และการขอร้องให้ช่วยงานจากบุคคลอื่นย่อมมีขึ้นเสมอซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ควรรู้จักกับและรู้จักปฏิเสธให้เหมาะสม ทั้งนี้ควรคำนึงถึงงานในภารกิจของตนเองเวลาที่ตนเองมีและมีความจำเป็นของงานที่มอบหมายหรือขอร้องให้ช่วยแต่หากมีงานทุกอย่างที่คนอื่นขอให้ทำโดยไม่กล้าที่จะปฏิเสธก็เป็นการยากที่จะทำงานให้ในภารกิจหลักของตนและงานที่รับมาเพิ่มเติมให้สำเร็จลงได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเวลาถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จอย่างหนึ่งของชีวิต ดังนั้น เราจึงควรเริ่มต้นบริหารเวลาตั้งแต่วันนี้โดยใช้หลักการบริหารเวลา ได้แก่ การรู้จักวางแผนการทำงาน การจัดเวลาให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับคน หมั่นเตือนตนเองอยู่เสมอและควบคุมการทำงานเพื่อการมีเวลาที่ดีกว่าเพื่อความสำเร็จในการทำงานและชีวิต ในที่นี้ขอเสนอว่าสิ่งที่คนเรามีเหมือนกันคือ เวลาและโอกาส เพราะจะมีวิธีการบริหารเวลาอย่างไร เพื่อจะนำไปสู่โอกาสแห่งความสำเร็จในการทำงานของแต่ละคน

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในช่วงเวลาตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศต่างๆได้มีความพยายามที่จะทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : BBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 343 : 145) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานกำหนด ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

1. ความหมายและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management Objective ; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian international Development Agency : CIDA (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้ให้ส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related pay)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า เป็นการบริหารแบบมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็น

ตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance indicators : KPIs)รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กรตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นตอนสำคัญสำคัญ ๆ (Richard S. Williams, 1998 : 25-27 และทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 151 - 152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์หรือวางแผน เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factor) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือของความครอบคลุม(Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เพื่อแสดงความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม นอกจากนั้น ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้การปรับปรุงผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3 ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543 : 21 - 23)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเรานั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัล แก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินผลจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน การบริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานลูกบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไปซึ่งนอกจากนี้ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นองค์การเลือกการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็ได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินงานจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่าง องค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเสียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะทำให้การก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมายจนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์การในที่สุดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์การ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีระเบียบแบบแผน

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจ แนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้อง รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (พิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 40 - 44)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและการให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อ แลกเปลี่ยนความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลของการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญในที่รกรหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จับจับเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : BBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการการพลเรือนก็กำลังใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ประสานกับการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการ ใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators ; KPI) ที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการดัดนำมาใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ ดังที่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ และพิพาวดี เมฆสวรรค์ กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การ ต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางการตรวจสอบผลงานและการให้

รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

บทสรุป

สรุปได้ว่าเทคนิคการบริหารสมัยใหม่เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคนิคเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาควบคู่กับสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละองค์กรซึ่งแตกต่างกันออกไป อาจกล่าวได้ว่าการบริหารโดยใช้เทคนิคสมัยใหม่นั้นไม่มีสูตรสำเร็จที่จะเลือกใช้อย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับองค์กรแต่ละองค์กรแต่ผู้บริหารต้องประยุกต์เทคนิคเหล่านี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงขององค์กรด้วย

เทคนิคการบริหารสมัยใหม่จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วย การบริหารโดยวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหารแบบโคเซ็น การบริหารแบบการบริหารเวลา การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และกลยุทธ์การบริหารสู่ความสำเร็จในองค์กร ซึ่งทางองค์การภาครัฐ/เอกชนต่างก็นำเครื่องมือดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้ทันต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้พรมแดนจึงจำต้องอาศัยความรู้วิธีการใหม่ มาใช้ในองค์กรสืบต่อไป

คำถามท้ายบท

1. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ มีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
4. การบริหารแบบ Benchmarking มีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
5. เทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) มีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
6. การบริหารแบบ Key Performance Indicator มีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัดมีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
8. การบริหารเวลา (Time Management) มีลักษณะที่สำคัญเป็นเช่นไร จงอธิบาย
9. จงอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
10. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้แก่อะไรบ้างจงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (กสอ.). (2555). **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ(Critical Success Factor Analysis)**. โครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC).
กัลยาณี สูงสมบัติ. (2551). **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). **บริหารเวลาเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : ซีคเซสมิเดีย.
- จารุณี จันทร์ลอยนา. (2546). **เทคนิคการบริหารเวลาสไตล์ CEO**. กรุงเทพฯ : สารสาร มาร์เก็ตติ้ง.
- จิตต์ อินสว่าง. (2549). **อย่าปล่อยให้เวลาขโมยความสำเร็จไปจากคุณ**. กรุงเทพฯ : มิตรสัมพันธ์กราฟฟิค.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บิ๊กพอยท์.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558
- ชัยชาญ วงศ์สามัญ. (2549). **ผนวก 7 การบริหารเวลา**. ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
แหล่งที่มา : <http://agserver.kku.ac.th>.
- ชัยรัตน์ บุรณะวิวัฒน์. (2537). **เทคนิคการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : บัตเตอร์ฟลาย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ต้นกล้า นัยนา. (2545). **หัวใจก้าวเดิน**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า 2000.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). **การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย**. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (เอกสารอัดสำเนา).
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2552). **แนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ในการให้บริการสาธารณะ**. ในประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทำนอง ภูเกิตพิมพ์. (2551). **แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน**. ออนไลน์ สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2561.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศ ทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญมาก พรหมพวย. (2541). **การบริหารเวลา**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สร้างสรรค์บุ๊คส์ .
- โรแบร์ , พอลล์ เจมส์. (2543). **หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ยาเป็น เรื่องจรรยาศรี. (2552). **การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)**. ออนไลน์ สืบค้นเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2560.

- รักกิจ ศรีสรินทร์. (2546). **ยุคทองของเศรษฐกิจไทยในความหวังของรัฐบาล**. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). **เครื่องมือนักบริหารสมัยใหม่**. ออนไลน์ สืบค้นจาก www.cyberdor.cjb.net.html. เข้าใช้เมื่อ 11 พฤศจิกายน 2556.
- วารีย์ ปานเจริญ. (2548). **Taming the Paper Tiger at Work** ล่างเอกสารกในที่ทำงาน กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วสุธิดานุริตมนต์ และอารยาสงเคราะห์. (2556). **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. ฝ่ายนักศึกษาและบริการวิชาการแก่สังคม.
- วิทย์ธร ท้อแก้ว. (2549). **การบริหารเวลา**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศุภฤกษ์ แสนแก้ว.(2550). **กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ**. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบ้านเหลื่อม จังหวัดนครราชสีมา.
- สมเดช สีแสง. (2547). **คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ**. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2545). **รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา**. วารสารวิชาการ 4 : 9-10.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสกสรรค์ มธุลาภรังสรรค์. (2541). อินไซด์มจธ. สืบค้น เมื่อ 21 สิงหาคม 2560, จาก <http://202.44.11.230/New/InsideDetail>.
- สุรพันธ์ ยันต์ทอง. (2546). **การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุทธิสารการพิมพ์.
- อนันท์ งามสะอาด. (2549). **เวลา(Time)และการบริหารเวลา (Time Management)ในกระทรวงศึกษาธิการ** แหล่งที่มา : <http://moe.go.th>.
- อำนวยการชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงษ์. (2534). **ชีวิตกับการใช้เวลา**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- Bryman,Alan. (1986). **Leadership and Organizations**. London : RoutledgeKegan Paul.
- Brymam, Alan. (1992). **Charisma And Leadership in Organizations**. London : Sage Publication.
- Canadian International Development Agency. (2001). **Results Based Management In CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles**. http://www.acdicida.gc.ca/cida_ind.nsf.
- Likert, Rensis. (1961). **New Pattern of Management**. New York : McGraw-Hill Book,Co.
- McClelland, David C. (1961). **The Achievement Society**. New York :The Free Press.
- Peter F. Drucker. (2008). **Management Revise Edition**. New York : Harper Collins.
- Swansburg, R.C. (1996). **Management and Leadership for Nurse Managers**. (2nd ed.) Bonton : Jones and Bartlett.
- William,J.Reddin. (1970). **Managerial Effectiveness** . New York : McGraw-Hill Book Co.