

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าข้าม อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการให้บริการของผู้ให้บริการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการศึกษาวิจัย ในหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับเทศบาลตำบลท่าข้าม

2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับเทศบาลตำบลท่าข้าม

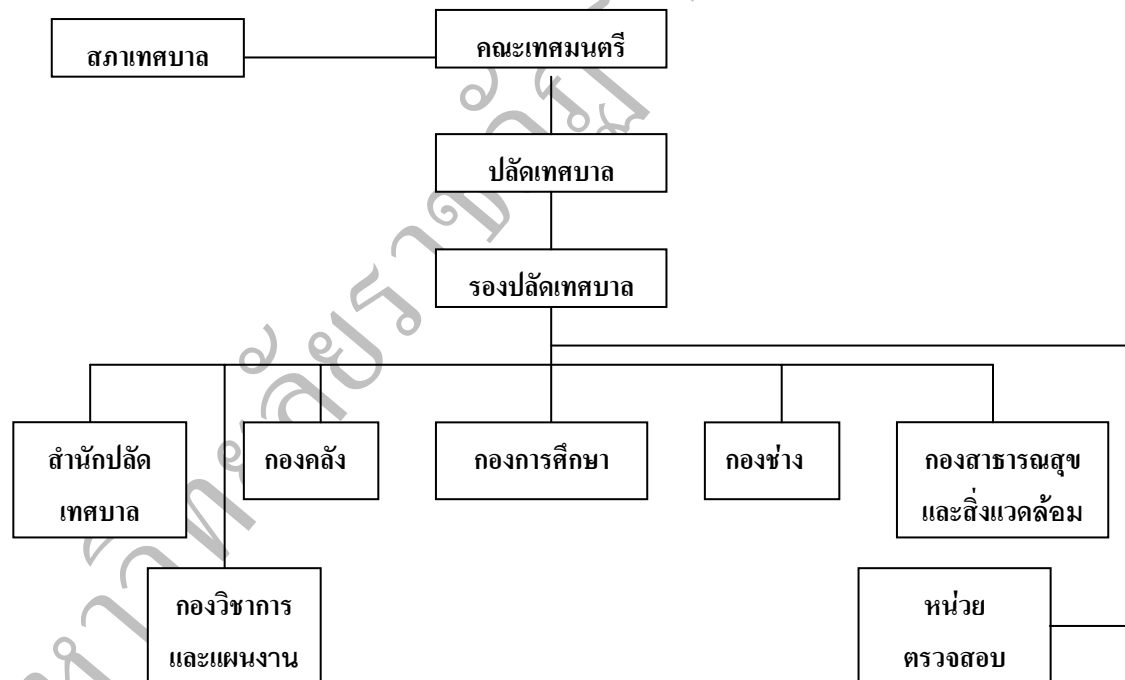
เทศบาลตำบลท่าข้าม เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ เนื่องจากยังมีประชากรไม่ถึง 10,000 คน จึงมีฐานะเป็นเทศบาลตำบล (เทศบาลเมือง มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คน และ เทศบาลนคร มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป) มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตเทศบาล ตั้งอยู่ที่ 122 หมู่ 3 ตำบลท่าข้าม อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีข้อมูลพื้นฐาน ที่สรุปได้ ดังนี้

**2.1.1 ประวัติความเป็นมา** เทศบาลตำบลท่าข้าม เป็นพื้นที่แบ่งแยกจากตำบลบางปะกง เมื่อ พ.ศ. 2529 และเปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาล ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ตั้งอยู่ที่ 122 หมู่ 3 ตำบลท่าข้าม อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ห่างจากอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ประมาณ 26 กิโลเมตร และห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 50 กิโลเมตร มีพื้นที่ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลเขาดินและตำบลบางผึ้ง จังหวัดฉะเชิงเทรา ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอบางปะกง จังหวัดชลบุรี ทิศตะวันตก ติดต่อกับปากอ่าวไทยและแม่น้ำบางปะกง ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีฐานะเป็นเทศบาลตำบล มีพื้นที่ในเขตปกครอง 21.50 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย 8 หมู่บ้าน มีจำนวนครัวเรือน 5,849 ครัวเรือน และมีประชากรทั้งสิ้น 7,890 คน เป็นชายจำนวน 3,876 คน เป็นหญิงจำนวน 4,014 คน ณ วันที่ 1 พ.ค. 2548 (เทศบาลตำบลท่าข้าม. 2548 : 4)

### 2.1.2 โครงสร้างส่วนราชการของเทศบาล ประกอบด้วย

- 1) สำนักปลัดเทศบาล มีพนักงานเทศบาล 12 คน ลูกจ้าง 15 คน
- 2) กองคลัง มีพนักงานเทศบาล 9 คน ลูกจ้าง 1 คน
- 3) กองการศึกษา มีพนักงานเทศบาล 2 คน ลูกจ้าง 5 คน
- 4) กองช่าง มีพนักงานเทศบาล 10 คน ลูกจ้าง 11 คน
- 5) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีพนักงานเทศบาล 10 คน ลูกจ้าง 14 คน
- 6) กองวิชาการและแผนงาน มีพนักงานเทศบาล 1 คน

รวมทั้งหมดมี 6 หน่วยงาน มีพนักงานเทศบาลจำนวน 44 คน และลูกจ้างจำนวน 47 คน รวมทั้งสิ้น 91 คน ณ วันที่ 1 พ.ค. 2548 (เทศบาลตำบลท่าข้าม, 2548 : 14)



ภาพ 2 โครงสร้างส่วนราชการของเทศบาล  
(ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล. 2541 : 11)

2.1.3 หน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ดังนี้ (พระราชบัญญัติเทศบาล. 2541 : 29)

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- 5) การสาธารณสุขูปการ
- 6) การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ
- 7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การจัดการศึกษา
- 10) การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา ผู้ด้อยโอกาส
- 11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี
- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การส่งเสริมกีฬา
- 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17) การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย  
โรงพยาบาลและสาธารณสุขสถานอื่น ๆ
- 24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 25) การผังเมือง
- 26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

- 27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 28) การควบคุมอาคาร
- 29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

**2.1.4 อำนาจหน้าที่การบริการของหน่วยงานในส่วนราชการของเทศบาล** มีดังนี้  
(พระราชบัญญัติเทศบาล. 2541 : 5)

**1) สำนักปลัดเทศบาล**

(1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป เป็นงานเกี่ยวกับ งานการเจ้าหน้าที่ งานเทศพาณิชย์ และ งานพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว

(2) ฝ่ายปกครอง เป็นงานเกี่ยวกับงานทะเบียนราษฎร ที่ต้องจัดทำทะเบียนบ้าน ให้หมายเลขบ้าน รับแจ้งการเกิด การตาย การย้ายที่อยู่อาศัย การสอบสวนรับรองบุคคล สอบสวนขอตั้งชื่อสกุล การขอเพิ่มชื่อสกุล และ แก้ไขรายการที่ผิดพลาดในทะเบียนบ้าน งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ได้แก่ ระวังอัคคีภัย อุทกภัย วาดภัย ช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้ประสบภัย บูรณะสิ่งชำรุดเสียหาย และ งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง

(3) งานธุรการ และงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

**2) กองวิชาการและแผนงาน**

กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานวิเคราะห์นโยบาย และแผนงานวิจัยและประเมินผลงานนิติการ งานประชาสัมพันธ์ และงานจัดทำงบประมาณ

(1) งานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานรวบรวมวิเคราะห์และให้บริการข้อมูลสถิติที่จำเป็น ต้องนำมาใช้ในการวางแผน และการประเมินผลตามแผนทุกระดับ งานจัดเตรียมเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณา วางแผนของเทศบาล และหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง งานวิเคราะห์และพยากรณ์การเจริญเติบโตของประชากรในเขตเมือง และความพอเพียง การบริหารสาธารณูปโภคหลัก งานวิเคราะห์และคาดคะเนรายได้รายจ่าย ของเทศบาลในอนาคต สาธารณูปการในเขตเทศบาล และหน่วยงานใกล้เคียงเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนา

(2) งานนิติกร มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานทางกฎหมายเกี่ยวกับการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมาย ร่างและพิจารณาตรวจร่างเทศบัญญัติ กฎระเบียบข้อบังคับและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

งานจัดทำนิติกรรม รวบรวมข้อเท็จจริง และพยานหลักฐานเพื่อดำเนินการตามกฎหมาย รวมทั้งงานสอบสวนและเปรียบเทียบการกระทำที่ละเมิดเทศบัญญัติ งานสอบสวน ตรวจพิจารณา ดำเนินการเกี่ยวกับวินัยพนักงานเทศบาลและการร้องทุกข์หรืออุทธรณ์

**(3) งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานเผยแพร่ข่าวสาร ของเทศบาล งานเผยแพร่สนับสนุนผลงาน นโยบายเทศบาล จังหวัดและรัฐบาล งานเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติและท้องถิ่น งานศึกษา วิเคราะห์วิจัย วางแผนด้านประชาสัมพันธ์ โดยรวบรวมข้อคิดเห็นของประชาชน หรือปัญหาข้อขัดข้องต่างๆที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อเสนอแนะฝ่ายบริหาร พิจารณาวางหลักเกณฑ์ปรับปรุงและแก้ไขระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสัมพันธ์ กับนโยบายของประเทศ

**(4) งานจัดทำงบประมาณ มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานจัดเตรียมเอกสารแนวทางในการปฏิบัติงานประจำปีให้หน่วยงานต่างๆ งานรวบรวมข้อมูลสถิติและวิเคราะห์งบประมาณ งานเสนอแนะและให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ

### 3) กองคลัง มีงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

**(1) งานพัฒนารายได้ มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียม และการจัดหา รายได้อื่นๆ ของเทศบาล งานวางแผนการจัดเก็บรายได้ การแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการจัดเก็บรายได้ งานวางแผนและโครงการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ของเทศบาล งานพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ การประเมินและกำหนดค่ารายปีของภาษี และจัดเก็บภาษี ค่าธรรมเนียม ใบอนุญาตต่างๆ

**(2) งานผลประโยชน์ มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานจัดทำประกาศให้มายื่นแบบแสดงรายการทรัพย์สินเพื่อชำระภาษี งานตรวจสอบ และจัดทำบัญชีผู้ที่อยู่ในเกณฑ์เสียภาษีในปีงบประมาณจัดเก็บจากทะเบียนค้ำผู้ชำระภาษี (ผ.ท 5) งานรับและตรวจสอบแบบแสดงรายการทรัพย์สิน หรือแนบคำร้องของผู้เสียภาษี ค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ

**(3) งานเร่งรัดรายได้ มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานจัดทำหนังสือ แจ้งให้ผู้อยู่ในเกณฑ์เสียภาษีทราบล่วงหน้า งานตรวจสอบ จัดทำบัญชีรายชื่อ ของผู้ไม่ยื่นแบบแสดงรายการทรัพย์สินหรือคำร้องภายในกำหนด และรายชื่อผู้ไม่ชำระภาษีค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ ภายในกำหนดของแต่ละปี งานจัดทำหนังสือแจ้งเตือนผู้เสียภาษี กรณีไม่ยื่นแบบแสดงรายการทรัพย์สินภายในกำหนด งานจัดทำหนังสือแจ้งเตือนแก่ผู้เสียภาษี กรณีไม่มาชำระ ภาษีค่าธรรมเนียมและรายได้

**(4) งานการเงินและบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินทุกประเภท งานควบคุมและจัดทำทะเบียนงบประมาณรายจ่าย งานจัดทำเช็คและจัดเก็บเอกสารการ

จ่ายเงิน งานการจ่ายเงินและตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญคู่จ่าย งานจัดทำรายงานประจำวัน

(5) **งานพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานการซื้อและการจ้าง งานการซ่อมและบำรุงรักษา งานการจัดทำทะเบียนพัสดุ งานการตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุและเก็บรักษาพัสดุ งานการจำหน่ายพัสดุ

(6) **งานแผนที่ภาษี มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานคัดลอกข้อมูลที่ดิน งานปรับข้อมูลแผนที่ภาษีบำรุงท้องที่ งานปรับข้อมูลแผนที่ภาษีโรงเรียนและที่ดิน งานปรับข้อมูลแผนที่ภาษีบำรุงท้องที่ งานตรวจสอบข้อมูลภาคสนาม งานตรวจสอบรหัสประจำแปลงที่ดิน

(7) **งานทะเบียนทรัพย์สิน มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานปรับข้อมูลในทะเบียนทรัพย์สินและเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ผ.ท.1) งานสำรวจและตรวจสอบข้อมูลภาคสนาม งานตรวจสอบรหัสประจำแปลงที่ดิน รหัสชื่อเจ้าของทรัพย์สินและรหัสชื่อผู้ชำระภาษี (ผ.ท.4 และ 5)

(8) **งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานของกองฝ่าย และงาน** คือ งานสารบรรณ งานดูแลรักษา จัดเตรียมและให้บริการเรื่องสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ติดต่อและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ งานการประสานงานเกี่ยวกับการประชุมสภาเทศบาล คณะเทศมนตรี พนักงานเทศบาล

4) **กองช่าง** มีโครงสร้างการทำงานแบ่งเป็น ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง รับผิดชอบงานวิศวกรรม งานสถาปัตยกรรม และงานผังเมือง ฝ่ายโยธา รับผิดชอบ งานสาธารณูปโภค งานสวนสาธารณะ งานจัดสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะรวมทั้งงานธุรการ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ ดังนี้

(1) **ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง** ซึ่งรับผิดชอบ งานวิศวกรรม มีหน้าที่เกี่ยวกับ ออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรม งานวางโครงการการก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม งานให้ คำปรึกษา แนะนำบริการเกี่ยวกับงานทางด้านวิศวกรรม งานตรวจสอบแบบแปลนการขออนุญาต ปลูกสร้างอาคารทางด้านวิศวกรรม งานออกแบบรายการรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม งานสำรวจหาข้อมูลหารายละเอียดเพื่อกำหนด ออกแบบกำหนดรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม งานศึกษาวิเคราะห์วิจัยทางด้านวิศวกรรม งานประมาณราคาก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม และงานควบคุมการก่อสร้างในสาขาวิศวกรรม งานสถาปัตยกรรม มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานออกแบบ เขียนแบบสถาปัตยกรรม และมัณฑนศิลป์ งานวางโครงการจัดทำผัง ควบคุมการก่อสร้างทางสถาปัตยกรรม งานตรวจสอบแบบแปลน การขออนุญาตปลูกสร้างด้านสถาปัตยกรรมตามกฎหมาย งานควบคุมก่อสร้างทางสถาปัตยกรรม งานผังเมือง งานจัดทำผังเมืองรวม

(2) **ฝ่ายการโยธา** มีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานสาธารณูปโภค มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานด้านการก่อสร้างอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า เขื่อนและสิ่งติดตั้งอื่น งานวางโครงการและควบคุมการก่อสร้าง งานควบคุมดูแลอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุงรักษาอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า งานปรับปรุงแก้ไขและป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ

งานให้คำปรึกษาแนะนำ หรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานก่อสร้าง งานสถานที่ และไฟฟ้าสาธารณะ มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานออกแบบ จัดสถานที่ ติดตั้งไฟฟ้า ทั้งงานรัฐพิธีประเพณีและงานอื่นๆ งานประมาณการ งานจัดสถานที่เนื่องในงานรัฐพิธีประเพณีและงานอื่นๆ งานเก็บรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เกี่ยวกับการจัดสถานที่ งานซ่อมบำรุงการไฟฟ้าในเขตเทศบาล งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานธุรการของกอง หรือฝ่ายและงานสารบรรณ การประชุมสภาเทศบาล คณะเทศมนตรี และพนักงานเทศบาล งานตรวจสอบแสดงรายการเกี่ยวกับเอกสารสำคัญทางราชการ งานรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการ

5) **กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม** ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานแผนงานสาธารณสุข งานสุขาภิบาล และอนามัยสิ่งแวดล้อม งานรักษาความสะอาด และงานเผยแพร่และฝึกอบรม รายละเอียด ดังนี้

(1) **แผนงานสาธารณสุข มีหน้าที่เกี่ยวกับ** เป็นงานวางแผนด้านสาธารณสุข งานจัดทำแผนตาม โครงการบริหารสาธารณสุขให้สอดคล้องกับปัญหาสาธารณสุขของท้องถิ่น โดยประสาน แผนกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัด งานประสานแผนการปฏิบัติงานหน่วยงาน ต่างๆจากผลการปฏิบัติงานหรือรายงานของกระทรวงสาธารณสุข ประจำเดือนของเทศบาล

(2) **งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานควบคุมด้าน สุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานสุขาภิบาลอาหารและโภชนาการ งานควบคุมเกี่ยวกับการ ประกอบการค้าที่น่ารังเกียจหรืออาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ งานป้องกันควบคุมแก้ไขเหตุรำคาญ และมลภาวะ งานสุขาภิบาลโรงงาน

(3) **งานรักษาความสะอาด มีหน้าที่เกี่ยวกับ** งานกวาดล้างทำความสะอาด งาน เก็บรวบรวมขยะมูลฝอย งานขนถ่ายขยะมูลฝอย และงานขนถ่ายสิ่งปฏิกูล

(4) **งานเผยแพร่และฝึกอบรม** งานเผยแพร่งิจกรรมทางวิชาการด้านสาธารณสุข งานฝึกอบรมและศึกษาดูงาน งานพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข งานประเมินผล

6) **กองการศึกษา** กองศึกษามีหน้าที่ ควบคุมดูแลรับผิดชอบ การปฏิบัติงานใน หน้าที่ของงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารและวิชาการ งานการเงิน งานการพัสดุ และงานโรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

(1) **งานการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่** เกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของกอง หรือฝ่าย คือ งานวางแผน บุคลากรทางการศึกษา งานสำรวจความต้องการและปัญหาทางการศึกษา งาน พัฒนาหลักสูตร งานจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทางการศึกษา งานวิจัยทางการศึกษา

(2) **งานการเงิน** มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน และบัญชีถือจ่าย เงินเดือนครู และ งานในกอง หรือฝ่ายการศึกษาดังต่อไป คือ งานเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เช่น วางฎีกา เตรียมการ

เบิกจ่ายเงิน และสิ่งแทนตัวเงิน การตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญคู่จ่ายเงินทุกประเภท ทั้งในและนอกงบประมาณ รวมถึงการลงบัญชี ทำรายงาน การบัญชี งานรวบรวมรายละเอียด ดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณของกองหรือฝ่าย เช่น การรวบรวมข้อมูลต่างๆ ในการจัดทำงบประมาณของกองหรือฝ่าย การรวบรวมข้อมูลต่างๆในการจัดทำงบประมาณ การทำหนังสือชี้แจงโต้ตอบด้านงบประมาณ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่าย งานการบริหารและควบคุมงบประมาณของกองหรือฝ่าย งานเกี่ยวกับการทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือนครูเทศบาล

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลตามพระราชบัญญัติ กำหนดไว้ชัดเจนตามที่กฎหมายกำหนด จำเป็นต้องให้บริการแก่ประชาชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องตามภารกิจและหน้าที่ ที่มีอย่างมากมาย จึงต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็วในการให้บริการและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

เป็นทฤษฎีการวิจัยของนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Maslow) ที่มองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุดตามลำดับ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2545 : 236)

#### 1) หลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

(1) หลักขาดแคลน (Deficit Principle) คือ เมื่อคนขาดแคลนสิ่งใดแล้ว ก็จะมีความต้องการสิ่งนั้น

(2) หลักก้าวหน้า (Progression Principle) คือ เมื่อความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไปอีก

2) ลำดับความต้องการของมาสโลว์ ได้สรุปความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ประการ ประกอบด้วยความต้องการแต่ละขั้น ดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์. 2539 : 384)

(1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของคนเพื่อความอยู่รอด ทางด้านร่างกาย จำเป็นสำหรับให้มีชีวิตอยู่รอด ทำให้มนุษย์ต้องไฝหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ไขว่คว้าใจมนุษย์ได้ มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวกับจิตใจ หรือความนึกคิด

(2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยในชีวิตปราศจากโรคร้าย หรืออุบัติเหตุใดๆ โดยมนุษย์อยากจะมี ความ



มั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของค่ามั่งงัญญาที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้างผลตอบแทนระยะยาว โดยความต้องการชนิดนี้มีไว้เพื่อเป็นเครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และกระทบรายได้ในอนาคต ในกรณีที่คนงานไม่แน่ใจในความมั่นคงเขาก็อาจหาทางเปลี่ยนงานใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงมากกว่า

(3) ความต้องการทางสังคมการยอมรับและความผูกพัน (Social Needs) เป็นความต้องการการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในกลุ่ม อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ต้องการได้รับมิตรภาพและความเห็นใจ ได้รับการยอมรับ เป็นผู้มีผลสำคัญต่อคนกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่างๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอ เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ

(4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ต้องการให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือยกย่อง เช่น การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงาม การมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ เพื่อให้ดีเลิศกว่าบุคคลอื่นทุกๆ ไป

(5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ปรารถนา (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่คิดหวังเอาไว้ ซึ่งมีลักษณะกว้างมาก และแตกต่างกันไปในแต่ละคน เป็นความต้องการที่อิสระเฉพาะแต่ละคน

**2.2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)** กล่าวถึงปัจจัยการจูงใจให้คนปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ 2 ประการ คือ (สมยศ นาวิกาน. 2545 : 169)

**1) ปัจจัยที่จำเป็น (Hygiene Factor)** คือ แหล่งที่มา ของการทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากสภาพงาน (Job Context) ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

(1) สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพห้อง อากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือ แสงสว่าง เป็นต้น

(2) นโยบายบริษัท (Company Policy) ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงาน

(3) การบังคับบัญชา (Supervision) ลักษณะของหัวหน้าความเป็นผู้นำ ความรู้ หลักการควบคุมปกครองดูแล ความเชี่ยวชาญและทักษะของหัวหน้า

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ถูกค้า

(5) เงินเดือนค่าตอบแทน (Salary)

(6) ความมั่นคงในงาน (Job Security)

(7) สถานะและความเป็นส่วนตัว (Status & Personal Life)

**2) ปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factors)** เป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกรักพอใจในการทำงาน อันเป็นแรงกระตุ้นหรือทำให้คนรู้สึกอยากทำงานด้วยความทุ่มเทและเต็มใจ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Job Achievement) รู้สึกประสบความสำเร็จจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานยากๆ ได้สำเร็จ

(2) การยกย่องยอมรับ (Recognition) คือการได้รับการยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญต่อองค์กร

(3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การได้รับความไว้วางใจ ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญหรือท้าทาย มีความยาก เป็นต้น

(4) ความก้าวหน้า (Advancement) การได้รับความก้าวหน้าจากการทำงานเช่น การเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

(5) ลักษณะของงาน (Work Content) ว่ามีลักษณะงานเป็นอย่างไร ตรงหรือไม่ตรงกับความชอบใจ

### 2.2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Expectancy Theories or Vroom Theory)

เป็นผลงาน ของนักจิตวิทยา ชื่อ วิคเตอร์ เอช. วรูม (Victor H. Vroom) ที่ได้พัฒนาขึ้นมา ซึ่งพยอม วงศ์สารศรี (2545 : 239) กล่าวถึงว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำสิ่ง ซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อในคุณค่าของเป้าหมาย และคาดหวังว่าจะบรรลุผลได้ โดยแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นในการจูงใจจะขึ้นอยู่กับคุณค่าความพอใจต่อผลลัพธ์ที่จะได้จากการกระทำ คุณค่ากับความคาดหวัง หรือความเชื่อมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และชูชัย สมิทธิไกร (2544 : 112-113) กล่าวถึง ทฤษฎีนี้ที่เสนอว่า มนุษย์แต่ละคนเป็นนักตัดสินใจที่มีเหตุผล และจะเลือกกระทำแต่สิ่งที่ดีคิดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าปรารถนาเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจทำ เขาจะคิดว่ามีโอกาสเป็นไปได้สูงที่การกระทำนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เขาปรารถนา ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1) ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลที่ได้รับจากการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การได้ขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การถูกไล่ออกจากงาน ความบาดเจ็บ ความยอมรับจากเพื่อนฝูง เป็นต้น

2) คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง ความน่าปรารถนาหรือความพึงพอใจของผลลัพธ์ตามความรับรู้ของบุคคล เช่น พนักงาน ก. อาจให้คุณค่าแก่การได้ขึ้นเงินเดือนมากกว่าการได้เลื่อนตำแหน่ง แต่พนักงาน ข. อาจจะรู้สึกในทางตรงกันข้ามก็ได้

3) ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามและผลการปฏิบัติงาน(Effort performance expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ตามความรับรู้ของบุคคล ที่ว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น งานมีคุณภาพหรือปริมาณตามที่หวัง

4) ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ (Performance outcome expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ ตามความรับรู้ของบุคคล ที่ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าปรารถนา

โดย ทฤษฎีความคาดหวัง ยังเชื่อว่า ก่อนที่บุคคลจะตัดสินใจว่าตนเองจะทุ่มเทความพยายามลงไปเท่าไร เขาจะถามตนเองว่า

- 1) มีความเป็นไปได้สูงหรือไม่ที่ความพยายามนี้ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- 2) ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนี้ จะทำให้ได้รับผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือไม่
- 3) ผลลัพธ์ที่ได้รับมีความน่าปรารถนาหรือไม่

นอกจากนี้แนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังได้ให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการฝึกอบรมหลายประการ คือ ประการแรก โครงการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้รับการอบรมจะต้องมีความเชื่อว่า “การฝึกอบรมนี้มีอะไรที่ให้อะไรแก่ตัวฉัน” พวกเขาจะรับรู้ว่าการเข้าร่วมการฝึกอบรม จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าปรารถนา เช่น การมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง การมีความรู้ทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ถ้าหากผู้เข้าอบรมคิดว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งไร้ประโยชน์และเสียเวลาแล้ว พวกเขาจะไม่ให้ความสนใจ และอาจขาดการฝึกอบรมได้ ประการที่สอง องค์กรควรช่วยให้ผู้รับการอบรม เชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถ ขจัดอุปสรรคของการปฏิบัติงาน และคัดเลือกผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งมีความสามารถและแรงจูงใจที่เหมาะสม ประการที่สาม องค์กรควรต้องแจ้งให้ผู้รับการอบรมทราบอย่างแน่ชัดว่า ความสำเร็จหรือผลการฝึกอบรมที่ดีเยี่ยมนั้นจะมีผลอย่างไรต่ออาชีพการงานของพวกเขา และประการสุดท้าย องค์กรควรสำรวจว่า ผลลัพธ์หรือรางวัลประเภทใดที่มีคุณค่า ในสายตาของพนักงาน เพื่อที่จะได้ใช้รางวัลเหล่านั้นเป็นสิ่งจูงใจการทำงาน

#### 2.2.4 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theories) ของ สกินเนอร์ (Skinner)

เป็นทฤษฎี ที่ว่าด้วยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ที่กระทำกับผลที่เกิดจากพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต โดยมีนักจิตวิทยาชื่อ สกินเนอร์ (Skinner) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีสาระสำคัญที่ว่า ผลอันเกิดจากสภาพแวดล้อม เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคน ซึ่งแทนที่จะพิจารณาปัจจัยภายในแต่เป็นปัจจัยภายนอก และส่งผลต่อพฤติกรรมนั้นก็คือ พฤติกรรมของคนจะเปลี่ยนแปลงไปตามผลของพฤติกรรมนั้น ทฤษฎีเสริมแรงอาจจะอธิบายด้วยหลักการและกฎ ดังต่อไปนี้ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2545 : 322)

1) การรู้มาหรือจำได้ (Cognitive Explanation) เช่น ถ้าเคยคุยกันในห้องเรียนเสียงดัง แล้วถูกอาจารย์ตำหนิ ครึ่งหน้าก็จะรู้ทันทีว่าถ้าคุยกันเสียงดังอีก ก็จะถูกตำหนิอีก เป็นต้น

2) การเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement Explanation) เช่น ถ้าเคยเรียนได้ผลการเรียนดีแล้วพ่อแม่ให้รางวัล ก็จะทำให้นักเรียนคนนั้นตั้งใจเรียนมากขึ้น เพราะอยากได้รางวัลอีก นั่นคือรางวัลที่ได้เป็นการเสริมแรงจูงใจให้อยากทำเช่นนั้นอีก

3) กฎแห่งผลการกระทำ (Law of Effect) กล่าวคือ เมื่อพฤติกรรมใดทำแล้วเกิดผลดีในทางบวกต่อผู้กระทำ บุคคลนั้นก็จะกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ อีก ในทางกลับกันพฤติกรรมใดที่ทำแล้วให้ผลเสียในทางลบต่อผู้กระทำ บุคคลนั้นก็จะเลิกพฤติกรรมดังกล่าว และการเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

(1) การเสริมแรงด้านบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมหรือเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้น ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น การให้ค่าชมเชยของหัวหน้าเมื่อพนักงานทำงานได้เสร็จตามกำหนด อันเป็นการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมนี้อีกในอนาคต เป็นต้น

(2) การเสริมแรงด้านลบ (Negative Reinforcement) หรือบางที่เรียกว่าการเรียนรู้การหลีกเลี่ยง (Avoidance Learning) เป็นการเสริมแรงจูงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการและลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลง อันเกิดจากการเรียนรู้ในการหลบเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาโดยการเลิกกระทำพฤติกรรมที่ไม่ต้องการที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านลบดังกล่าว และหันไปทำพฤติกรรมที่ต้องการแทน เช่น อาจารย์สั่งว่าใครที่ส่งรายงานช้า จะถูกตัดคะแนน ดังนั้นทุกคนจะพยายามส่งรายงานให้ทันเวลา เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกตัดคะแนน เป็นต้น

(3) การขจัดหรือยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) เพื่อเป็นการลดพฤติกรรมที่เคยทำบ่อยๆ ลงหรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป เมื่อผู้บริหารต้องการ โดยการไม่ให้รางวัลหรือไม่ให้ผลตอบแทน ในทางบวกที่เคยให้ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะให้พนักงานทำงานล่วงเวลาน้อยลง อาจจะใช้วิธีเลิกให้ค่าชมเชยพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา หรือการลดเงินตอบแทนที่เคยให้มาก่อน อันเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานล่วงเวลาน้อยลง

(4) การลงโทษ (Punishment) เพื่อที่จะลดพฤติกรรมที่ทำบ่อยๆ ลง หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการให้ผลตอบแทนในทางลบหรือการลงโทษตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น การที่ผู้จัดการไม่ขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานที่มาทำงานสายเป็นประจำ เพื่อเป็นการลงโทษและกระตุ้นไม่ให้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวอีก เป็นต้น

## 2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

1) ความหมายของการจูงใจ ได้มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ โดยมีสาระสำคัญ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

นภดล เชนะโยธิน (2540 : 135) ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การชักนำหรือชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้สิ่งจูงใจหรือปัจจัยตลอดจนเทคนิคที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องจูงใจด้วยสิ่งที่เขาหวังและมีความพึงพอใจ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เขาเหล่านั้นกระทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งมีแนวคิดสนับสนุนของ อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัดี (2540 : 160) ที่ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้โดยมีแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในบุคคล แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกโดยมีหลักการสำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมแต่ละอย่างและโดยการค้นหา ระบุสาเหตุ แรงกระตุ้น จุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า โดยมี สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 265) เพิ่มเติมว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความ ต้องการ และ ความคาดหวัง ต่างๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ รติมา ปริกสุวรรณ (2545 : 6) ที่ว่า การจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงผลักดัน ให้บุคคลทุ่มเทความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ ด้วยความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ โดยอาศัยหลักของความพยายามในการตอบสนอง ความต้องการ ของบุคคลนั้นๆ เป็นสิ่งจูงใจ เพื่อให้ทำให้แสดงพฤติกรรมดังกล่าว และ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 195) ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล การจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยุให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามดำเนินการให้ พนักงานเกิดความ ต้องการที่จะทำงาน ด้วยการให้ความร่วมมือร่วมใจกัน มีความทุ่มเทในการทำงานเต็มที่ เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเต็มใจ ของพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและได้งานที่มีประสิทธิภาพ

2) องค์ประกอบของการจูงใจ จากความหมายของการจูงใจจะเห็นว่า การจูงใจจะมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ

(1) ความต้องการ (Need) เป็นความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจที่ ต้องการได้รับการตอบสนองเพื่อผ่อนคลายจากความรู้สึกตึงเครียดและบีบคั้น

(2) แรงผลักดัน (Force) เป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรม ซึ่งจะ  
ได้มาซึ่งการตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้นให้บรรเทาหรือผ่อนคลายลง

(3) ความพยายาม (Effort) เป็นตัวบ่งบอกถึงความหนักเบาของการจูงใจนั้น

(4) เป้าหมาย (Goals) ในที่นี้จะหมายถึงเป้าหมายขององค์กร

**3) ความสำคัญของการจูงใจ** สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ  
(อุทัย จิตตะปาโธ และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. 2540 : 160)

(1) ความสำคัญต่อองค์กร เป็นการจูงใจซึ่งมีประโยชน์ ต่อองค์กรโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงาน รักษาคนดีเหล่านี้ให้อยู่นานๆ โดยทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถและส่งเสริมการทำงานทางริเริ่มสร้างสรรค์

(2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา และเอื้ออำนวยต่อการสั่งการให้มีประสิทธิผล สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้

(3) ความสำคัญต่อบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้ ได้รับความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทนและมีขวัญในการทำงาน ได้รับความสนใจในฐานะเป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย

**4) ประเภทของสิ่งจูงใจ** การจูงใจจำเป็นต้องใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องชักนำหรือชักจูงให้บุคคลปฏิบัติสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแบ่งได้หลายลักษณะ เช่น  
(นภคค เชนะโยธิน. 2540 : 138)

(1) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน โบนัส บำเหน็จหรือสิ่งของต่างๆ สิ่งเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการเบื้องต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจ ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยการปฏิบัติงาน

(2) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น ความรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรม การยกย่องชมเชย การได้รู้เห็นในผลสำเร็จของงาน การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม และ สิ่งจูงใจในทางบวก เช่น ความมั่นคง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม ส่วนสิ่งจูงใจทางลบ เช่น การตำหนิ

(3) การจูงใจด้วยงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน รู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบ มีความภาคภูมิใจ เพียรพยายาม ทุ่มเท และอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มความสามารถ โดยทำงานอย่างตั้งใจ และมีความสุขเพราะไม่ได้ถูกบีบบังคับ ซึ่งการจูงใจด้วยงานประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะของงานที่น่าสนใจ ทำทนายโอกาสแห่ง

ความสำเร็จ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความทุ่มเทเต็มที่ เพราะเป็นการจูงใจและเป็นเครื่องมือทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดและทันเวลาที่

(4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ถ้าสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี จะทำให้พนักงานกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบายอยากทำงานและขยันทำงาน จึงจะมีส่วนในการจูงใจให้พนักงานทำงานเต็มที่ โดยควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเองมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีความสามัคคีและเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

(5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ เป็นการให้สวัสดิการแก่พนักงานทำให้มีความมั่นคงปลอดภัย จะทำให้ทำงานด้วยความเต็มใจโดยเป็นการอำนวยความสะดวกทั่วไป การบริการด้านสุขภาพ โดยจัดให้มีโรงพยาบาลมีการออกกำลังกาย ด้านนันทนาการโดยมีที่เล่นกีฬา จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล ด้านการศึกษาโดยจัดให้มีการฝึกอบรม ดูงาน และการจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจโดยการทำประกันสังคม การประกันชีวิต การให้กู้ยืมเงินในด้านต่างๆ

5) ประโยชน์ของการจูงใจ การจูงใจ จะทำให้มีความหมายในทางที่จะทำให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น และเมื่อมีหนทางที่จะได้รับประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการก็จะปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ อย่างเต็มที่และตลอดเวลา การจูงใจจึงมีประโยชน์ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 271)

- (1) คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
- (2) เกิดความร่วมมือร่วมใจ ทำงานเต็มที่
- (3) รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน
- (4) มีความสนใจในการสร้างสรรค์
- (5) สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น
- (6) ส่งเสริมให้มีพฤติกรรมตามต้องการ

สรุป แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมีประโยชน์มาก การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ให้บริการตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ทฤษฎีการจูงใจและแนวคิดที่นำมาอ้างอิง จะมีหลักการและวิธีการที่จะช่วยให้การให้บริการมีคุณภาพ ต้องศึกษาถึงสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำเป็นต้องพิจารณาส่วนประกอบอื่นๆ ด้วยเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการ และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ให้บริการในองค์กรเกิดแรงกระตุ้น ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ และเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ

1) ความหมายของการให้บริการ ในงานวิจัยนี้ ได้รวบรวมความหมายของการให้บริการจากแนวคิดของหลายท่านไว้ ดังนี้

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2547 : 14) ให้ความหมายว่า การให้บริการ หมายถึง การกระทำ พฤติกรรม หรือการปฏิบัติที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยกระบวนการที่เกิดขึ้นนั้น อาจมีตัวสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ก็ได้ เนื้อแท้ของสิ่งที่เสนอให้นั้นเป็นการกระทำ พฤติกรรม หรือการปฏิบัติ การซึ่งไม่สามารถนำไปเป็นเจ้าของได้ โดย วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2539 : 7) เพิ่มเติมว่า การให้บริการ หมายถึง สิ่งที่จับ สัมผัส และต้องได้ยาก และเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายไปได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้น และจะส่งมอบสู่ผู้รับบริการ เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆ โดยทันที หรือ ในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการ ซึ่ง ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และคนอื่นๆ (2545 : 29) ให้ความหมายว่า การให้บริการ หมายถึง คุณภาพของการให้บริการ ที่มีความแตกต่างจากการผลิตสินค้า คุณภาพของงานให้บริการ ประกอบไปด้วย ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความต้องการ ความสามารถ การเข้าถึงได้ ความสุภาพ การติดต่อสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความเข้าใจลูกค้า และสามารถรู้สึกได้ในความพร้อมและความใส่ใจในการให้บริการ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547 : 18) ที่ว่า การให้บริการ หมายถึง กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน ของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้น ต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ จนนำไปสู่ความพึงพอใจได้ และ สมชาติ กิจขรรจง (2543 : 11) เพิ่มเติมว่า การให้บริการ เป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น เป็นการช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์ ความสะดวกในกิจกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น ตามหน้าที่

สรุปได้ว่า การให้บริการ หมายถึง การกระทำในการให้ความสะดวกในด้านต่างๆของการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการ โดยเป็นการช่วยเหลือด้วยการปฏิบัติในลักษณะของการให้บริการที่ดี ตั้งใจ เต็มใจและใส่ใจที่จะให้บริการ ด้วยความถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการนั้น

2) องค์ประกอบของคุณภาพในการบริการ คุณภาพในการบริการจะมีองค์ประกอบ ดังนี้ (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. 2547 : 106)

- (1) สิ่งที่สามารถสัมผัสได้ ได้แก่ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ป้ายประชาสัมพันธ์ ที่จอดรถ การตกแต่งสำนักงาน เป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่สัมผัสได้
- (2) ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นความสามารถในการมอบบริการ เพื่อ



สนองความต้องการได้ตรงวัตถุประสงค์ของการบริการนั้น ภายในเวลาที่เหมาะสม

(3) ความรวดเร็ว เป็นความตั้งใจที่จะช่วยเหลือโดยให้บริการอย่างรวดเร็ว

(4) การรับประกัน เป็นการรับประกันว่าพนักงานที่มี ความรู้ ความสามารถ มีความสุภาพ มีจริยธรรมในการให้บริการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะได้รับการบริการที่มีมาตรฐาน

(5) การเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล โดยดูแลเอาใจใส่ให้บริการอย่างตั้งใจในการแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจ

โดยองค์ประกอบของความสำเร็จในการให้บริการ ที่เป็นส่วนที่มีความสำคัญในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการได้มากมีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2546 : 441)

(1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ โดยผู้ให้บริการจะต้องถือเป็นหน้าที่โดยตรง ที่จะต้องพยายามทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

(2) ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) ผู้ให้บริการจำเป็น จะต้องรับรู้ และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน ตลอดจนสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้มารับบริการ เพื่อสนองบริการที่ตรงกับความคาดหวังซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

(3) ความพร้อมในการให้บริการ (Readiness) ประสิทธิภาพของการให้บริการ ขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ภายในเวลาและรูปแบบที่ต้องการ

(4) ความมีคุณค่าของการบริการ (Values) คุณภาพของการให้บริการ ที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบผู้รับบริการ ความพยายามที่จะทำให้ผู้รับบริการพอใจกับบริการที่ได้รับ ย่อมแสดงถึงคุณค่าของการให้บริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ เกิดความรู้สึกพึงพอใจ

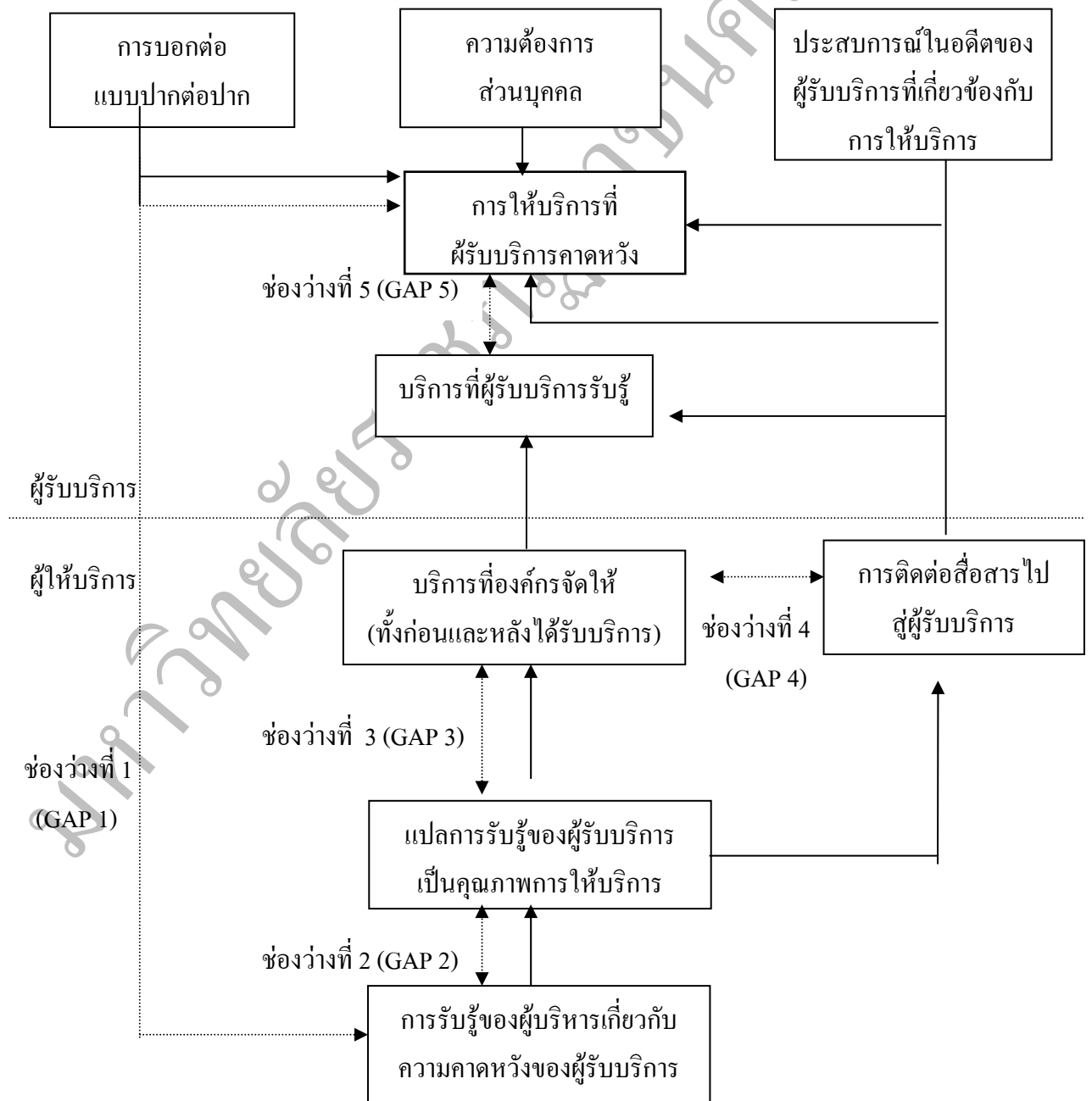
(5) ความสนใจต่อการให้บริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจัง ต่อผู้รับบริการทุกระดับ ทุกคน อย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน นับเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

(6) ความสุภาพในการให้บริการ (Courtesy) การต้อนรับ และให้บริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส และทำที่ที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ แสดงถึงความมีอัธยาศัยและบรรยากาศของการให้บริการที่เป็นมิตรอบอุ่นเป็นกันเอง ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจต่อการบริการที่ได้รับ

(7) ความมีประสิทธิภาพในการให้บริการ (Efficiency) ความสำเร็จของการให้บริการขึ้นอยู่กับความเป็นระบบที่มีขั้นตอนในการให้บริการที่ชัดเจน เนื่องจากการให้บริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับบุคคล พัฒนากลยุทธ์ในการให้บริการ เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการให้บริการ

องค์กรที่มีการให้บริการที่สอดคล้องจะต้องมุ่งตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นสำคัญ โดยการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อสร้างความแตกต่างที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการให้ได้อย่างต่อเนื่องได้

คุณภาพการให้บริการ เป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความแตกต่างในการให้บริการ การรักษา ระดับการให้บริการ และตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงการบอกต่อ แบบปากต่อปาก ความต้องการส่วนบุคคล และประสบการณ์ของผู้รับบริการในอดีต ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ดังแสดงในภาพ 3



### ภาพ 3 แบบจำลองคุณภาพการให้บริการ (The Service Quality Model)

(ที่มา : Parasuraman, Zeithaml and Berry. 1985 : 41)

คุณภาพการให้บริการ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สร้างความแตกต่างในการให้บริการ การรักษาระดับการให้บริการ และตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จำเป็นต้องพิจารณาถึงการบอกต่อแบบปากต่อปาก ความต้องการส่วนบุคคล และประสบการณ์ของผู้รับบริการในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการดังนี้ (Parasuraman, Zeithaml and Berry. 1985 : 42)

(1) การบอกต่อแบบปากต่อปาก การประเมินคุณภาพการบริการมีความซับซ้อน มีผลต่อความเสี่ยงในการตัดสินใจใช้บริการ ต้องพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการจากแหล่งบุคคลต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อน และแหล่งข้อมูลที่มีใช้บุคคล เช่น สื่อ ลูกค้าใช้ข้อมูล 2 แหล่งในการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ เมื่อต้องตัดสินใจใช้บริการ ผู้รับบริการจะไว้วางใจข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งที่เป็นบุคคลมากกว่า เพราะสื่อที่ส่งถึงนั้น แสดงให้เห็นถึงคุณภาพการให้บริการที่ผ่านมาได้น้อย ความสำคัญนี้จะส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นการยากที่จะประเมินคุณภาพการให้บริการก่อนใช้จากประสบการณ์โดยตรง การบอกต่อแบบปากต่อปากจากเพื่อน ครอบครัว เป็นแหล่งข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อระดับความต้องการในบริการ การสร้างความพึงพอใจ สนับสนุนการให้ข้อมูลโดยการบอกต่อแบบปากต่อปาก

(2) ความต้องการส่วนบุคคล ผู้รับบริการสามารถจะรับรู้คุณภาพการให้บริการ คุณภาพการให้บริการจะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งตรงกับความคาดหวัง ความต้องการส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่กำหนดการให้บริการที่มีศักยภาพสนองความต้องการ ผู้ให้บริการต้องส่งมอบคุณค่างานการให้บริการ ตามที่ผู้รับบริการคาดหวังภายในขอบเขตที่เป็นไปได้ ความต้องการนั้นยังเกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างไร สิ่งที่สำคัญในการสร้างความคาดหวังของผู้รับบริการ จะส่งผลถึงคุณภาพการให้บริการที่ผู้รับบริการสามารถรับรู้ได้

(3) ประสบการณ์ในอดีตของผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ในด้านประสบการณ์ของการรับบริการเป็นผลมาจากกิจกรรมที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจใช้บริการ ซึ่งประสบการณ์ของการรับบริการ เรียกว่า การรับรู้บริการ ผู้บริหารองค์กรต้องทราบความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อเป็นเกณฑ์กำหนดคุณภาพการให้บริการที่ส่งมอบคุณค่าให้กับผู้รับบริการ

**3) คุณภาพการให้บริการ** คุณภาพของการให้บริการที่ผู้รับบริการใช้ประเมิน มีลักษณะดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คนอื่นๆ. 2545 : 342)

- (1) ความเชื่อถือได้ บริการถูกต้อง รักษาความลับสัญญา ไว้วางใจได้
- (2) การตอบสนอง การตั้งใจ มีความพร้อมในการบริการด้วยความรวดเร็ว
- (3) ชีตความสามารถ เป็นทักษะความรู้ที่ต้องใช้ในการบริการ
- (4) การเข้าถึงได้ ง่ายต่อการติดต่อ
- (5) อัจฉริยะ ความสุภาพ เคารพ เกรงใจ เป็นมิตรในการต้อนรับ
- (6) การสื่อสาร การรับฟังข้อมูล และความคิดเห็นที่เป็นมิตรด้วยวาจาสุภาพ
- (7) ความน่าเชื่อถือ เป็นความไว้วางใจเชื่อถือและซื่อสัตย์
- (8) ความมั่นคง ความปลอดภัยจากความเสียหายหรือความข้องใจทั้งหลาย
- (9) ความเข้าใจเป็นความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า
- (10) ลักษณะทางกายภาพที่สัมผัสได้ เป็นกริยาท่าทางทั้งหมดในการบริการ

เครื่องมือวัดคุณภาพการบริการ การพัฒนาขั้นตอนการประเมินคุณภาพการให้บริการ ให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในปี 1988 Parasuraman, Zeithaml และ Berry ได้สร้างเครื่องมือวัดคุณภาพการให้บริการจำแนก 5 ด้านดังนี้ (Parasuraman, Zeithaml และ Berry. 1988 : 15)

(1) ความเป็นรูปธรรมของการให้บริการ (Tangibles) งานให้บริการควรมีความเป็นรูปธรรม ที่สามารถสัมผัสจับต้องได้ มีลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็น เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ วัสดุ และบุคคล ในการติดต่อสื่อสารนั้น เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการรับรู้ว่าพนักงานมีความตั้งใจให้บริการเห็นภาพได้ชัดเจน

(2) ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ (Reliability) การให้บริการต้องตรงตามการสื่อสารที่นำเสนอแก่ผู้รับบริการ งานให้บริการที่มอบหมายให้แก่ผู้รับบริการทุกครั้ง ต้องมีความถูกต้องเหมาะสม และมีความสม่ำเสมอ ที่สามารถสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในงานให้บริการ

(3) การตอบสนอง (Responsive) พนักงานมีหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจ และมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือหรือให้บริการทันที เพื่อได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็ว

(4) การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance) การให้บริการจากพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานตอบสนองความต้องการ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือและสร้างความมั่นใจว่าได้รับบริการที่ดี

(5) การเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Empathy) พนักงานที่ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายมีความเหมือนและความแตกต่างในบางเรื่อง ใช้เป็นแนวทางให้การให้บริการลูกค้าแต่ละรายในการสร้างความพึงพอใจ

จรัส สุวรรณมาลา (2539 : 10-11) ได้กล่าวถึง คุณภาพของการให้บริการประชาชนแต่ละประเภท ว่าอาจจะมีคุณลักษณะแตกต่างกันออกไป ตามตัวแปรที่นำมาใช้ในการกำหนดคุณภาพของการให้บริการ ดังนี้

(1) **ความถูกต้องตามกฎหมาย** บริการที่จัดขึ้นตามกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริการที่บังคับให้ประชาชนต้องมาใช้บริการ เช่น การบริการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน การรับชำระภาษีอากร การออกใบอนุญาตและการออกเอกสารสิทธิ์ต่างๆ จำเป็นต้องควบคุมให้ถูกต้อง

(2) **ความเพียงพอ** หมายถึง การให้บริการที่มีจำนวน และคุณภาพเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยไม่มีการรอคอยหรือเข้าคิว เพื่อขอรับบริการเพราะหน่วยงานมีขีดความสามารถในการให้บริการต่ำกว่า ความต้องการของประชาชน เช่น การบริการเก็บขยะของเทศบาล จะต้องเพียงพอกับความต้องการของชุมชน สามารถเก็บขยะได้หมดทุกวัน โดยไม่มีขยะตกค้าง เป็นต้น การให้บริการที่เพียงพอกับความต้องการของประชาชน จึงเป็นอีกด้านหนึ่งของคุณภาพในการให้บริการ

(3) **ความทั่วถึง เท่าเทียม ไม่มีข้อยกเว้น ไม่มีอภิสิทธิ์** บริการสาธารณะที่ดี ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกพื้นที่ ทุกกลุ่มอาชีพ ทุกเพศทุกวัย ได้ใช้บริการประเภทเดียวกัน คุณภาพเดียวกันได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน โดยไม่มีข้อยกเว้นใดๆ เช่น ถ้าจัดบริการด้านการรักษาพยาบาลขั้นพื้นฐานที่รัฐจัดไว้ให้ได้อย่างเท่าเทียมกัน จึงจะนับได้ว่าเป็นบริการที่ดีมีคุณภาพ

(4) **ความสะดวก รวดเร็ว เชื่อถือได้** การให้บริการที่ดีมีคุณภาพนั้น ผู้ใช้บริการจะต้องได้รับความสะดวก สามารถใช้บริการได้ ณ ที่ต่างๆ และสามารถเลือกใช้วิธีการได้หลายแบบตามสภาพของผู้ใช้บริการ เช่น ประชาชนสามารถชำระภาษีอากรและค่าบริการต่างๆ ได้โดยผ่านระบบธนาคาร หรือสามารถใช้บริการด้านทะเบียนราษฎรได้ทางไปรษณีย์ หรือทางระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปอำเภอ เป็นต้น ความสะดวกอาจพิจารณาได้จากกระบวนการให้บริการ เช่น การจัดให้มีจุดให้บริการเพียงจุดเดียว (One-stop Service) ซึ่งจะอำนวยความสะดวก แก่ผู้บริการได้ดีกว่าการให้ผู้บริการเดินทางไปตามโต๊ะ หรือหน่วยบริการหลายๆ หน่วย เพียงเพื่อขอรับบริการอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ส่วนความรวดเร็วเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการ โดยประชาชนต้องรับบริการได้ทันที และความน่าเชื่อถือได้ เป็นอีกด้านหนึ่งของคุณภาพการให้บริการที่ต้องมีความต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีระเบียบแบบแผนการให้บริการที่แน่นอน

(5) **ความได้มาตรฐานทางเทคนิค หรือมาตรฐานทางวิชาการ** การให้บริการบางประเภทจะต้องอาศัยความรู้ความชำนาญทางเทคนิคหรือทางวิชาการ เช่น บริการทางการแพทย์ บริการให้คำปรึกษา ด้านวิศวกรรม เกษตรกรรม เศรษฐกิจ การเงินการบัญชี กฎหมาย เป็นต้น บริการดังกล่าวนี้จะมีคุณภาพดีก็ต่อเมื่อมีบุคลากรและกระบวนการให้บริการที่ได้มาตรฐาน

(6) การเรียกเก็บค่าบริการที่เหมาะสม ต้นทุนการให้บริการต่ำ การให้บริการของรัฐบางประเภทมีการเรียกเก็บค่าบริการจากผู้ให้บริการในกรณีดังกล่าวนี้จะต้องนำเรื่องการเก็บค่าบริการมาพิจารณาด้วยเช่นเดียวกัน บริการที่ดีต้องมีค่าบริการที่เหมาะสม ไม่สูงจนทำให้บุคคลบางกลุ่ม ไม่สามารถใช้บริการได้ ในการให้บริการ การให้บริการกับต้นทุนการให้บริการมักจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรง การให้บริการที่ดีจะต้องมีระบบการจัดบริการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพดีและค่าบริการที่ไม่สูงเกินไป

(7) ความพอใจ ประทับใจของผู้ใช้บริการ อีกด้านหนึ่ง ของคุณภาพการให้บริการ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การบริการที่มีคุณภาพจะต้องเป็นที่พึงพอใจและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่

4) ปัจจัยกำหนดคุณภาพการให้บริการ ตามที่ได้กล่าวถึงว่า เทศบาลมีหน้าที่ให้บริการประชาชนในท้องถิ่นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย มีภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบมาก และต้องมีความพร้อม ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการแก้ปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น เพื่อผลการให้บริการเป็นที่พึงพอใจ งานให้บริการเป็นเรื่องที่ต้องทำด้วยใจจึงจะเกิดคุณภาพ ต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันของผู้ให้บริการ โดยคุณภาพของการให้บริการจะต้องมีความสอดคล้อง ต่อความต้องการของประชาชน ระดับความสามารถของการให้บริการ ในการตอบสนองความต้องการ และระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ หลังจากได้รับบริการไปแล้ว โดยมีปัจจัยที่ใช้ตัดสินคุณภาพของการบริการ 10 ปัจจัย คือ (วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, 2539 : 17)

(1) Reliability หรือความเชื่อถือได้ในคุณลักษณะหรือมาตรฐานการให้บริการ เป็นชื่อเสียงหลักของหน่วยงานที่รักษาไว้ดี จนเกิดความเชื่อได้ว่าการให้บริการได้มาตรฐาน อาจเป็นการวัดเรื่องเวลาว่าจะไม่เสียเวลามาก

(2) Responsiveness หรือความตอบสนอง การสนองตอบต่อความต้องการหรือความรู้สึของผู้รับบริการว่า ต้องการพบเห็นเรื่องใด เช่น รีบออกไปบรรเทาความทุกข์เร่งด่วน

(3) Competence หรือความสามารถ สมรรถนะในการให้บริการอย่างรอบรู้ ถูกต้องเหมาะสม และเชี่ยวชาญจริงจัง

(4) Access หรือการเข้าถึงง่าย การใช้บริการได้อย่างไม่ยุ่งยาก ไม่มีพิธีและพร้อมจะให้บริการเสมอ

(5) Courtesy หรือความสุภาพ ให้ความเคารพ ความอ่อนน้อมให้เกียรติและมีมารยาทที่ดีของผู้ให้บริการ ไม่ว่าจะทักทายหรือแสดงกิริยาใดๆ

(6) Communication หรือ ความสามารถและสมบูรณ์ ในการสื่อความและ

สัมพันธ์กับผู้รับบริการ ทำให้ประชาชนทราบ เข้าใจ และได้รับคำตอบในข้อสงสัย หรือความไม่เข้าใจต่างๆ ได้อย่างกระจ่างชัด

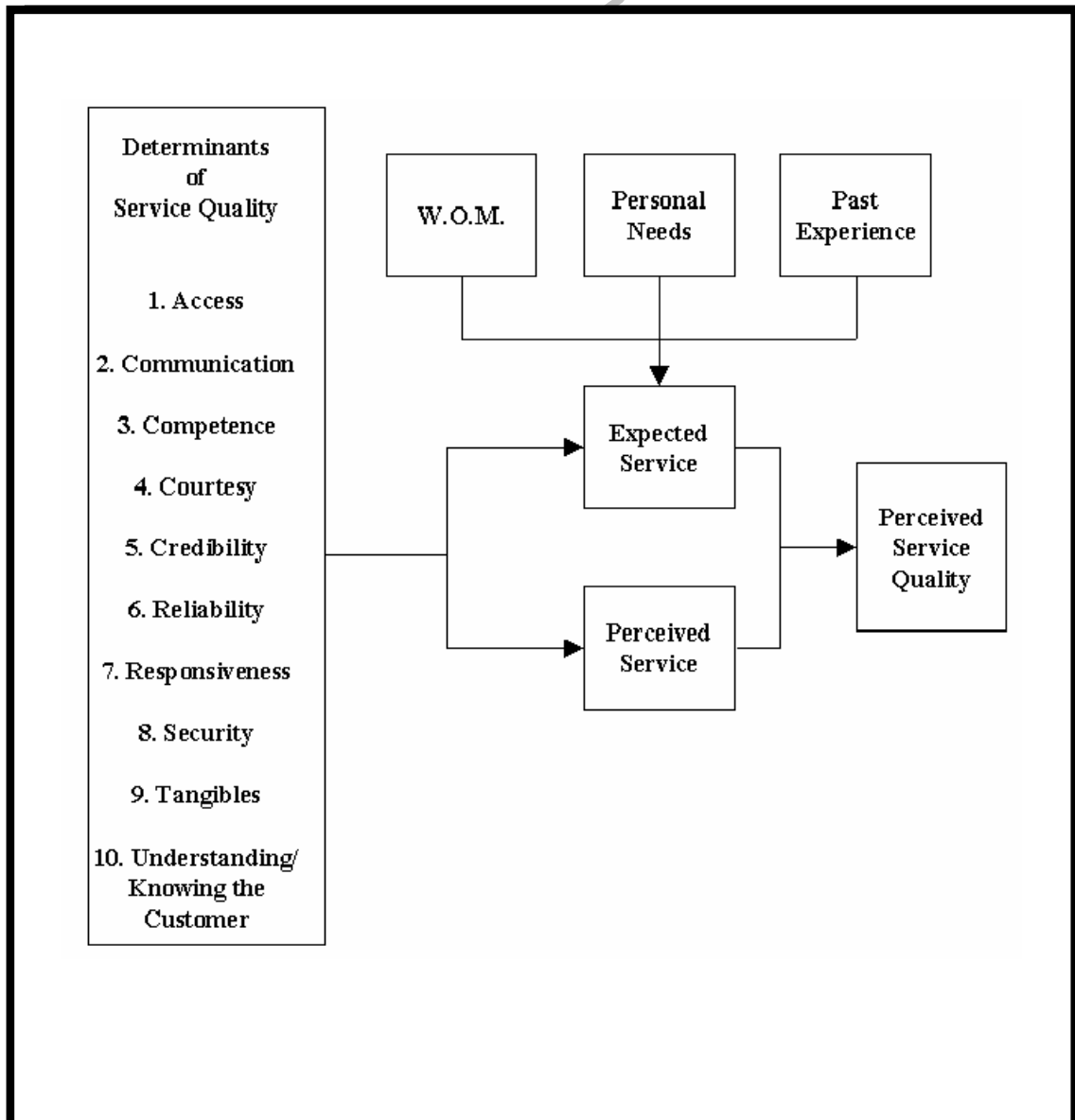
(7) Creditability หรือความเชื่อถือได้ ความมีเครดิตของผู้ให้บริการ

(8) Security ความมั่นคงปลอดภัย สบายใจของประชาชนในขณะที่ใช้บริการ

(9) Customer Understanding ความเข้าใจในประชาชนผู้มารับบริการ

(10) Tangibles ส่วนที่สัมผัสได้ และรับรู้ได้ทางกายภาพของปัจจัยการให้บริการ เช่น กิริยาท่าทางทั้งหมดที่แสดงออกในการให้บริการ

ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ พาราสุราแมน, เซทแฮล์ม และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml and Berry. 1985 : 48) ที่พบว่า ปัจจัยซึ่งผู้รับบริการใช้ในการกำหนดหรือประเมินคุณภาพการให้บริการโดยทั่วไป 10 ประการ โดยผลการวิจัยสรุปได้ ดังภาพ 4



ภาพ 4 ปัจจัยกำหนดคุณภาพการให้บริการ (Determinants of Perceived Service Quality)

(ที่มา : Parasuraman, Zeithaml and Berry. 1985 : 48)

จากที่กล่าวมา คุณภาพการให้บริการมีการสัมผัส มีการรับรู้จาก คุณภาพของผู้ให้บริการ ทั้งกิริยา ท่าทาง ความสุภาพเรียบร้อย ความรู้ ความสามารถ ความเอื้ออาทร และความตั้งใจในการให้บริการ ซึ่งจะทำให้การให้บริการมีคุณภาพมากขึ้น สามารถสร้างความพึงพอใจให้ประชาชนได้มากขึ้นด้วย

กลยุทธ์และปัจจัยสู่ความสำเร็จ ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ จากการวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพใน 55 องค์กร ครอบคลุม 22 ประเภท ของกิจการในสหรัฐอเมริกา ได้มีการสรุปลักษณะที่โดดเด่น ที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ ประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยนิตยสารฟอร์จูน ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีหัวข้อ 6 ประการ ที่ได้รับการยอมรับสูงสุด คือ (Spechler. 1988 : 10)

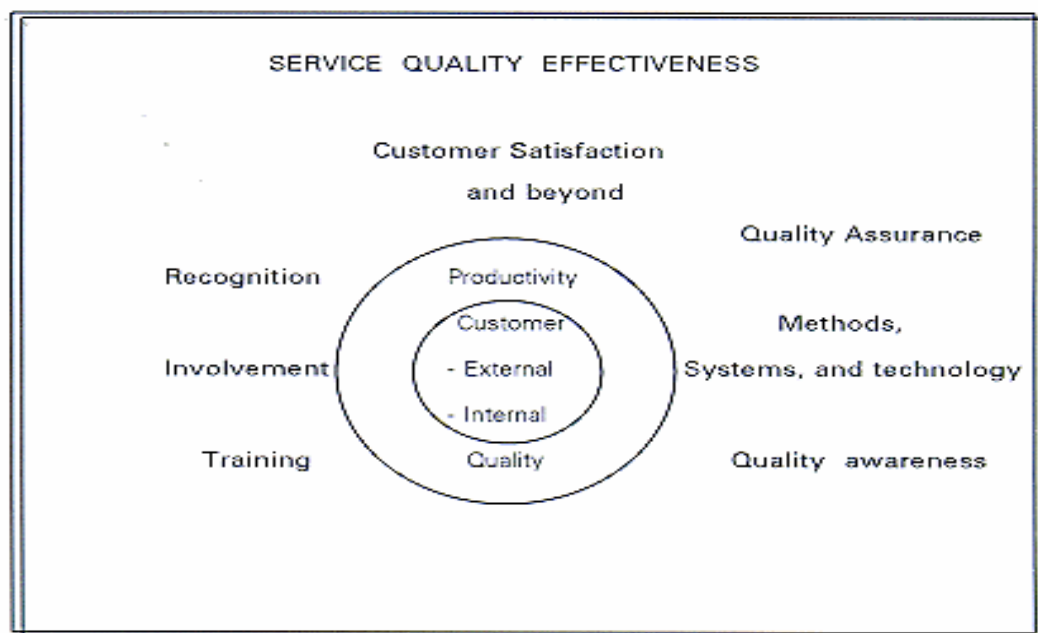
- (1) กำหนดกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของการให้บริการอย่างมีคุณภาพ หรือกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- (2) ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อปรับปรุงการให้บริการ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เพื่อลดความผิดพลาด
- (3) มีการวัดคุณภาพการให้บริการ ความถูกต้อง การใช้เวลา การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้า
- (4) มีระบบและกลไกในการสอบถามข้อมูลย้อนกลับที่จะบอกให้ทราบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ การตรงเวลา การให้บริการตรงความต้องการ ความสุภาพอ่อนน้อม ความสามารถของบุคลากร ราคา ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร
- (5) มีการจัดตั้งองค์กรเพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ทุกหน่วยงานทุกระดับในองค์กร
- (6) มีโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรมีแรงผลักดันไปสู่เป้าหมาย

การที่จะทำให้คุณภาพการให้บริการประสบผลสำเร็จ เป็นที่พอใจของผู้รับบริการนั้น ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการที่คิดว่าดีที่สุดเพียงวิธีเดียว เพราะวิธีการที่ประสบความสำเร็จ ในที่แห่งหนึ่ง ก็ไม่สามารถจะรับประกันว่า จะได้ผลกับที่อื่นด้วยเสมอไป ทั้งๆ ที่เป็นการให้บริการอย่างเดียวกัน ซึ่งหลักการทั่วไป ที่ได้รับการยอมรับว่าได้ผลดี ถึงแม้ว่าเป็นหลักการเดียวกันก็ตาม แต่การนำไป



ประยุกต์ใช้ก็อาจต้องมีความแตกต่างกันได้ ดังนั้นการให้บริการที่มีคุณภาพ จึงต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหา และให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่ต้องแก้ปัญหานั้นๆ

รูปแบบที่มีประสิทธิผลของคุณภาพการบริการ จาก Service Quality Effectiveness Model จะพบว่าเน้นถึงความสำเร็จของกระบวนการ ไปสู่ความเป็นเลิศของคุณภาพการบริการ โดยรูปแบบจะกำหนดแนวทาง ทิศทางของความสำเร็จของงานบริการ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ดังภาพ 5



ภาพ 5 รูปแบบประสิทธิผลของคุณภาพการให้บริการ (Service Quality Effectiveness Model)  
(ที่มา : Spechler, 1988 : 11)

โดยรูปแบบจะกำหนดแนวทางและทิศทางของความสำเร็จของงานบริการ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ

- (1) การทำให้ลูกค้าพอใจและประทับใจ (Customer Satisfaction and Beyond)
- (2) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
- (3) วิธีการ ระบบ และเทคโนโลยี (Methods, System and Technology)
- (4) การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness)
- (5) การฝึกอบรม (Training)

(6) การมีส่วนร่วม (Involvement)

(7) การเป็นที่รู้จัก การยอมรับนับถือ (Recognition)

5) **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ** เพื่อเป็นการปรับปรุงการบริการภาครัฐให้มีคุณภาพมากขึ้น หน่วยงานที่จะให้บริการที่เป็นเลิศได้ จะต้องมิลักษณะข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายๆ ข้อ ซึ่ง จินตนา บุญบงการ (2545 : 44) ระบุไว้ ดังนี้

(1) ระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการระดับผู้เป็นผู้บริหารสูงสุดในหน่วยงานต้องมีความเชื่อว่า “การให้บริการที่ดีกว่า ย่อมมาจากข้าราชการผู้ให้บริการที่ดีกว่าและการมีระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดีกว่า”

(2) หน่วยงานมีการรณรงค์ และปลูกฝังจิตสำนึก ต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยมแก่ประชาชน มีการฝึกอบรม และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับข้าราชการทุกคนว่า “การให้บริการคือ งานของราชการ” ทั้งชี้แจงให้เข้าใจถึงเหตุผลและความสำคัญ

(3) มีการพัฒนาและปรับระบบงานบริหาร เพื่อเอื้ออำนวยให้ข้าราชการทุกคน โดยเฉพาะข้าราชการที่สัมผัสประชาชน โดยตรง ให้สามารถปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างราบรื่น สะดวก

(4) หน่วยงานเหล่านี้ตระหนักว่า ปฏิบัติการใดๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานล้วนมีผลกระทบต่องานบริการประชาชนเสมอ ดังนั้นจึงต้องมีระบบเกื้อหนุนกันและกันภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เพื่อมิให้จุดด้อยใดๆมาทำให้การบริการมีปัญหา

(5) หน่วยงานเหล่านี้สามารถบริหารระบบงาน เพื่อให้มาตรฐานการให้บริการที่วางไว้สูงนั้นเป็นความจริงได้ คือ ต้องสามารถเปลี่ยนแนวความคิดนั้น เพื่อให้เป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้จริง

(6) มีการฝึกอบรมให้ทั้งระดับหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถธำรงรักษามาตรฐานงานบริการของตนเองได้

(7) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานทุกระดับให้มีส่วนรับผิดชอบต่อการส่งเสริม ให้มีการปรับปรุงมาตรฐานการบริการให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

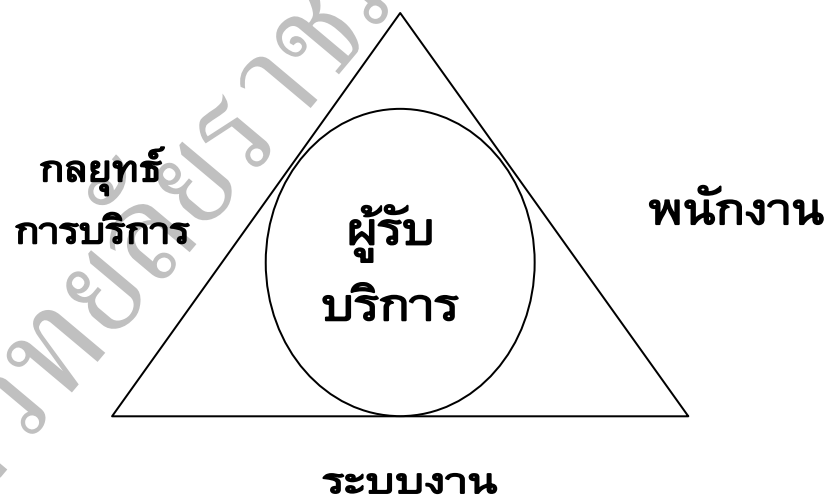
(8) มีระบบการจูงใจ และให้กำลังใจข้าราชการที่ให้บริการดีเด่น โดยอาจมีการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนมีกำลังใจยึดมั่น อยู่กับการให้บริการที่ดีเลิศตลอดไป

(9) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ นั่นคือ วัดออกมาได้เป็นตัวเลข เช่น ความเร็วเป็นนาที การประหยัดเป็นจำนวนเงิน เพื่อประเมินความเหมาะสมและ

มีประสิทธิภาพของการบริการ ซึ่งเป็นสิ่งท้าทาย แต่หากพยายามหาหลักเกณฑ์มาประเมินความเหมาะสมก็อาจทำได้

(10) มีกลไกภายในองค์กรที่ช่วยเกื้อหนุน ให้เกิดค่านิยมด้านการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน อาจเป็นค่านิยมอย่างจริงจังของผู้บังคับบัญชาระดับสูงทุกๆ ระดับ ทำให้งานบริการพัฒนาต่อไป

และแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของการให้บริการที่ดี จากหนังสือ Service America ของ คาร์ล อัลเบรคท์ (Karl Albrecht. อ้างถึงใน วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, 2539: 96-97) เป็นแนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่ดีควรประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยเปรียบเสมือนด้านแต่ละด้านของรูปสามเหลี่ยมด้านเท่ารูปหนึ่ง ซึ่งภายในได้บรรจุวงกลม เหมือนผู้รับบริการ หากขาดเสียซึ่งปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งไป สามเหลี่ยมรูปนั้นก็จะไม่ครบด้าน จะเป็นรูปสามเหลี่ยมไปไม่ได้ นั่นคือไม่อาจให้บริการที่ดีต่อไปได้เลย หรือองค์กรจะให้บริการที่ดีไม่ได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ทั้ง พนักงาน ระบบงาน และกลยุทธ์การให้บริการ ให้ครบในสัดส่วนที่เหมาะสมด้วย สามเหลี่ยมที่อ้างถึงนี้ เรียกว่า “สามเหลี่ยมแห่งบริการ” ดังภาพ 6



ภาพ 6 สามเหลี่ยมแห่งบริการ (The Service Triangle)

(ที่มา : วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, 2539 : 96)

จากภาพ 6 สามเหลี่ยมแห่งบริการนี้ เป็นหลักสำคัญในการบรรลุเป้าหมายการให้บริการ

การสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ต้องจัดการเพื่อให้ปัจจัยแห่งสามเหลี่ยมการให้บริการมีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน คือ

(1) กลยุทธ์การบริการ (Strategy) หรือวัตถุประสงค์หลักอันใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ต้องกำหนดไว้เพื่อทำให้การปฏิบัติเข้าสู่เป้าหมาย โดยมีความยืดหยุ่นตัวที่เพียงพอ มีความแม่นยำตรงเข้าเป้าหมายได้ดี และเป็นกลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างจริงจัง

(2) ระบบงาน (System) หรือกระบวนการ ที่ต้องเน้นให้ระบบบริการเป็นเรื่องเรียบง่าย เกิดความสบายใจเมื่อมาใช้บริการ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจได้ง่ายๆ เข้ารับบริการได้อย่างเป็นกันเอง มีความคล่องตัวสูง และกฎระเบียบต่างๆเอื้ออำนวยต่อการให้บริการ

(3) พนักงาน (Staff) เป็นพนักงานในทุกๆ ระดับความรับผิดชอบ ที่ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกรให้บริการ จะต้องสรรหา พัฒนา และปรับปรุงพฤติกรรม ตลอดจนลักษณะการทำงาน เน้นความสำคัญของผู้รับบริการ คือ มีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีและด้วยความเอาใจใส่

การจะทำให้สามเหลี่ยมแห่งบริการสัมฤทธิ์ผลต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย โดยทำเป็นแผนการพัฒนาการให้บริการขององค์กรให้ชัดเจน มีการรณรงค์ ปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ พัฒนาปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีระบบการจูงใจในการให้กำลังใจ และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งตรงกับแนวคิดของ กรอนรูส (Gronroos, 1990 : 48) ที่กล่าวถึงเงื่อนไขของการรับรู้คุณภาพการให้บริการที่ดีของผู้รับบริการ มี 6 ประการ ดังนี้

(1) ความเป็นมืออาชีพและมีทักษะในการให้บริการ ผู้รับบริการจะรับรู้คุณภาพการให้บริการที่ดีได้เมื่อผู้ให้บริการมีความรู้ ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ

(2) ทศนคติและพฤติกรรม เป็นความรู้สึกรู้สึกของผู้รับบริการที่มีต่อพนักงานผู้ให้บริการ พิจารณาจากความเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจโดยทันที

(3) การเข้าถึงบริการง่ายและมีความยืดหยุ่น ผู้รับบริการ จะพิจารณาจากผู้ให้บริการประกอบด้วย สถานที่ ชั่วโมงการทำงาน ตัวพนักงาน และระบบการทำงานที่ง่ายต่อการเข้าถึงบริการ รวมถึงการให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

(4) ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ของผู้ให้บริการ ผู้รับบริการจะรู้ว่า เมื่อมีการตกลงในการใช้บริการ สามารถจะไว้วางใจผู้ให้บริการได้ตามสัญญาที่ตกลงไว้

(5) การชดเชย เมื่อใดก็ตามที่เกิดความผิดปกติในการให้บริการ หรือไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ผู้ให้บริการต้องรีบแก้ไขอย่างทันที

(6) การเชื่อถือได้ ผู้รับบริการเชื่อว่าการให้บริการของผู้ให้บริการสามารถเชื่อถือได้และเหมาะสม

6) ขั้นตอนในการพัฒนาคุณภาพการบริการ แผนพัฒนาการให้บริการจะมีขั้นตอนและวิธีการอันจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการให้บริการที่ประชาชนประทับใจ และได้รับประโยชน์สูงสุด โดยเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดลงไป ดังนี้ (จินตนา บุญบงการ. 2545 : 46)

(1) ผู้บริหารระดับสูงมีเจตนาอันแรงกล้า ในการให้บริการ มีนโยบายการให้บริการที่ชัดเจน กำหนดให้หัวหน้าแผนกแถลงเป้าหมาย และโครงการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการในแผนกของตนเป็นประจำปี กำหนดคำขวัญประจำปี แถลงนโยบาย หรือประกาศ

เป้าหมายด้านการบริการ อย่างชัดเจน และมีการประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อบริการที่เป็นเลิศ

(2) มีการศึกษาหาความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์การให้บริการในข้าราชการทุกระดับ ผู้บริหารเรียนรู้การกำหนดนโยบายและการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการวัดคุณภาพบริการและเทคนิคต่างๆ ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการ ต้องมีการแจ้งแก่ข้าราชการทุกคนว่า การบริการคืองานของข้าราชการ ทุกคนต้องเรียนรู้วิธีการให้บริการที่ดีที่สุดในงานของตนแก่ประชาชนทุกระดับ ศึกษาตำรา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจ

(3) มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการให้บริการที่ชัดเจน และสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงมีการมอบหมายให้ทีมงานเฉพาะวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริการอย่างจริงจัง เป็นแผนชัดเจน กำหนดให้หัวหน้าแผนกทุกคนรับรู้ มีการประชุมชี้แจงและเอาไปถือปฏิบัติ ผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องนำเสนอแผนงานในหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงานด้านการบริการ เป้าหมายประจำปี และคำขวัญด้านการบริการ

(4) ศึกษาวิเคราะห์ และออกแบบระบบการบริหารงาน ที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการบริการและเอื้อให้แผนกลยุทธ์ด้านการบริการที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ระบบการบริการในแต่ละวงจรบริการ โดยใช้หลักความรวดเร็ว และมีมาตรฐานด้านความพอใจในทุกจุดที่ให้บริการ มีการวางผังหน่วยบริการให้ไหลได้คล่องตามลำดับทำงานให้ง่าย ผู้ให้บริการและผู้รับบริการเข้าใจ จัดทำหนังสือคู่มือการบริการที่เหมาะสมกับหน่วยงานในแต่ละหน้าที่แจกโดยเน้นการเขียนที่อ่านง่าย เข้าใจง่าย ใช้เป็นคู่มือ ตัดสินใจได้ง่าย

(5) มีโครงการสร้างจิตสำนึก การให้บริการที่ดี และการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ อบรมข้าราชการทุกด้านเรื่องการบริการ จัดสัมมนาให้ข้าราชการแต่ละกลุ่มรู้จักวิธีการจัดทำรายงาน การให้บริการแก่ประชาชน หาจุดอ่อนในการด้านการบริการของตนและใช้เป็นเครื่องมือช่วยวางแผนปรับปรุงงานบริการต่อไป จัดบรรยายพิเศษด้านประสิทธิภาพการ

บริการ จัดทัศนศึกษาดูงานการบริการในองค์กรที่น่าทำเป็นแบบอย่าง จัดนิทรรศการส่งเสริมงานบริการ จัดประกวดคำขวัญการบริการที่ดี จัดการประกวดและให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นแก่ข้าราชการดีเด่นด้านบริการ ให้รางวัลพิเศษแก่ข้าราชการที่ประชาชนคัดเลือกกว่าให้บริการดีเยี่ยม

(6) การปรับปรุงยกระดับโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการให้บริการ การปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สวยงาม สะดวกสบาย เพื่อประชาชนที่มาติดต่อ จัดทำมาตรฐานเอกลักษณ์ของหน่วยงาน มีป้ายชื่อผู้ให้บริการ รณรงค์ด้านความสะอาดเรียบร้อย ทั้งที่ทำงาน ห้องน้ำ สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกสถานที่ทำงานและให้บริการ

(7) การยกระดับมาตรฐานการบริการ โดยเสริมเครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยี การใช้ระบบข้อมูลทางการบริการยุคใหม่ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยด้านข้อมูลและให้บริการ ปรับปรุงพัฒนาระบบสื่อสารที่ทันสมัย เช่น มีโทรศัพท์สาธารณะทุกจุดเพื่อประชาชน มีเครื่องโทรสารทุกหน่วยงาน ใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติเพื่อคุณภาพบริการดีขึ้น เพิ่มระบบให้ประชาชนเข้าพบง่ายและได้รับบริการทันที

(8) รณรงค์ปลูกฝังวัฒนธรรม ในการให้บริการขององค์กรกำหนดไว้ในหน้าทำงานของทุกหน่วยงานว่างานสำคัญ คือ การให้บริการประชาชน ปลูกฝังคำขวัญ การอบรม หรือ แผ่นป้ายให้ข้าราชการทุกคนตระหนักว่าการสร้างความพึงพอใจคือหัวใจของการให้บริการ

(9) จัดคณะทำงานเพื่อดำเนินโครงการปรับปรุงงานบริการ คณะทำงานทำแผนกลยุทธ์ด้านบริการ รณรงค์สร้างเอกลักษณ์และเสริมภาพลักษณ์องค์กร ตรวจสอบมาตรฐานงานบริการ ประเมินโครงการบริการดีเด่น และคัดเลือกข้าราชการให้บริการดีเด่น

(10) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ให้ดีขึ้นตลอดเวลา โดยยกเลิกแผนก ร้องทุกข์ แต่ให้ข้าราชการรับฟังการร้องทุกข์เองทุกแผนก และรับหาทางแก้ไขเรื่องร้องทุกข์ของประชาชนทันที จัดแผนกประชาสัมพันธ์ แนะนำประชาชนเรื่องขั้นตอน วิธีการ ช่วยเขียนคำร้อง ช่วยจัดขึ้นตอนเอกสาร เพื่อให้ประชาชนได้รับการอย่างมั่นใจ สะดวก ไม่เสียเวลา และจัดทำกิจกรรมกลุ่มย่อย ควบคุมปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ให้รางวัลแก่กลุ่มที่เสนอการปรับปรุงที่ดี ออกแบบจัดผังการให้บริการประชาชนเพื่อให้สะดวกสบายขึ้น

(11) เน้นจุดสำคัญ ที่ข้าราชการผู้สัมผัสประชาชน ทดสอบความมั่นคงทางอารมณ์ การควบคุมสถานการณ์ ฝึกอบรมด้านการบริการและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นพิเศษ ทบทวนบทบาทความสำคัญให้เน้นการบริการประชาชน วัตถุประสงค์งานบริการให้ชัดเจน

(12) รณรงค์ให้ประชาชนรับรู้ว่า การบริการคืองานของข้าราชการ มีโครงการสำรวจความคิดเห็นประชาชน จัดผู้รับฟังความคิดเห็น และมีการตอบสนองข้อเสนอแนะในการ

จัดตั้งระบบแนะนำประชาชนผู้ใช้บริการ มีมาตรการคัดเตือนลงโทษที่สมเหตุสมผลต่อข้าราชการหรือหน่วยงานที่ละเลยการให้บริการประชาชนที่ดีพอ การคิดป้ายเตือนใจ คำขวัญที่เน้นให้ทั้งประชาชน และข้าราชการเห็นความสำคัญของการให้บริการ คิดตั้งบอร์ดพิเศษเฉพาะประกาศเกี่ยวกับการบริการและคำชมเชยที่ได้รับ

และจิตสำนึกเป็นพฤติกรรมเริ่มแรกที่จะทำให้บุคคลตระหนักและรู้ถึงหน้าที่ที่ตนเองต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด บุคคลจะเกิดจิตสำนึกในการทำงานได้ ต่อเมื่อได้รับการจูงใจหรือการชี้นำให้รู้ถึงความสำคัญของหน้าที่ และจิตสำนึกเป็นการแสดงถึงการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ในอาชีพของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม และสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกต่ออาชีพการให้บริการ มีดังนี้ (วิภาพร มาพบสุข, 2545 : 40)

- (1) รู้ความต้องการของผู้ที่มารับบริการว่าเขาต้องการความช่วยเหลือ ผู้ให้บริการจึงควรให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ มีอัธยาศัยที่ดี
- (2) ยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่
- (3) ใช้คำสุภาพ อ่อนโยน และให้เกียรติแก่ผู้มารับบริการ
- (4) ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับบริการเสมอกัน กล่าวคือใครมาก่อน ควรได้รับการบริการก่อน เพราะการบริการแก่ผู้ที่มาทีหลังก่อน ย่อมจะทำให้ผู้ที่มาก่อนเกิดความไม่พอใจ และอาจเกิดการโต้เถียงกันขึ้นได้
- (5) ให้การบริการอย่างรวดเร็ว ทันใจ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริการจะต้องมีความกระตือรือร้นทำงานด้วยความรวดเร็วว่องไว
- (6) มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ทำงานได้ถูกต้อง ไม่มีความผิดพลาดแม้จะเป็นงานบริการเล็กน้อยๆ เพราะการให้บริการผิดพลาดถือว่าเป็นความบกพร่องในหน้าที่ และอาจทำให้เสียภาพพจน์ของหน่วยงาน
- (7) มีสมาธิในการทำงาน เช่น มีสมาธิในการฟัง การพูด และการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้มารับบริการ
- (8) มีความเมตตาเห็นใจ และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้มารับบริการเสมอ
- (9) มีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น อดทนต่อสภาพอากาศที่ร้อนอบอ้าว ในขณะที่ปฏิบัติงาน อดทนต่อคำพูดและอารมณ์ไม่ดีของผู้มารับบริการ อดทนต่อการทำงานล่วงเวลา แม้จะพ้นเวลาปฏิบัติงานแล้ว แต่ผู้มารับบริการยังไม่เสร็จกิจกรรมที่มาติดต่องาน ก็ควรบริการจนกว่าให้เสร็จเรียบร้อย

7) การพัฒนาการให้บริการในเชิงรุก ตามหลักการให้บริการแบบครบวงจร เป็นการให้บริการในเชิงรุกที่จะต้องเป็นไปตามหลักการ โดย ชวงส์ ฉายะบุตร (2536 : 11) ได้ให้แนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

(1) ยึดการตอบสนองความต้องการ ความจำเป็นของประชาชนเป็นเป้าหมายการบริการของรัฐในเชิงรับ เน้นการให้บริการตามระเบียบแบบแผนและลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการ เช่น ข้าราชการที่มีทัศนคติว่า การให้บริการจะเริ่มขึ้นก็ต่อเมื่อมีผู้มาติดต่อขอรับบริการมากกว่าที่จะต้องรู้ว่าตนมีหน้าที่ต้องจัดบริการให้แก่ประชาชนตามสิทธิประโยชน์ ที่เขาควรจะได้รับ การกำหนดระเบียบปฏิบัติมีลักษณะที่เน้นการควบคุมมากกว่าการส่งเสริม การติดต่อกับราชการจึงต้องใช้เอกสาร หลักฐานต่างๆ เป็นจำนวนมาก ผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอนซึ่งบางครั้งเกินกว่าความจำเป็น ข้าราชการคิดว่าตนมีอำนาจที่จะบันดาลผลได้เสียแก่ประชาชน การดำเนินความสัมพันธ์ต่างๆ จึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่เท่าเทียมกัน นำไปสู่ปัญหาต่างๆ โดย ข้าราชการต้องถือว่าการให้บริการเป็นภาระหน้าที่ ที่ต้องดำเนินการให้อย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องพยายามจัดบริการให้ครอบคลุมผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการทุกคน

(2) ความรวดเร็วในการให้บริการ สังคมปัจจุบันเป็นสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ปัญหาพื้นฐานของระบบราชการ คือ ความล่าช้า ซึ่งในด้านหนึ่งเป็นความล่าช้าที่เกิดจากความจำเป็นของระบบราชการ เป็นเรื่องสามารถแก้ไขได้ เช่น ความล่าช้าที่เกิดจากการปิดภาระในการตัดสินใจ ความล่าช้าที่เกิดจากการขาดการกระจายอำนาจ เกิดจากขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และความล่าช้าที่เกิดขึ้นเพราะขาดการพัฒนาผู้นำเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมมาใช้เป็นต้น ปัญหาที่ตามมา คือ ระบบราชการถูกมองว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้า และเป็นตัวถ่วงในระบบการแข่งขันเสรี ดังนั้นระบบราชการจึงจำเป็นที่จะต้องตั้งเป้าหมายในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็วมากขึ้น โดยการพัฒนาข้าราชการให้มีทัศนคติ ความรู้ความสามารถเพื่อทำให้เกิดความชำนาญ ความกระตือรือร้นกล้าตัดสินใจในเรื่องที่อยู่ในอำนาจ การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้มากขึ้นปรับปรุงระเบียบวิธีการทำงานให้มีขั้นตอน ใช้เวลาในการบริการให้น้อยที่สุด การพัฒนาและเทคโนโลยีต่างๆ การวางแผน การเตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะให้บริการ พัฒนาความรวดเร็วในขั้นตอนการให้บริการ เช่น การรายงาน การติดตามผล การจัดเก็บเอกสารต่างๆ เพื่อให้วงจรของการให้บริการสามารถดำเนินการต่อเนื่องไปได้อย่างรวดเร็ว เช่น การแจ้งย้ายปลายทางซึ่งสำนักทะเบียนปลายทางจะต้องการยืนยันหลักฐานทางทะเบียนจากสำนักงานทะเบียนต้นทาง เป็นต้น

(3) การให้บริการต้องเสร็จสมบูรณ์ เป้าหมายของการให้บริการเชิงรุกแบบครบ



วงจรถัดไปประการหนึ่ง คือ ความเสร็จสมบูรณ์ของการให้บริการตามสิทธิประโยชน์ที่ผู้รับบริการจะต้องได้รับโดยผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องมาติดต่อบ่อยครั้งนัก ควรบริการให้แล้วเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งหรือสองครั้ง และพยายามที่จะให้บริการในเรื่องอื่นๆ ที่สมควรได้รับด้วย เช่น เมื่อมีผู้มาขอคัดสำเนาทะเบียนบ้านแล้วพบว่าบัตรประจำตัวประชาชนของผู้นั้นหมดอายุ ก็ควรดำเนินการจัดทำบัตรประชาชนให้ใหม่ด้วย

(4) ความกระตือรือร้นในการให้บริการ เป็นเป้าหมายสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาการเชิงรุก เนื่องจากประชาชนมีความรู้สึกว่าการติดต่อขอรับบริการจากทางราชการเป็นเรื่องที่ยุงยาก เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยเต็มที่จะให้บริการ จึงมีทัศนคติไม่ติดต่อการบริการของเจ้าหน้าที่นำไปสู่ปัญหาของการสื่อสารทำความเข้าใจกัน ดังนั้นหากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการพยายามให้บริการด้วยความกระตือรือร้นแล้วจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดี ยอมรับฟังเหตุผล คำแนะนำต่างๆ มากขึ้น เต็มใจมารับบริการเรื่องอื่นๆ อีก และนำไปสู่ความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน ที่มีต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐในที่สุด

(5) การให้บริการด้วยความถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ การให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์จะต้องมีความถูกต้องชอบธรรมทั้งในแง่นโยบายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ถูกต้องในเชิงศีลธรรมจรรยาด้วย เช่น ในกรณีมีผู้มาขอจดทะเบียนหย่า แม้ว่าจะสามารถดำเนินการให้ได้ตามความประสงค์แต่ก็ควรมีการพุดจาไกล่เกลี่ยกับคู่สมรสเสียก่อน หรือการตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้บังคับบัญชา เป็นการตรวจสอบภายในระบบราชการเอง หรือ การตรวจสอบภายนอกโดยประชาชนและการตรวจสอบโดยอาศัยความสำนึกรับผิดชอบในเชิงศีลธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพของตัวข้าราชการเอง

(6) ความสุภาพอ่อนน้อม ผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติต่อประชาชน ผู้มาติดต่อด้วยความสุภาพอ่อนน้อม จะทำให้ผู้รับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อข้าราชการ ทำให้การสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างกันเป็นไปได้ดียิ่งขึ้น ความสุภาพอ่อนน้อมในการให้บริการจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการพัฒนาทัศนคติของข้าราชการให้เข้าใจว่าตนมีหน้าที่ในการให้บริการและเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญ รวมทั้งมีความรู้สึกเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้มาติดต่อขอรับบริการ

(7) ความเสมอภาค การให้บริการแบบครบวงจร จะต้องถือว่าข้าราชการมีหน้าที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนโดยเสมอภาคกัน การให้บริการต้องเป็นไปภายใต้ระเบียบแบบแผนเดียวกัน และได้รับผลที่สมบูรณ์ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าผู้รับบริการจะเป็นใครก็ตาม ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับบริการด้วย เพราะประชาชนบางส่วนของประเทศเป็น

กลุ่มบุคคลที่มีข้อจำกัด ในเรื่องความสามารถในการติดต่อขอรับบริการจากรัฐ เช่น มีรายได้น้อย ขาดความรู้ความเข้าใจ ข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ ต้องพยายามนำบริการไปให้ตามสิทธิประโยชน์ ที่ควรจะได้รับ ทั้งการจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ การออกบัตรสงเคราะห์ในการรักษาพยาบาลแก่ผู้มี รายได้น้อย การเรียกเก็บค่าปรับในอัตราที่ต่ำสุด ตามที่กฎหมายกำหนดเมื่อเห็นว่าผู้รับบริการไม่มี เจตนาเล็งการปฏิบัติตามกฎหมายแต่เป็นเพราะขาดข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจเรียกความเสมอภาคนี้ว่า ความเสมอภาคที่จะได้รับบริการที่จำเป็นจากรัฐ

ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับ ลิซิท ซีรเวกิน (2539 : 2) ที่ว่า ตัวแปรที่จะทำให้ข้าราชการ ในอนาคต สามารถยืนหยัดต่อสู้กับกระแสอันไหลเชี่ยวของกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมนั้น ประกอบด้วยตัวแปร ดังต่อไปนี้

(1) **ข้าราชการยุคใหม่จะต้องมีคุณภาพ ความรู้และความชำนาญอย่างแท้จริง** ต้อง มีความรู้รอบด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ มิฉะนั้นจะตามโลกไม่ทันจะกลายเป็น คนตกยุค จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ให้แก่ข้าราชการสม่ำเสมอข้าราชการจะต้องรักการอ่าน หนังสือ ติดตามข้อมูลข่าวสาร เพื่อทราบการเป็นไปในแง่มุมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่ เกี่ยวกับภารกิจของตน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ถ้าหน่วยราชการ ล้าหลัง ก็จะไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) **ข้าราชการยุคใหม่จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างแข็งขันและรวดเร็ว** โดย เน้นที่การรับใช้สังคมและการบริการสังคม ต้องตัดกฎที่หยาบหยาบออกไปเพื่ออำนวยความสะดวก แก่ประชาชนมากที่สุด จะต้องปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเสมอภาคกัน ขึ้นตอนและกระบวนการ ทำงานต้องโปร่งใส สามารถตอบปัญหาข้อข้องใจของประชาชนได้

(3) **ข้าราชการยุคใหม่จะต้องมีอุดมการณ์รับใช้ชาติ บ้านเมืองบริการประชาชน เป็นหลัก** มีความซื่อตรงซื่อสัตย์สุจริต ตั้งอยู่บนหลักการตัวบทกฎหมาย วางตัวเป็นกลางในการ ทำงานในฐานะเป็นกลไกของรัฐ

(4) **ระบบราชการในยุคใหม่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการบริหาร** โดย เน้นที่หลักคุณธรรม ใช้คนให้ถูกกับงาน เน้นความยุติธรรม เปิดโอกาสให้คนในระบบได้ใช้วิชา ความรู้ของตนอย่างเต็มที่ ข้าราชการจำนวนไม่น้อยที่ลาออกไป เนื่องจากรู้สึกว่าการระบบและการ บริหารไม่ได้เอื้ออำนวยต่อการใช้ความรู้ความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม

(5) **ระบบราชการสมัยใหม่จะต้องมีงบประมาณสำหรับการใช้เทคโนโลยีทันสมัย เข้ามาช่วยการทำงาน** อุปกรณ์การสื่อสาร การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เช่น คอมพิวเตอร์ โทรสาร โทรศัพท์มือถือ โทรศัพท์ติดตามตัว อุปกรณ์ในการรับข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น จำเป็นต้องมีเพื่อทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

(6) ต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการแผ่นดินในบางส่วน เช่น อาจต้องมีรูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ระบบการการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่แบบเดิมอาจไม่เหมาะสม หรือการเลือกตั้งผู้ว่าแบบกรุงเทพมหานคร อาจต้องนำไปปรับใช้กับจังหวัดใหญ่ๆ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาและการส่งเสริมการให้บริการเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เงื่อนไขจำเป็นของการจัดบริการของรัฐให้บริการได้ดีขึ้น สิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การพัฒนาและปรับปรุงสำเร็จ คือ

(1) นโยบายของรัฐจะต้องชัดเจน มีการเร่งรัดเพื่อให้เกิดการปฏิบัติโดยเฉพาะ นโยบายการกระจายอำนาจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพื่อให้มีการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบภายในโครงสร้าง

(2) ผู้บริหารระดับสูง ของทางราชการจะต้องมีทัศนคติใหม่ ยอมรับให้มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สนับสนุนริเริ่มให้มีการปรับปรุงระบบบริการ

(3) ต้องมีการอบรมและพัฒนาคนให้มีความรู้และทักษะการทำงานในรูปแบบที่จัดใหม่เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐานและมีคุณภาพถูกต้องรวดเร็ว ตามขั้นตอนที่วางไว้

(4) ต้องมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้ความมั่นคง และโอกาสการเติบโตของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

(5) ให้การสนับสนุนด้วยเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น โดยถือหลักของการหวังผลด้านการให้บริการ เพื่อช่วยให้ประชาชนสามารถปรับตัวเพื่อสู้เผชิญกับการแข่งขันต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้

(6) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงพร้อมกันการมีจิตสำนึกร่วมที่ต้องเปลี่ยนบทบาทของทางราชการจากการควบคุม หันมาช่วยเหลือโดยกำกับเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นจริงๆ และเปลี่ยนบทบาทเป็นฝ่ายคอยช่วยชี้้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนต่อการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นมากที่สุด ในทุกรูปแบบและในงานทุกด้าน

8) ลักษณะของการบริการที่ดี การให้บริการที่จะทำให้ประทับใจประชาชนนอกจากตัวพนักงานจะมีคุณสมบัติที่ดีแล้ว บริการที่ให้กับประชาชนจะต้องเป็นบริการที่ดีด้วย ซึ่งลักษณะบริการที่ดีมี ดังนี้ (อุ้นเรือน มงคลชัย. 2540 : 17)

(1) สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง งานมีประสิทธิภาพ

(2) ผู้ให้บริการมีอัธยาศัยดี สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ ให้ความเป็นกันเองเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

(3) ใช้กฎหมาย ระเบียบที่ง่ายไม่ซับซ้อน มีแบบพิมพ์ที่กรอกง่าย ลดขั้นตอนในการติดต่อในการขอรับบริการ มีการปรับปรุงขั้นตอนอยู่เสมอ

- (4) มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี
- (5) ทำงานตรงตามเวลา
- (6) สถานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์พร้อม สามารถติดต่อกับงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ไกลนักหรือควรรวมการให้บริการไว้ในจุดเดียว
- (7) บริการด้วยความเสมอภาคเพื่อสร้างความพอใจให้กับประชาชน พยายามสนองตอบตามที่ประชาชนต้องการให้เป็นที่น่าประทับใจ
- (8) ไม่เรียกร้อยสิ่งใดๆ จากประชาชน
- (9) มีเจ้าหน้าที่เพียงพอ ที่ได้รับการฝึกฝนมาด้วยความชำนาญ เจ้าหน้าที่ระดับล่าง สามารถตัดสินใจได้ในบางเรื่อง
- (10) ให้บริการก่อน และหลังเวลาราชการ หรือให้บริการในวันหยุด
- (11) สามารถตรวจสอบการให้บริการได้ว่ามีปัญหาที่ใด เมื่อมีปัญหาสามารถค้นหากฎหมายและระเบียบได้ทันที

สำหรับลักษณะของการบริการที่ดี ที่จะทำให้ประชาชนประทับใจ เกิดความพึงพอใจ นอกจากเจ้าหน้าที่จะมีคุณสมบัติที่ดีแล้ว บริการที่ให้กับประชาชนจะต้องเป็นบริการที่ดีด้วย ซึ่ง นันทพร รัฐถาวร (2543 : 24) สรุปได้ว่า การให้บริการที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- (1) สะดวกและรวดเร็ว การติดต่อของประชาชน จะต้องสะดวกไม่สลับซับซ้อน ทั้งในด้านการจัดสำนักงานและแบบฟอร์มต่างๆ ที่จะต้องกรอก เมื่อมีปัญหาสามารถสอบถามได้ ต้องชี้แจงถึงสาเหตุ
- (2) สมบูรณ์และถูกต้อง การทำงานใดอย่างเร่งด่วน มักจะก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย ในกรณีเช่นนี้แก้ไขด้วยการศึกษากฎระเบียบให้ชัดเจน เพื่อสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันทีเพื่อให้งานมีความถูกต้อง คู่ครองผลประโยชน์ของประชาชนได้
- (3) ทัวถึง การบริการจะต้องให้ทั่วถึงแก่ผู้มาติดต่อทุกระดับ โดยมีให้เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลที่มีฐานะทางสังคมเท่านั้น จะต้องให้ความสำคัญอย่างทั่วถึง โดยปราศจากความลำเอียง
- (4) เป็นธรรม ต้องให้บริการอย่างเป็นธรรม ให้บริการตามลำดับของผู้ที่มาถึงก่อนหลังมิให้มีการใช้อภิสิทธิ์ลัดชั้นตอน

สรุปได้ว่า นอกจากจะมีลักษณะของการให้บริการที่ดีแล้ว ความร่วมมือ ประสานงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากข้าราชการส่วนอื่นๆ อีกด้วย เพราะทุกส่วนราชการ เป็นส่วนหนึ่งในการให้บริการประชาชน โดยต้องอำนวยความสะดวก ความรวดเร็วกับประชาชน และผู้ให้บริการ ต้องมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีความพร้อมเพื่อให้บริการที่ดี ดังนั้น

จึงต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเต็มใจในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ลักษณะเฉพาะของการให้บริการ** ที่เป็นพฤติกรรม การกระทำ หรือเป็นการปฏิบัติการ ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้ (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2547 : 27)

(1) ความไม่มีตัวตน หรือ ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) การให้บริการไม่สามารถมองเห็น จับต้อง และสัมผัสไม่ได้ จะเกิดความรู้สึกได้เมื่อมีการซื้อหรือให้กระทำ

(2) ความแตกต่างของการบริการในแต่ละครั้ง หรือไม่แน่นอน (Variability) ลักษณะของการบริการไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการเป็นใคร จะให้บริการเมื่อใด ที่ไหน และอย่างไร โดยองค์กรจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถให้บริการได้ดี เพราะความแตกต่างในด้านคุณภาพการให้บริการ ที่ต้องอาศัยคนในการให้บริการ จะให้บริการด้วยจิตใจอย่างแท้จริงต้องขึ้นกับองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และต้องทำการสุ่มทดลองใช้บริการ โดยไม่ให้บุคลากรนั้นๆ รู้ตัว เพื่อจะประเมินผลบุคลากรหลังจากการฝึกอบรม

(3) ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการ (Inseparability) การบริการจะเกิดขึ้นพร้อมๆกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ผู้ให้บริการรายหนึ่งสามารถให้บริการได้เพียงหนึ่งเดียวในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ผู้ให้บริการแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่สามารถให้คนอื่นบริการแทนได้เหมือนตนเอง ส่งผลให้การให้บริการมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา จึงจะต้องกำหนดมาตรฐานด้านเวลาให้บริการให้รวดเร็ว

(4) ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perishability) การบริการไม่สามารถผลิตเก็บไว้ได้เหมือนสินค้า ถ้าความต้องการมีสม่ำเสมอ การให้บริการจะไม่มีปัญหา แต่ถ้าลักษณะความต้องการไม่แน่นอน จะทำให้เกิดปัญหา คือบริการไม่ทันความต้องการ หรือถ้าไม่มีผู้รับบริการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ผู้ให้บริการจะว่างงาน ทำให้เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายด้านแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จึงต้องมีบุคลากรให้เหมาะสม

(5) ความต้องการที่ไม่แน่นอน (Fluctuating Demand) ความต้องการการใช้บริการไม่แน่นอน ผู้รับบริการมากน้อยขึ้นกับช่วงเวลาและความจำเป็น จึงต้องมีการบริหารจัดการการให้บริการให้เหมาะสมกับความต้องการที่มีไม่แน่นอนนี้ให้ได้

ซึ่งลักษณะเฉพาะของการให้บริการนี้ สอดคล้องกับ คอตเลอร์ (Kotler, 2000 : 438) ที่ว่า การให้บริการมีลักษณะเฉพาะด้านที่มีความแตกต่างจากสินค้า 4 ประการ ผู้บริหารธุรกิจทางบริการต้องมีความเข้าใจความแตกต่างดังกล่าว เพราะมีความสำคัญต่อการออกแบบโปรแกรมทางการตลาดให้รองรับกับลักษณะเฉพาะด้านของการบริการ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) การบริการไม่คงที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Variability) ระดับคุณภาพการให้บริการเปลี่ยนแปลงตามผู้ให้บริการ เวลา หรือสถานที่ ยกตัวอย่างเช่น การบริการเสริมสวยด้านทรงผม ช่างตัดผมแต่ละคนจะมีฝีมือ และประสบการณ์ตัดแต่งทรงผมแบบเดียวกันที่แตกต่างกัน อาจจะมีการตัดแปลงทรงผมให้เหมาะสมกับสังคมในปัจจุบัน เป็นต้น ลูกค้าต้องหาข้อมูลงานบริการที่ต้องการเพิ่มเติม เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ผู้ให้บริการสามารถลดข้อจำกัดของการบริการในเรื่องนี้ โดยการควบคุมคุณภาพ เริ่มต้นจากการคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานที่ให้บริการลูกค้า ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ เป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดขั้นตอนการให้บริการในรูปแบบพิมพ์เขียวของการให้บริการ (Service Blueprint) ซึ่งแสดงขั้นตอนการให้บริการ และกระตุ้นเตือนพนักงานต้องระวังจุดที่มีโอกาสผิดพลาดรวมถึงการตรวจสอบความพอใจของลูกค้า โดยวิธีการรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้า การวิจัยตลาด ฯลฯ

(2) การบริการไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability) ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive) ระหว่างกันสูง เนื่องมาจากการผลิต และการบริโภคงานบริการต้องเกิดขึ้นพร้อมกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากสินค้าที่สามารถผลิตเป็นชิ้นงานไว้ในคลังสินค้าก่อนเพื่อรอจัดจำหน่ายต่อไป ดังนั้น การให้ความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการ และผู้รับบริการเป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย ธุรกิจบริการต้องเพิ่มความสามารถในการผลิตงานให้บริการสำหรับลูกค้า เป็นกลุ่มที่มีจำนวนลูกค้าหลายคน เช่น การจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มการให้บริการมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

(3) ไม่สามารถเก็บรักษาการบริการไว้ได้ (Perishability) ผู้ประกอบการธุรกิจบริการไม่สามารถเก็บรักษางานบริการเพื่อนำมาใช้ภายหลังได้ ส่งผลต่อช่วงเวลาที่มียอดลูกค้าจำนวนน้อย หรือไม่มีลูกค้า ธุรกิจบริการจึงเสียโอกาสในการขายอย่างมาก เช่น การก่อการร้ายที่ส่งผลต่อการเดินทางโดยเครื่องบิน จะพบว่ามียอดที่นั่งบนเครื่องบินว่างเป็นจำนวนมาก เปรียบเทียบกับช่วงเทศกาลท่องเที่ยว เป็นปัจจัยสนับสนุนให้คนเดินทางจะพบว่ามียอดที่นั่งไม่เพียงพอกับผู้โดยสารจำนวนมาก นักการตลาดบริการจึงต้องมีวิธีการจัดการอุปสงค์ อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การบริการไม่มีตัวตน (Intangibility) ลูกค้าไม่สามารถใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในการประเมินผลงานบริการ ก่อนการตัดสินใจซื้อ เพราะงานบริการไม่มีตัวตน ดังนั้น ลูกค้ามีความเสี่ยงสูงในการตัดสินใจใช้งานบริการ ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้องศึกษาหาข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าที่มีประสบการณ์โดยตรงกับงานให้บริการประเภทเดียวกัน หรือจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่น่าเชื่อถือ ต้องนำเสนอคุณภาพของการให้บริการผ่านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สามารถจะสังเกตได้ เช่น สถานที่ให้บริการที่มีความสะอาดและปลอดภัย พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ

เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ สัญลักษณ์องค์กรที่สื่อความหมายแสดงความสามารถ  
ในผลงานให้บริการที่ตอบสนองความต้องการ และรับประกันความพึงพอใจ

สรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการ หมายถึง ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในการ  
ได้รับบริการที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว เพราะธรรมชาติของการให้บริการจะเป็นพฤติกรรม การ  
กระทำ และความพยายามตอบสนองความต้องการ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความคาดหวังของ  
ผู้รับบริการ การให้บริการไม่อาจสัมผัสจับต้องได้ จึงมีความยากลำบากในการประเมินคุณภาพ  
ของการให้บริการ จึงมีจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพด้วย

9) **คุณสมบัติของผู้ให้บริการ** เพื่อจะสร้างคุณภาพในการให้บริการ เพื่อให้เกิด  
ความพึงพอใจ จึงต้องเข้าใจถึงคุณสมบัติของผู้ให้บริการ ดังนี้ (สมชาติ กิจยรรยง. 2543 : 42)

- (1) รักงานบริการ มีจิตใจที่ชอบให้บริการช่วยเหลือ ดูแล ค้ำครองผู้ใช้บริการ
- (2) รู้งานรู้หน้าที่ มีความรอบรู้ในรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน
- (3) มีความกระตือรือร้น มีความคล่องตัวในการให้บริการช่วยเหลือ ดูแล  
เอาใจใส่ ด้วยความตั้งใจที่ดี
- (4) อุดม สนใจ ต้องมีความอดทนต่อสภาพ หรือสถานการณ์ต่างๆ เช่น  
อดทนต่อการตำหนิ ร้องเรียน หรือคำบ่น
- (5) มีอหยาศัยไมตรี เพื่อให้บริการด้วยมิตรภาพที่ดี ซึ่งต้องรู้จักสังเกต หรือ  
สอบถามปัญหา ความต้องการของผู้ใช้บริการ
- (6) มีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ต้องสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้เกิดความราบรื่น
- (7) มีไหวพริบปฏิภาณ ต้องรู้จักแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้
- (8) ประสานงานเป็นเลิศ ความสัมฤทธิ์ผลในการบริการ เกิดจากทีมงานที่มี  
ประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน
- (9) เกิดความจดจำ ใช้ข้อมูลจากการบันทึกเอกสารหรือคอมพิวเตอร์รวบรวม  
ข้อมูล หรือให้ช่วยจำ
- (10) นำใจจดจาม เป็นการสร้างน้ำใจให้กับผู้ใช้บริการ โดยการสร้างคำขวัญ  
และสมิต สัจฉกร (2545 : 23-27) มีแนวคิดที่สอดคล้องกันในการพิจารณา คุณสมบัติ  
ของผู้ให้บริการว่าเหมาะสมกับงานให้บริการนั้น ควรมีลักษณะ ดังนี้

(1) มีจิตใจรักงานบริการ คนเราจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ด้วยความสมัครใจทุ่มเท  
แรงกายแรงใจให้แก่สิ่งนั้น ย่อมเกิดจากความมีใจรักเป็นทุนเดิม ดังจะเห็นได้จากการที่เราใช้เวลา  
ให้ความเอาใจใส่สนใจกับงานอดิเรกไม่ว่าจะเป็น งานเขียนหนังสือ งานปลูกต้นไม้ หรืองานเก็บ  
สะสมสิ่งของหายาก ซึ่งต้องใช้ความมุ่งมั่นมานะเพียรพยายามเป็นพิเศษมากกว่างานปกติในหน้าที่

ประจำ ซึ่งเป็นงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจ เว้นเสียแต่งานในหน้าที่เป็นงานที่เรารัก ชอบ และถนัด เราก็จะเกิดความสมัครใจทำ ซึ่งเป็นผลให้เราเอาใจใส่ต่องานนั้น งานบริการก็เช่นกัน ผู้ซึ่งจะทำได้ดีก็จะต้องมีใจรักและชอบงานบริการ

(2) มีความรู้ในงานที่จะบริการ งานให้บริการต้องการความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น ผู้ซึ่งจะทำงานบริการในเรื่องใดจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ตนจะต้องให้บริการอย่างถูกต้อง มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาด แก่งานบริการนั้นๆได้ เพื่อให้มีคุณลักษณะเพียงพอแก่การเป็นผู้ให้บริการในงานที่ตนรับผิดชอบ

(3) มีความรู้ในตัวสินค้าหรือบริการ เหตุผลที่ว่า ผู้ทำงานบริการจำเป็นต้องมีความรู้ในตัวสินค้า หรือบริการที่ตนจะเป็นผู้ให้บริการ เพราะการให้ความรู้ และสารสนเทศ (Information) เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการเป็นส่วนสำคัญของงานบริการ เป็นงานบริการขั้นพื้นฐานที่ทุกคนจะต้องทำในแต่ละวันที่ หากผู้ทำงานบริการไม่มีความรู้ในตัวสินค้าและบริการแล้ว ก็ไม่สามารถจะอธิบายหรือให้คำชี้แจงเป็นการช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการได้

(4) มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตน ผู้ทำงานบริการจะต้องติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนต่างๆ มากหน้าหลายตา การวางตนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นพันธะผูกพันต่อผลที่ได้กระทำลงไป หากการปฏิบัติตนเป็นผลให้ผู้รับบริการพึงพอใจก็ดีไป แต่ในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติตน ที่เป็นผลให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พอใจ ก็ย่อมจะส่งผลเสียต่องานให้บริการได้ การปฏิบัติตนเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวังทั้งด้านกายและวาจา เนื่องจากเป็นสิ่งปรากฏให้เห็นได้ง่าย ทั้งจากการแต่งกาย การแสดงกิริยามารยาท การพูด การสื่อสารทั้งที่ใช้ถ้อยคำและไม่ใช้ถ้อยคำ

(5) มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ผู้ใดที่ขาดความรับผิดชอบ ย่อมไม่อาจทำงานใดให้สำเร็จได้ เพราะความรับผิดชอบเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผล ผู้ซึ่งไม่มีความรับผิดชอบ ย่อมจะไม่ผูกพันต่อผลของการกระทำ อาจเพิกเฉยละเลยต่อสิ่งที่ควรทำ เพื่อให้เกิดผลดีต่องานบริการไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ หรือทำหน้าที่ในการให้บริการอย่างเสียไม่ได้ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมาก

(6) มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ในด้านการตลาด การขายและงานบริการ เราปลูกฝังทัศนคติให้เห็นความสำคัญลูกค้า หรือผู้ใช้บริการด้วยการยกย่องว่า “ลูกค้าคือพระราช” เท่านั้นยังไม่พอ ยังมีผู้ยกย่องว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” และไม่ว่าลูกค้าจะเป็นอย่างไร เรายังต้องขอมตั้งสมมติฐานว่า “ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ” ทั้งนี้ก็ให้เพื่อมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า หรือผู้ใช้บริการอย่างดีที่สุด เมื่อใดก็ตาม ที่ผู้ให้บริการมีการผูกพันตนต่อผลของการกระทำหรือพันธกิจที่ดีต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการย่อมเป็นหลักประกันได้ว่า จะมีการให้บริการอย่างมีคุณภาพ



เพราะจะระมัดระวังที่จะสร้างความพอใจ และสนองตอบความต้องการของลูกค้าอย่างสอดคล้อง ถูกต้องและครบถ้วน

(7) มีทัศนคติต่องานบริการดี การบริการในความหมายที่บ่งบอกแล้วว่าเป็น การให้ความช่วยเหลือ ผู้ทำงานบริการเป็นผู้ให้จึงต้องมีความคิดความรู้สึกต่องานบริการในทางที่ ชอบ และเต็มใจที่จะให้บริการ ถ้าผู้ใดมีความคิดรู้สึกไม่ชอบงานบริการ แม้จะพอใจในการรับ บริการจากผู้อื่น ก็ไม่อาจจะทำงานบริการให้เป็นผลดีได้ ทัศนคติมีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดของ ผู้ทำงานบริการเป็นอันมาก ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่องานบริการดี ก็จะทำให้ความสำคัญต่องาน ให้บริการ และปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นผลให้งานบริการมีคุณค่าและนำไปสู่ความเป็นเลิศ

(8) มีจิตใจมั่นคงไม่โลเล ผู้ทำงานบริการจะต้องมีความมั่นคงในจิตใจ ไม่ว่า จะมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากระทบก็จะต้องตั้งสติ ระลึกถึงงานบริการเป็นสำคัญ หากมีอารมณ์อ่อนไหว เกิดเหตุการณ์ใดมากระทบจิตใจ ทำให้เกิดปฏิกิริยาในทางร้ายอย่างรุนแรงย่อมจะทำให้การบริการ มีผลเสียไปได้ ในการบริหารงานให้บริการมีนโยบายควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนการ ให้บริการ ผู้ทำงานให้บริการจะต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด แม้ว่าจะมีการ เปลี่ยนแปลงนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้ทำงานบริการก็ต้องปรับ วิธีการให้บริการโดยไม่โลเลยึดถืออยู่ในนโยบายเดิม

(9) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ทำงานบริการ เป็นผู้ที่อยู่กับหน้างานได้พบ เห็นเหตุการณ์ต่างๆ เป็นประสบการณ์ตรง จึงควรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิรูปรูปงานบริการให้ดี ไม่ควรยึดติดอยู่กับการให้บริการที่เคยทำมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้น เป็นการสานต่องานที่ไม่ดีเลย ไม่เกิดการพัฒนา ควรที่จะเป็นผู้มีลักษณะเฉพาะในการคิดเปลี่ยนแปลงใหม่ให้ดีกว่าเดิม มีการคิด คัดแปลงการให้บริการที่เหนือกว่าเดิม ทั้งนี้ผู้มีความสร้างสรรค์จะมีการรับรู้ และสร้างจินตนาการ จากประสบการณ์นำมาใช้ในการสร้างสรรค์งานบริการให้ดีขึ้น

(10) มีความช่างสังเกต ผู้ทำงานบริการจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัว เป็นคนมี ความช่างสังเกต เพราะหากมีการรับรู้ว่าการบริการอย่างไร จึงจะเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ ก็จะ พยายามนำมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดบริการที่ดียิ่งขึ้น เกิดความพอใจ และตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้บริการได้มากยิ่งขึ้น การรับรู้ที่ได้มาจากการสังเกตติดอยู่ในความทรงจำ สามารถนำมา ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานบริการได้ ผู้ทำงานบริการที่ไม่มีความช่างสังเกตจะคิด ไม่ออก และแยกไม่ได้ว่าบริการที่ดีกับบริการที่ไม่ดีมีจุดแตกต่างกันอย่างไร

(11) มีวิจารณ์ญาณไตร่ตรองรอบคอบ ในการบริการอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เฉพาะหน้า ซึ่งผู้ทำงานบริการต้องพิจารณาคิดทบทวนใคร่ครวญอย่างรอบคอบว่า จะทำประการใด เช่น ในกรณีขอบริการที่เกินกว่าจะปฏิบัติได้ การขอสิทธิพิเศษการแลกเปลี่ยนหรือการขอคืนสินค้า

ผู้ทำงานบริการจึงต้องใช้วิจารณญาณไตร่ตรองว่าควรจะทำประการใด มิใช่เป็นเรื่องที่เป็นปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาวินิจฉัยสั่งการในทุกเรื่อง

(12) มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหา ผู้ทำงานบริการจะต้องมีความสัมพันธ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับบุคคลต่างๆ ซึ่งมีภูมิหลังที่หลากหลายต่างกัน ผู้รับบริการส่วนใหญ่ก็มีการติดต่อสัมพันธ์ด้วยตามปกติ แต่บางคนอาจนำปัญหาให้ผู้ทำงานบริการ ทั้งที่เป็นปัญหาเกิดจากด้านผู้รับบริการทำขึ้น ดำเนินการล่าช้าในการให้บริการ ล้วนเป็นปัญหาผู้ให้บริการจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา หาสาเหตุที่แท้จริงให้พบและคิดหาวิธีแก้ปัญหา เป็นทางเลือกหลายๆ ทางและเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่กล่าวถึง สอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2539 : 7) ที่ว่าคุณลักษณะ 7 ประการแห่งการบริการที่ดีนั้น มีนักบริหารงานให้บริการได้สรรหาคำที่มีความหมายดีๆ จำนวนหนึ่งมารวมกันได้เป็น SERVICE เพื่อจะใช้ในการอบรมแก่พนักงานบริการว่า “บุคลากรผู้ใดที่มีคุณลักษณะ 7 ประการแห่งการบริการที่ดีนั้นจะไม่มีวันตกงานเด็ดขาด” ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวถึง มีดังนี้

S = Smiling & Sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของลูกค้า

E = Early Response ตอบสนองต่อความประสงค์ จากลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยมีทันได้เอ่ยปากเรียกหา

R = Respectful การแสดงออกถึงความนับถือ ให้เกียรติลูกค้า

V = Voluntariness Manner ลักษณะการให้บริการเป็นแบบสมัครใจ และเต็มใจทำ มิใช่ทำแบบเสียมิได้

I = Image Enhancing การแสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ และเสริมภาพพจน์ขององค์กรด้วย

C = Courtesy กิริยาอาการอ่อนโยน สุภาพและมีมารยาทดี อ่อนน้อมถ่อมตน

E = Enthusiasm มีความกระฉับกระเฉง และกระตือรือร้นขณะบริการ จะให้บริการมากกว่าที่คาดหวังเสมอ

องค์กรใดสามารถสร้างพนักงานของตน ให้สามารถให้บริการได้ด้วยลักษณะนี้ได้ จัดได้ว่าองค์กรนั้น สามารถสร้างยุทธศาสตร์ที่จะช่วยพัฒนาบุคลากร ให้ประสบความสำเร็จ ในการให้บริการได้ดีเป็นเลิศ สามารถนึกถึงสถานที่ที่เคยไปใช้บริการ แล้วเกิดความประทับใจมาก เพื่อดูว่าบุคลากรของสถานที่นั้น มีคุณลักษณะข้างต้นนี้กี่ข้อ

10) **พื้นฐานสู่ความสำเร็จของการให้บริการที่มีคุณภาพ** ที่นำเอาคำว่า SERVICE มาแยกตัวอักษรแต่ละตัว เป็นคำขึ้นต้นของความสำเร็จในการให้บริการ โดยจัดระบบการให้บริการ ให้มีคุณภาพ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542 : 89)

(1) ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ (Satisfaction) การให้บริการที่ดีจะต้องมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้รับบริการเป็นหลักสำคัญ โดยผู้ให้บริการต้องถือเป็นหน้าที่โดยตรงที่ต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ให้บริการจะต้องมีจุดมุ่งหมายของการมารับบริการ และคาดหวังให้มีการตอบสนองความต้องการนั้น หากผู้ให้บริการ(ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้บริการ) สามารถรู้เท่าทันหรือรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และสามารถแสดงพฤติกรรม ที่สนองการบริการได้ตรงกันพอดี ผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริการดังกล่าว ดังนั้น คุณภาพของการบริหารการบริการและการให้บริการของพนักงานบริการ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริการ ซึ่งขึ้นอยู่กับการวางแผนการบริการที่ต้องสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการ และการพัฒนาคุณลักษณะของพนักงานให้บริการที่ดี ได้แก่ การเป็นผู้มีจิตสำนึกของการให้บริการ รวมทั้งการมีความรู้ ความสามารถ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานบริการ นอกจากนั้นสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการบริการที่ดีก็เป็นปัจจัยที่ไม่ควรละเลย การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ให้บริการให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกสบาย สวยงาม และมีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ทันสมัยสำหรับให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการ รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานบริการ จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการให้บริการที่สร้างความรู้สึกที่ดีและความพึงพอใจของการให้บริการทุกระดับ

(2) ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) เมื่อผู้รับบริการมาติดต่อกับองค์กร หรือธุรกิจบริการใดๆ ก็มักจะคาดหวังที่จะได้รับการให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน และรู้จักสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อสนองบริการที่ตรงกับคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ หรือ อาจเกิดความประทับใจขึ้นได้ หากการให้บริการนั้นเกินความคาดหวังที่มีอยู่ เป็นที่ยอมรับว่า ผู้รับบริการมักจะคาดหวังการให้บริการที่รวดเร็วทันใจ มีประสิทธิภาพ และแสดงออกด้วยอรรถาสัยไมตรีที่ดีงาม ทั้งนี้สิ่งที่ถูกคาดหวังไว้นั้น จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานบริการ เช่น ความคาดหวังของคนไข้ที่รอให้แพทย์มาตรวจเช็คอากาการป่วย ย่อมแตกต่างจากการคาดหวัง ของวัยรุ่นที่ยืนรอเข้าแถวเพื่อขึ้นเรือเหาะในสวนสนุก เพราะคนไข้รู้สึกไม่สบายก็จะคาดหวังให้ได้รับการที่รวดเร็วและเอาใจใส่อย่างดีเป็นพิเศษ การวิจัยตลาดที่เกี่ยวกับความต้องการ การรับรู้ การจูงใจ และ เจตคติ รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ จะ

ช่วยค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวัง จากงานให้บริการหรือความต้องการบริการใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการให้สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น

(3) ความพร้อมในการให้บริการ (Readiness) ประสิทธิภาพของการบริการย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ภายในเวลาและด้วยรูปแบบที่ต้องการ ความต้องการของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อน และไม่อาจกำหนดให้ตายตัวได้ เพราะความต้องการของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันตามธรรมชาติ ทั้งแปรเปลี่ยนไปได้ทุกขณะตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หน่วยให้บริการจำเป็นต้องตรวจสอบดูแลให้บุคลากร รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ให้ความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในอันที่จะสนองบริการ ได้อย่างฉับพลันและทันใจ โดยเตรียมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการไว้พร้อมสรรพที่จะให้บริการได้ทันทีเมื่อมีผู้มารับบริการ

(4) ความมีคุณค่าของบริการ (Values) คุณภาพของการให้บริการที่ตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบลูกค้า ด้วยความพยายามที่จะทำให้ลูกค้าชอบและถูกใจกับบริการที่ได้รับ ย่อมแสดงถึงคุณค่าของการให้บริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ อาชีพให้บริการมีลักษณะต่างๆ กันและมีวิธีการให้บริการที่ไม่เหมือนกัน คุณค่าของการให้บริการจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับและเกิดความรู้สึกประทับใจ เช่น ลูกค้าเข้าไปในภัตตาคารแห่งหนึ่งพนักงานเสิร์ฟให้การต้อนรับด้วยความสุภาพ รับคำสั่งและนำอาหารมาเสิร์ฟถูกต้อง ไม่ต้องรอนาน อาหารมีรสชาติดี โต๊ะอาหารถูกจัดไว้สวยงาม ภัตตาคารตกแต่งอย่างทันสมัย ไม่แออัด และสะอาดเรียบร้อย หลังจากที่จ่ายเงินค่าบริการลูกค้าไม่มีความรู้สึกเสียดายเงินที่จ่ายไป และตั้งใจว่าจะกลับมาภัตตาคารนี้อีก เพราะร้านอาหารอร่อย บริการดีเยี่ยม เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ลูกค้าได้รับคุณค่าจากการบริการอย่างเต็มเปี่ยม

(5) ความสนใจต่อการให้บริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อลูกค้าทุกระดับและทุกคนอย่างยุติธรรมหรือการให้บริการเท่าเทียมกัน นับเป็นหลักการของการให้บริการที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าลูกค้าเป็นใครก็ตามเขาต้องการได้รับบริการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องสนใจต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เข้ามาติดต่อโดยเสมอภาคกัน การเอาใจเอาใจเฉพาะลูกค้าที่ซื้อสินค้าครั้งละมากๆ หรือลูกค้าที่มีฐานะดีแต่ตัวดีโดยไม่เอาใจต่อลูกค้าอื่น ย่อมจะทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการนั้น รับรู้ถึงการปฏิบัติที่แตกต่างกันนี้ ซึ่ง การปฏิบัติต่อลูกค้าจะต้องสุภาพอ่อนโยน และให้เกียรติลูกค้าตลอดเวลา ผู้ให้บริการจะต้องทราบเทคนิคการให้บริการที่เหมาะสมและเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าในการให้ความสนใจได้อย่างเหมาะสมด้วย

(6) ความมีไมตรีจิตในการบริการ(Courtesy) การต้อนรับลูกค้าด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ แสดงถึงอหยาศัยของความเป็นมิตรและบรรยากาศของการให้บริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง จะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดีและ

ประทับใจต่อการให้บริการที่ได้รับ คุณสมบัติของผู้ให้บริการและพฤติกรรมการบริการที่ดีจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการด้วยไมตรีจิต ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องมีบุคลิกสง่างาม มีชีวิตชีวายิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาสุภาพอ่อนโยน รู้จักค้นหาความต้องการของผู้รับบริการที่มีทักษะและจิตสำนึกของการให้บริการ

(7) ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานบริการ (Efficiency) ความสำเร็จของการให้บริการขึ้นอยู่กับบริการอย่างเป็นระบบที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน เนื่องจากการบริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องระหว่างคนกับคนการกำหนด “ปรัชญาการบริการ” พัฒนากลยุทธ์การให้บริการเพื่อการให้บริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการให้บริการ ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิจัยความต้องการปฏิบัติตอบสนอง ความประทับใจของผู้รับบริการ เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายของการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานบริการให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้มาตรฐานคุณภาพของงานให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

11) **คุณลักษณะที่ดีของผู้ให้บริการ** ซึ่งกระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดีไว้ว่าต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ต้องมีความอดทน อดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีใจรักในงานบริการ มีไมตรีจิต ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต รักและเสียสละเพื่อองค์กร ต้องมีความกระตือรือร้น มีความรู้ และมีความรับผิดชอบ โดยมีข้อที่ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ (กระทรวงมหาดไทย, 2541 : 12)

(1) การปฏิบัติตน ผู้ให้บริการควรยึดธรรมะเป็นหลักในการบริการ คือ ธรรมะสร้างคน พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และธรรมสร้างงาน อิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาและที่สำคัญ คือ ความอดทน อดกลั้น ควรใช้เหตุผล หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ อีกทั้งหลีกเลี่ยงการโต้แย้งแสดงความอหิว มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน รักษาวินัย มีความสามัคคี ช่วยเหลือในการทำงานซึ่งกันและกัน มีมารยาทในการให้บริการและแต่งกายสุภาพ เรียบร้อยถูกกาลเทศะ

(2) การปฏิบัติงาน ผู้ให้บริการควรชี้แจง แนะนำ เพื่อให้ผู้รับบริการเข้าใจถึงขั้นตอนวิธีการ ระยะเวลาของการให้บริการว่ามีอุปสรรคอย่างไร ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส สามารถให้มีการตรวจสอบได้ ถ้ามีการรอนานควรสังเกตรีบเข้าไปสอบถาม ควรต้องยึดถือกฎหมายระเบียบแบบแผนในการทำงาน แต่พยายามลดขั้นตอนการทำงานให้มากที่สุด เพื่อให้งานเร็วยิ่งขึ้นต้องสร้างศรัทธา ความเชื่อถือ และความประทับใจ ต้องปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ เพื่อให้การให้บริการมีความต่อเนื่อง ต้องมีคู่มือการให้บริการ เอกสารแนะนำ มีประกาศหรือป้ายประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน

12) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การให้บริการที่ประชาชนประทับใจ ยังคงยึดหลักขั้นตอนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (นภคกุล เชนะโยธิน. 2540 : 66)

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
- (4) การอำนวยการ (Directing)
- (5) การประสานงาน (Coordinating)
- (6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
- (7) การจัดสรรงบประมาณ (Budgeting)

การบริหารทุกหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ผู้บริหารจะเอาภารกิจเพื่อการให้บริการประชาชน ไปดำเนินการ ได้ดังนี้

- (1) การวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริการกำหนดภารกิจของแต่ละหน่วยงาน กำหนดมาตรฐานผลงานที่วัดได้ชัดเจน กำหนดเวลาของแผนงานว่าจะให้เห็นผลเมื่อใด
- (2) การจัดองค์การ จัดเป็นรูปแบบวงจรบริการที่ง่าย ขั้นตอนสั้น วิเคราะห์กิจกรรมในการให้บริการต่างๆ ว่ามีความยุ่งยากเพียงใด วิเคราะห์หน้าที่งานต่างๆ ว่าเหมาะสมจำเป็นเพียงใด ทบทวนการใช้อำนาจตัดสินใจว่าจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- (3) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นการสรรหาคนที่เหมาะสมกับงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เลือกสรรมาแล้ว การดูแลรักษาบุคลากรให้มีความผูกพันต่องาน
- (4) การอำนวยการ การนำไปปฏิบัติ การสอนงาน เป็นพี่เลี้ยง การให้ลองปฏิบัติด้วยตนเอง การให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำได้ตามเป้าหมาย การจูงใจและการเลื่อนขั้น
- (5) การประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี มีมาตรฐานบริการ วัดผลการให้บริการ ประเมินผลหาปัญหาทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อหามาตรการแก้ไข
- (6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล รับฟังเสียงแสดงความคิดเห็นจากประชาชน วิเคราะห์ผลการทำงาน รายงานผลและป้อนกลับผลงาน
- (7) การจัดสรรงบประมาณ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และความต้องการในทุก รูปแบบ จัดสรรทรัพยากรขององค์การ ศึกษาประสิทธิผลการใช้งบประมาณในทุกรูปแบบ ด้วยการวางแผนและควบคุมงบประมาณ

13) การเตรียมความพร้อมและการปฏิรูประบบราชการ ซึ่ง นพคกุล เสงเจริญ

(2548 : 149) นายกษมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย ในโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ “ยุทธศาสตร์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ” กล่าวถึงปัญหาด้านบุคลากรว่า ทักษะและความเข้าใจในความสำเร็จของชีวิตยังไม่ถูกต้อง ขาดจิตสำนึกในการให้บริการ มีปัญหาความไม่สุจริตชัดเจน ขาดความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ และขาดความเข้าใจในความสำเร็จของงานที่มุ่งผู้ผลลัพธ์ โดยกล่าวถึงลักษณะของข้าราชการยุคใหม่ควรมี ดังนี้

- (1) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็น มีส่วนร่วมจากประชาชนในฐานะผู้รับบริการ และกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆจะต้องทันสมัย
- (2) มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำงานอย่างมีเหตุผล ชัดเจน สามารถตอบคำถามได้ สามารถเปิดเผยข้อมูลให้เหตุผลและความกระจ่างต่อสาธารณชนได้ตลอดเวลาทันที
- (3) มีความรวดเร็ว คุณภาพสูง ประสิทธิภาพสูง สามารถวัดผลงานได้ โดยทุกครั้งทำงานต้องให้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย
- (4) การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเป้าหมายที่วัดผลได้ในเชิงตัวเลข และสามารถแสดงผลได้ทันทีที่งานเสร็จ
- (5) ข้าราชการเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถจริงทำหน้าที่อย่างมีคุณภาพสูง ทำงานได้ด้วยตนเอง คิดเอง ดำเนินการเอง และรับผิดชอบในผลงานตนเอง
- (6) การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม สร้างผลงานร่วมกัน ต้องมีการประสานงานแนวราบ มีวัฒนธรรมในการทำงานแบบร่วมมือกันทำ มีการประสานสัมพันธ์ ไม่ปิดกั้นข้อมูลระหว่างกัน เคารพในความเป็นมนุษย์อย่างมีเหตุผล
- (7) การจัดการคน ต้องมีความกระตือรือร้น คล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทำงานแบบเครือข่าย สถานภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับคุณภาพของงาน มีเอกภาพในการทำงานเพื่อหาผู้รับผิดชอบได้จริง และมีรูปแบบการทำงานในลักษณะคณะกรรมการจะหมดไป
- (8) ระบบบริหารงานบุคคล โดยมีกลไกสร้างแรงจูงใจ มีการบริหารบุคคลที่หลากหลาย มีวิธีการส่งเสริมข้าราชการให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้คนดีคนเก่งอยู่ในราชการได้อย่างประสบความสำเร็จ คนเลวคนโกงอยู่ไม่ได้ ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และต้องได้รับการยอมรับจากสังคมโดยรวม
- (9) ลักษณะของการทำงานที่ทันสมัย มีการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือเพื่อทำงานให้สะดวกรวดเร็ว ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ภาพข้าราชการจะเป็นภาพบุคคลที่กระตือรือร้นทำงานอย่างกระฉับกระเฉง และข้าราชการจะมีความภูมิใจในงานที่ทำ

โดยกรมการปกครอง (2539 : 18) ได้กำหนดแนวทางการปรับปรุงงานด้านบริการ ซึ่งได้

ตระหนักถึงความสำคัญในงานด้านให้บริการประชาชน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเร่งเร้าสร้างตัวอย่างการเรียนรู้ เพื่อจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงจุดการเปลี่ยนแปลงว่าจะดำรงอยู่แบบเดิมๆ อีกต่อไปไม่ได้แล้ว การที่จะให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ จะทำได้หรือนั้น ขึ้นอยู่กับความจริงใจและตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บริการประชาชน คือ

(1) การพัฒนาระบบงาน หมายถึง การที่จะต้องมีการปรับขั้นตอนการบริการให้สั้นที่สุด เพื่อให้เกิดการบริการที่ฉับไว โดย

ก. จะต้องศึกษากระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการที่มีอยู่เดิม เขียนเป็นลักษณะทางเดินของงาน เพื่อตรวจสอบดูความซ้ำซ้อน ความยุ่งยากที่ไม่จำเป็น

ข. ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นทิ้งไป หรือรวมขั้นตอนต่างๆ รวมเป็นขั้นตอนเดียวกัน เช่น การแจ้งเกิด แจ้งตาย ย้ายที่อยู่ ที่สามารถลดขั้นตอนได้

ค. ทำให้ง่ายขึ้น ในลักษณะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนมากที่สุด เช่น การมอบอำนาจ การลดจำนวนหลักฐาน โดยให้ข้าราชการรับรองแทน เป็นต้น

ง. ปรับระบบการบริการแบบเบ็ดเสร็จ ในหลักการที่ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถทำหน้าที่ทดแทนกันได้

จ. ปรับขั้นตอนการติดต่อกันให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งหากสามารถจัดให้มีบริการที่เบ็ดเสร็จได้ ก็จัดระบบบริการที่ประชาชนสามารถมาติดต่อได้ที่จุดเดียว

ฉ. นำเทคโนโลยีมาเสริมกระบวนการบริการ เพื่อให้เกิดการบริการที่สั้น กระชับรัดกุมเร็ว

(2) การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาปรับระบบงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพขึ้นมาได้ จำเป็นต้องแก้ไขและพัฒนาที่บุคลากรขององค์กรด้วย ถือได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การพัฒนาระบบบริการประสบความสำเร็จได้ โดยจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ก. วิสัยทัศน์ในการบริการ จะต้องมีการพยายามกระตุ้น โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความตื่นตัว ทันสมัยต่อข่าวสารรอบตัว เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของโลกสังคมในยุคปัจจุบัน ต้องพยายามเปลี่ยนภาพความคิดการให้บริการ และแนวทางการทำงานในลักษณะมองไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมาย เพื่อการให้บริการที่ชัดเจน และกำหนดผลสัมฤทธิ์ได้ในการให้บริการประชาชน

ข. ปรับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ให้สนองตอบบริการประชาชนในฐานะเป็นลูกค้าจะต้องให้ความสำคัญแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ ประเด็นอยู่ที่ความพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุด



ค. ปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ ให้ทำงานในลักษณะมุ่งสู่ความสำเร็จของงานหรือการบริการเป็นสำคัญ การวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องพิจารณาถึงความพึงพอใจที่ประชาชนได้รับ

ง. ปรับวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น แก้ปัญหาแก่ประชาชนโดยใช้ดุลยพินิจ รู้จักผ่อนคลายนกฎระเบียบมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าวิธีการทำงานที่กำหนด

จ. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น มิใช่ทำงานตามความเคยชินที่ถือปฏิบัติกันมา จะต้องมีความเชื่อมั่นและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### (3) ปรับสำนักงานและสภาพภูมิทัศน์ ดังนี้

ก. จัดสำนักงานยุคใหม่ให้สอดคล้องกับกระบวนการให้บริการที่ปรับปรุงใหม่ทำให้ง่ายต่อการติดต่อตามขั้นตอนที่ลดไปได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีสิ่งอำนวยความสะดวก

ข. ปรับสภาพภูมิทัศน์ทั้งภายในภายนอกให้ดูสะอาดสวยงาม ทำอย่างไรก็ได้ที่สร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้นมาให้ได้ จัดสวนจัดผังให้ชัดเจน

(4) วัดความพึงพอใจลูกค้า ในการให้บริการยุคใหม่ จะให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การให้บริการจะต้องพยายามหาภาพสะท้อนประชาชนหรือลูกค้าว่า มีความรู้สึกอย่างไรต่อการให้บริการ จึงควรจัดให้มีแบบประเมินวัดความพึงพอใจ สำรวจความรู้สึก ความต้องการรวมทั้ง

ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ดังนี้

ก. ระบบงาน เพื่อสะท้อนขั้นตอนการให้บริการใดมีปัญหาอุปสรรค ยังมีความล่าช้าอืดอาด หรือเป็นขั้นตอนที่สะดวกรวดเร็วอย่างไร

ข. พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่ การต้อนรับ ทักทาย กิริยามารยาท การเอาใจใส่ต่อประชาชนที่มารับบริการเพียงใด

การให้บริการสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ตามเป้าหมายของการให้บริการ คือ

(1) การให้บริการทางด้านธุรกิจ (Business Service) หมายถึง การให้บริการที่มีลักษณะการดำเนินการในเชิงธุรกิจแสวงหากำไร การให้บริการในลักษณะนี้ มักจะอยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัทและห้างร้านของเอกชน เช่น การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ การให้บริการเคเบิลทีวี การให้บริการของธนาคาร เป็นต้น

(2) การให้บริการสาธารณะ (Public Service) ซึ่งหมายถึง การให้บริการที่มีลักษณะการดำเนินการโดยระบบราชการ มุ่งประโยชน์สุขและสวัสดิภาพของประชาชนในสังคมเป็นสำคัญ การให้บริการในลักษณะนี้ ได้แก่ การให้บริการของหน่วยงานต่างๆ ของรัฐ เช่น

การให้บริการทุกด้านขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การให้บริการสังคมสงเคราะห์ของอำเภอ การให้บริการของไฟฟ้า หรือน้ำประปา เป็นต้น

สรุปได้ว่า การให้บริการมีความสำคัญ และต้องมีคุณภาพการให้บริการของบุคลากร ซึ่งต้อง มีความรู้ ความสามารถ เทคนิค กลยุทธ์ และทักษะ ในการให้บริการที่ดี เพื่อทำให้เกิด ความเชื่อถือ ศรัทธา จนกระทั่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการได้ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับ คุณภาพการให้บริการ มีแนวคิดที่เป็นประโยชน์ สามารถใช้เป็นแนวทางนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานประจำวันได้ดียิ่ง

### 2.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1) ความหมายของการฝึกอบรม ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ให้เห็น ถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

เสนาะ ดิยาว (2543 : 95) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้ เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและ ทักษะคิดที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้น ตามแนวทางองค์กรที่กำหนด สอดคล้องกับ แนวคิดของ สุนันทา เลานันท์ (2542 : 233) ที่ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และ ออกแบบให้สนองต่อความต้องการของทั้งองค์กรและพนักงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน โดยผ่านประสบการณ์เรียนรู้ และ การฝึกปฏิบัติที่จัดขึ้น ทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในตัวพนักงาน ยังผลให้คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐาน ของงาน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพ และทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งขององค์กร และส่วนบุคคลเป็นการสนองต่อความต้องการ ด้านกำลังคนขององค์กรทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต โดย ชูชัย สมितिไกร (2544 : 7) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งตระหนักรู้ และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้ บุคลากรเหล่านี้ มีเจตคติต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 103) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง การสอน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะ สำหรับงานในปัจจุบัน ในด้านตรงข้าม การพัฒนามีขอบข่ายกว้างขวาง กว่าและพุ่งเป้าไปยังการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน การฝึกอบรมจะพุ่งเป้าไปยังการได้มาอย่าง

รวดเร็วสำหรับองค์กร ขณะที่การพัฒนาเพิ่งไปถึงความต้องการระยะยาวประสบความสำเร็จ องค์กรจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะศักยภาพ และสร้างสรรค์ เพื่อให้ มีประสิทธิผลมากกว่าในการทำหน้าที่บริหารต่างๆ ซึ่งมีแนวคิดเดียวกับ อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุดประวิณี เลิศกาญจนวดี (2540 : 136) ที่ให้ความหมายของ การฝึกอบรมว่า หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถและการเปลี่ยนแปลง ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องการทำงานในปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนเตรียมคนให้พร้อมเพรียง เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น การฝึกอบรมถือว่าเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องการดำเนินการอย่างไม่หยุดยั้ง คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับการฝึกอบรมได้แก่ การเรียนรู้ การศึกษา การพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิด ของ วิจิตร อวาทะกุล (2540 : 51) ที่ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้แก่ข้าราชการทั้งหลาย เพื่อให้สามารถไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียม เพื่อให้ก้าวหน้า รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

และงานวิจัยของ พนม วัจนสุนทร (2541 : 97) กล่าวถึง การฝึกอบรมว่า คือ กระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ทักษะ และทัศนคติของบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างสัมฤทธิ์ผล เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร โดยส่วนรวม การฝึกอบรม จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญวิธีหนึ่ง ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาองค์กร เพราะการฝึกอบรม จะช่วยกระตุ้นบุคคล ให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองในการปฏิบัติงาน การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะของการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายนอกภายในองค์กร จึงนับเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยอาศัย การวางแผนล่วงหน้า ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บุคคลเหล่านั้นมีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่บุคคลควรได้รับให้มากขึ้น เพื่อสามารถจะช่วยให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ดียิ่งขึ้น ในส่วนที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีการพัฒนาตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร

2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมจะมีวัตถุประสงค์ ที่สามารถ แบ่งแยก ได้ดังนี้ (สุนันทา เลานันทน์, 2542 : 233)

(1) วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มทักษะ พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานในทางที่ปรารถนา เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่ดีเหมาะสม เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากร เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัว ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เข้าฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้อง เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจ เพื่อเรียนรู้งาน รู้จักใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย เพื่อให้มีความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของการทำงาน ซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการ ของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดลงอย่างแน่นอนโดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสามารถจะประเมินผลได้จากการปฏิบัติงาน หรือผลงานหลังจากได้รับการฝึกอบรม

**3) ประเภทของการฝึกอบรม** การฝึกอบรมที่มีการจำแนกได้ 4 ประเภท คือ (อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. 2540 : 138)

(1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน มุ่งต้องการฝึกฝนอบรม ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป เมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

(2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับ และแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่างๆ ที่มีโดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ ด้านความเป็นมา นโยบาย ผลงาน บุคคลสำคัญ หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้รับระเบียบวินัย กฎข้อบังคับ เพื่อผู้ทำงานใหม่เกิดความประทับใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมได้ง่ายและถูกต้อง

(3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว บุคคลใดที่ทำงานมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว

ย่อมต้องมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใดๆ ต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบ และวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ เป็นการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่จริง การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่ทำกรฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อจะทำให้เห็นสภาพที่แท้จริง

(4) การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายสู่ตำแหน่งใหม่ ที่มีลักษณะงานที่แตกต่างจากหน้าที่เดิม เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องและเกิดผลดี

**4) ความสำคัญของการฝึกอบรม** การฝึกอบรมมีความสำคัญที่รวบรวมได้ ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542 : 105)

(1) การปฏิบัติงานที่ดีกว่า การฝึกอบรมนำไปสู่การเพิ่มทักษะของพนักงานและเขาก็จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าช่วยปรับปรุงคุณภาพของงาน การฝึกอบรมยังช่วยในการเพิ่มผลิตภาพ จึงมีการเพิ่มขึ้นในคุณภาพและปริมาณของผลผลิต

(2) การควบคุมน้อยลง พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม มักจะไม่ค่อยทำอะไรผิดพลาดเขารู้งานของเขาดี ดังนั้นเขาจึงต้องการการควบคุมน้อยลง หัวหน้างานสามารถใช้เวลาของเขากับงานที่เร่งด่วนกว่า พนักงานสามารถพึ่งตัวเองได้

(3) ประหยัดในการใช้วัสดุและอุปกรณ์ พนักงานที่ฝึกอบรมจะสามารถใช้วัสดุอุปกรณ์ได้ประหยัดกว่า ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ความสูญเปล่าช่วยลดค่าใช้จ่ายๆ ได้

(4) ขวัญสูงขึ้น นอกจากการเปลี่ยนเจตคติ และทัศนะของพนักงานนอกจากการเพิ่มความรู้และทักษะแล้ว จะมีความเชื่อมั่นมากขึ้น ขวัญของพนักงานจะสูงขึ้นเพราะการสนับสนุนที่ได้รับจะทำให้มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากขึ้น

(5) ความสอดคล้องกันและความเป็นมาตรฐาน จะช่วยก่อให้เกิดความสอดคล้องในการทำงานและมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติ จะลดความผิดพลาดจากพนักงานเพราะทำงานด้วยความระมัดระวังและความเข้าใจมากขึ้น

(6) เวลาการเรียนรู้ลดลง โปรแกรมการจัดฝึกอบรมที่จัดระเบียบอย่างดี และเป็นระบบจะช่วยลดช่วงการเรียนรู้

(7) การบริหารที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานสามารถมอบหมายอำนาจ ให้กับบุคลากรเพื่อการควบคุมทางการบริหารที่ดีกว่า

(8) ตอบสนองต่อข้อกำหนดของทรัพยากรมนุษย์ การให้การฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มทักษะ ความรู้และความสามารถพิเศษทำให้สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งขึ้นได้

**5) เทคนิคการฝึกอบรม** หมายถึง วิธีการสอน การอบรมในรูปแบบต่างๆ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ใช้กันทั่วไป คือ (วิจิตร อาวะกุล. 2540 : 88)

(1) การบรรยาย เป็นการสอน โดยอาศัยหลักความแตกต่างของความรู้ โดยที่ผู้บรรยายจะมีความรู้สูงกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้สอนถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้รับการอบรมทางเดียว มีลักษณะเป็นการบอกเล่าทางวิชาการ เปลี่ยนแปลงความรู้สึนึกคิด หรือความเชื่อเพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราว หลักการทฤษฎี โดยมีเอกสารประกอบการบรรยาย

(2) การประชุม เป็นวิธีหนึ่งของการฝึกอบรมในหน่วยงาน ธุรกิจขนาดเล็กใหญ่ มักจะใช้การประชุม เป็นวิธีการฝึกอบรม เพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจในเรื่องราว นโยบายใหม่ๆ หรือเรื่องอื่นๆ สรุปเป็นมติของที่ประชุมที่ต้องปฏิบัติหรือทำตาม

(3) การอภิปราย เพื่อให้ความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมอบรม สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่กันเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกันมาพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

(4) การสัมมนา มีลักษณะคล้ายการประชุม แต่การพิจารณาปัญหาที่กว้างกว่า มุ่งแก้ไขปัญหาคือจุดรับฟัง นโยบาย วัตถุประสงค์ มีการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพิ่มพูนความรู้ เทคนิคใหม่ๆ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในเรื่องที่สามารถจะปฏิบัติได้

(5) การระดมความคิด เป็นเทคนิคในการฝึกอบรม ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิดแนะนำสั้นๆ อาจเป็นการพูดหรือการเขียนก็ได้ แล้วรวบรวมจัดลำดับข้อเสนอแนะที่เหมาะสมไว้ใช้

(6) การสอน เรื่องบางเรื่องต้องใช้การสอนการอบรมเป็นรายตัว หัวหน้างานจะสอนแนะหรือสอนโดยการใช้สถานการณ์จริงที่ปฏิบัติ

(7) การฝึกงาน เป็นการส่งคนไปฝึกงาน ไม่ใช่ส่งไปฝึกเพื่อให้ทำเป็นอย่างเดียว แต่ต้องฝึกให้ใช้สมอง สติปัญญาไปด้วย โดยฝึกให้คิดรู้จักวิธีคิด ฝึกให้เผชิญปัญหา แก้ปัญหาและฝึกการทำงานที่รวดเร็วมีไหวพริบ

(8) การสาธิต เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง

กระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือ จัดให้เห็นอย่างชัดเจน เหมาะกับกลุ่มเล็กๆ เหมาะกับงานที่ต้องปฏิบัติจริง ทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

(9) การศึกษากรณีตัวอย่าง เป็นการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เป็นประโยชน์และเหมาะสม มาให้ฝึกอบรมวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งอาจเป็นกรณีที่เกิดขึ้น หรือเหตุการณ์จริงที่ควรต้องเปลี่ยนชื่อเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

เทคนิคการฝึกอบรมมีให้เลือกหลายชนิด ทุกชนิดมีประโยชน์ เพียงแต่มีความแตกต่างกัน ควรเลือกใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและเงื่อนไขที่มี คำนึงถึงว่าจะสอนเรื่องอะไรบ้าง ให้ความรู้เรื่องช่วงไหน แล้วเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมและผู้เข้าฝึกอบรม

#### 6) วงจรการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีวงจร ดังนี้ (วิจิตร อาวะกุล. 2540 : 161)

- (1) ระบุปัญหา
- (2) จัดลำดับปัญหาตามความสำคัญ
- (3) วิเคราะห์ปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม
- (4) วางแนวคิด เป้าหมาย ลักษณะงาน วิธีการทำงาน
- (5) วางแผนเขียนหลักสูตร โครงการเลือกวิธีการฝึกอบรม
- (6) ดำรวจทรัพยากรดำเนินการตามแผน
- (7) วัดผล ประเมินผล ติดตามผลการฝึกอบรม

7) ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความจำเป็นเพราะจะให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ (ทูลธรรม วรรณคำ. 2546 : 5)

- (1) การฝึกอบรมเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้ทางทฤษฎีกับความรู้ทางปฏิบัติ
- (2) การฝึกอบรมช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของบุคลากร อันเนื่องมาจากขาดความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
- (3) การฝึกอบรมช่วยพัฒนาจิตใจ ความรู้สึก และพฤติกรรม ตลอดจนพัฒนาภาวะการเป็นผู้นำของบุคลากร
- (4) การฝึกอบรมช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
- (5) การฝึกอบรมช่วยลดเวลาเรียน วิธีปฏิบัติงานให้น้อยลง
- (6) การฝึกอบรมทำให้บุคลากร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (7) การฝึกอบรมทำให้การบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงานดีขึ้น
- (8) การฝึกอบรมช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างองค์กร
- (9) การฝึกอบรมช่วยให้แต่ละคน แต่ละกลุ่มรู้จักวิธีคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา

(10) การฝึกอบรมทำให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสได้พัฒนาตน และพัฒนางาน

(11) การฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างขวัญของบุคลากร เพราะทำให้เกิดความมั่นใจว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้

(12) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการ ที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยสั้นๆ เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**8) ขั้นตอนในการจัดฝึกอบรม** การฝึกอบรม ควรได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ (รติมา ปริกสุวรรณ. 2545 : 43)

(1) ศึกษาความต้องการ หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรม ใครต้องการฝึกอบรม บ้างและต้องการฝึกอบรมเรื่องใด หรือทำการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ผลการทำงาน ตกต่ำ พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง มีการลาป่วยลาภิกและขาดงานมาก การบริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ขาดความร่วมมือประสานงาน งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด และการควบคุมงานไม่ดี เป็นต้น

(2) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพื่อช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้สนองวัตถุประสงค์นั้นๆ เช่น การทำงานให้รวดเร็วขึ้น

(3) กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้นๆ ว่าควรจะแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะ หรืออบรมรวดเดียวทั้งหมด

(4) กำหนดวิธีการฝึกอบรม ด้วยการตระหนักถึง หลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหา การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่างๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย การเตรียมจัดสรรงบประมาณและเตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

(5) ดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริงๆ ต้องคอยดูแลความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมสมบูรณ์ขึ้น เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

(6) ประเมินผล การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้ตอบ



แบบสอบถาม เพื่อรู้ถึงข้อบกพร่องต่างๆที่จำเป็นต้องปรับปรุง

(7) การติดตามผล ภายหลังจากอบรมสิ้นสุดลง ควรดำเนินการให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คຸ້ມคຳใช้ຈ່າຍທີ່ຕ້ອງລົງທຸນໄປດ້ວຍหรือไม่

เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบาย สำหรับแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการ ฝึกอบรมได้ ดังนี้ (ทูลธรรม วรรณคำ. 2546 : 20)

(1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหา เรื่องใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายาม หาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด จะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรมประเภทใดบ้าง ที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาและแสดงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ ซบซ่อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

(2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถ แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่เป็นปัญหาได้รับการแก้ไขคล่องไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

(3) การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า โครงการฝึกอบรม เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม วันเวลา สถานที่อบรม รวมทั้ง

ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียด ด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องมีหลายฝ่าย ตั้งแต่ ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหาร ซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

(4) การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตำราการบริหารงาน ฝึกอบรมบางเล่ม ระบุเป็นขั้นของการดำเนินการฝึกอบรม แต่เนื่องจากพิจารณา ดูเหมือนว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญ ของการจัดโครงการฝึกอบรม แต่ที่จริงแล้วการดำเนินการ ฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการ ฝึกอบรม เพราะการดำเนินการฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากจะมาจาก วิทยากร ที่มี ความรู้ความสามารถและหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ที่เข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถวางแผนดำเนินงานธุรการ ทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนด ขั้นตอนนี้เป็นการบริหารโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรม ควรทราบทั้งหมด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(5) การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ขั้นตอนของการกำหนดโครงการ ฝึกอบรมผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผล ด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้อง ทำการสรุปประเมินผล การฝึกอบรม จัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชา ได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ โครงการเอง ก็จะต้องนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ ใช้ พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้งต่อไป ในขั้นตอนของการหา ความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตร หรือการดำเนินการใน การบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อให้การฝึกอบรมเกิด สัมฤทธิ์ผลตรงตาม วัตถุประสงค์ ของโครงการเพิ่มขึ้น

9) ประโยชน์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือ ของการบริหาร

ชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร การฝึกอบรมบุคลากรควรตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลายๆ ทางด้วยกัน ดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร. 2544 : 14)

- (1) ช่วยพัฒนา ความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของพนักงาน และการฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม
  - (2) ช่วยลดค่าใช้จ่าย ด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิต หรือให้บริการ แต่ได้บริการที่มีปริมาณและคุณภาพเท่าเดิม
  - (3) ช่วยลดต้นทุนการผลิต
  - (4) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล
  - (5) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า
  - (6) ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต
  - (7) ช่วยเตรียมพนักงานก่อนมีตำแหน่งสูงขึ้น
  - (8) ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก
  - (9) ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์เพิ่มพูนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องเสียเวลาชี้แจง
- ซึ่งสอดคล้องกับประโยชน์ในการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงาน ของสุนันทา เลานันท์ (2542 : 236) ที่กล่าวไว้ ดังนี้
- (1) ช่วยปรับปรุงทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น
  - (2) ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ส่งผลให้มีโอกาสได้รายได้สูงขึ้น และมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่ให้สูงขึ้นอีกด้วย
  - (3) ช่วยให้มีขวัญกำลังใจที่ดีขึ้นและมีความเชื่อมั่นในการทำงานไม่ต้องกังวลใจกับการเรียนรู้งานด้วยตนเอง
  - (4) ช่วยลดความเหนื่อยหน่าย เหนื่อยชาในการทำงาน โอกาสความผิดพลาดทางการทำงานจะน้อยลง
  - (5) ช่วยให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร พร้อมจะให้ความร่วมมือ และสนับสนุนองค์กรในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
  - (6) ช่วยทำให้เข้าใจระบบการทำงานขององค์กรดีขึ้น รับรู้ถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องของงานต่างๆ กับงานของตนที่รับผิดชอบ ช่วยทำให้การประสานงานดีขึ้น และทำให้ความขัดแย้งลดลง

(7) ช่วยให้อุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานลดน้อยลง เพราะรู้จักใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆอย่างถูกต้องวิธี

(8) ช่วยให้เป็นพนักงานผู้ให้บริการที่มีคุณภาพ มีศักดิ์ศรีในการทำงาน และบุคลิกภาพดีขึ้น

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือการช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้ได้รับความรู้ ความชำนาญมากขึ้น และสามารถจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ต้องการได้ เพราะว่า บุคลากรจะมีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ทำให้คุณภาพการให้บริการดีขึ้นได้ เนื่องจากเกิดความมั่นใจว่า สามารถทำได้เมื่อได้มีการฝึกอบรม และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง ต้องเน้นเพิ่มประสิทธิภาพ ของงาน ซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่จะฝึกอบรมต้องเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการและสภาพปัญหา มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ เพื่อทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งจะสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการฝึกอบรม

### 2.2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารงานบุคคล ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 224) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) ที่ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การระดมสรรพกำลังบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร ให้เกิดความรู้สึกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างแท้จริง มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และเติบโตไปอย่างมั่นคง การที่จะเป็นไปตามแนวความคิดนี้ได้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมาก ที่จะต้องบูรณาการแนวความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อนำมาพัฒนาตนในฐานะที่เป็นผู้นำ มาพัฒนากิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีต่อกันอันเป็นทางนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ปราศจากข้อขัดแย้งต่างๆ ผลที่สุดสมาชิกในองค์กร มีความสุขขององค์กรเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย หิรัญจิตติ (2542 : 1) ที่ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์

ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นนโยบายการปฏิบัติ กิจกรรมที่ออกแบบเพื่อ จัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ซงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจ ของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติ ในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อปัจจัยด้านบุคคลของ องค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมาย ขององค์กร และแนวคิดของ อุษณีย์ จิตตะปาโธ และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 3) ที่ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือตัว เจ้าหน้าที่ ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย ฝึกอบรม พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ปกครอง บังคับบัญชา ดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อจะใช้ประโยชน์จากศักยภาพที่มีของบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ได้เต็มความสามารถอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา จะทำให้การปฏิบัติงาน ของบุคลากรมีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้

2) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นความเจริญเติบโต มุ่งพัฒนา ปรับปรุงให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ โดยการแสวงหาวิธีการอบรมที่เหมาะสม รวมทั้ง ตระหนักถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์จึงก่อให้เกิดความสำคัญ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2545 : 6)

(1) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนก ต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร

(2) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

(3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคง แก่สังคม และประเทศชาติ ถ้าดำเนินอย่างมี ประสิทธิภาพแล้วจะทำให้สังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ความรับผิดชอบร่วมกัน ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่เกี่ยวข้องในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาในสายงาน หน่วยงานที่ รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และพนักงานผู้ให้บริการ ทุกฝ่ายล้วนมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยความสัมพันธ์ที่มีของทุกฝ่ายที่ รับผิดชอบ คือ

(1) ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบสูงสุด ของโปรแกรมในการฝึกอบรมและการพัฒนาขององค์กรในแง่ของอำนาจหน้าที่ คือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดแนวนโยบาย และอนุมัติงบประมาณเพื่อดำเนินการโปรแกรมการฝึกอบรม การพัฒนาต่างๆ ฝ่ายปฏิบัติการซึ่งในที่นี้ หมายถึง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้าแผนกฝึกอบรมจะตระหนักดีว่า ถ้าโปรแกรมการฝึกอบรมไม่ได้รับการสนับสนุน หรือถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญแล้ว โปรแกรมที่จัดขึ้นจะประสบความสำเร็จได้ยาก ซึ่งความรับผิดชอบของ

ผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา มีดังนี้

- ก. กำหนดนโยบาย แนวคิดที่แน่นอนชัดเจน รวมถึงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ข. จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินการตามโปรแกรม
- ค. สรรหากำลังคนที่มีคุณภาพและจำนวนที่พอกับงานที่จะรับผิดชอบ
- ง. ให้การสนับสนุนตลอดจนให้ความเอาใจใส่ และเห็นคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(2) ความรับผิดชอบ ของผู้บังคับบัญชาในสายงาน หลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดนโยบาย และกรอบแนวคิด ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแน่นอนแล้ว ความรับผิดชอบทางด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา กระจายไปยังหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ โปรแกรมที่ดำเนินการจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะช่วงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นระยะที่แสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน บทบาทความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาควรมีดังนี้

- ก. ดูแลพนักงานในสายบังคับบัญชาว่า มีใครควรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านใดอย่างไร
- ข. ให้การสนับสนุนและส่งเสริม ตลอดจนเห็นคุณค่าของการฝึกอบรม และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- ค. ติดตามผลการฝึกอบรมและการพัฒนา รายงานผลนั้น ให้แก่ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปได้รับทราบ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- ง. เปิดโอกาสให้ผู้ผ่านการฝึกอบรม ได้แสดงความคิดเห็นทดลองใช้ความรู้ที่ได้มาปรับปรุงงาน โดยอำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ตามเห็นสมควร

(3) ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนา

หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาของแต่ละองค์การ โดยองค์การมีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการจะครอบคลุม ตั้งแต่การสำรวจหาความต้องการในการฝึกอบรม การจัดโปรแกรมจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม การบริหารในโครงการฝึกอบรม ตลอดจนติดตามผล และประเมินผลโปรแกรมเหล่านั้น ความรับผิดชอบในการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เรื่อง การจัดเตรียมกำลังคนทำงานด้านฝึกอบรมที่พร้อมด้วยคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถในกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาที่ถูกต้องและเหมาะสม ความสามารถที่จะแนะนำ ช่วยเหลือได้

(4) ความรับผิดชอบของพนักงานที่รับการฝึกอบรมและการพัฒนาโปรแกรมที่จัดขึ้นให้แก่พนักงาน จะประสบความสำเร็จ หรือได้ผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญ แม้โปรแกรมได้มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและรัดกุมเพียงใดก็ตาม ถ้าปราศจากความร่วมมือของพนักงานแล้ว โปรแกรมนั้นก็ประสบความล้มเหลวในที่สุด บทบาทและคุณลักษณะของพนักงานที่รับการฝึกอบรมและการพัฒนาควรมี ดังนี้

- ก. เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาได้
- ข. เป็นผู้ที่จะรับการฝึกอบรมและการพัฒนา
- ค. ให้ความสนใจและมีทัศนคติที่ดีที่จะเรียนรู้จากการฝึกอบรมและการพัฒนา
- ง. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นใฝ่ใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

3) หลักการจัดการบุคคล มีหลักในการจัดการ ดังนี้ (อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัดี. 2540 : 5)

- (1) เลือกคนที่ดีและเหมาะสมกับงานที่สุดมาปฏิบัติงาน
- (2) การฝึกอบรม การสอนแนะ ทั้งก่อนทำงานและระหว่างการทำงาน
- (3) ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและคุ้มค่างานที่ปฏิบัติ

4) หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ ที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 40)

- (1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
- (2) การวางแผนกำลังคน
- (3) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
- (4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (5) การอบรมและพัฒนา
- (6) การจ่ายค่าตอบแทน
- (7) การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ

## (8) การใช้วินัย การควบคุมและประเมินผล

5) **ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร** บุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองตามเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากรจึงมีประโยชน์ หลายประการ ดังนี้ (อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. 2540 : 147)

(1) ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดี มีความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่

(2) ช่วยทำให้สามารถแก้ปัญหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(3) ช่วยให้ความประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนา ย่อมเข้าใจ ทำให้ปฏิบัติได้ถูกต้องสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้

(4) ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เพราะไม่ต้องลองผิดลองถูก

(5) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือคำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(6) ช่วยกระตุ้นเพื่อให้การปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ไม่ได้รับการพัฒนา

(7) ช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ มีความทันสมัย

สรุปได้ว่า การนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการวิจัยนี้ เพื่อเป็นกรอบในแนวคิดของผู้วิจัย โดยนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ จะช่วยให้มีแนวทาง ได้รู้ถึงหลักการวิธีดำเนินการ ให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ สามารถนำแนวคิดต่างๆมาประยุกต์เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริงจากการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน เพราะการพัฒนาคุณภาพการให้บริการต้องอาศัยผู้ให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความตั้งใจในการทำงาน ทำให้ผู้ให้บริการในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมีทฤษฎีและแนวคิด ที่นำมาอ้างอิงเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ นำมาเพื่อจูงใจผู้ให้บริการในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการดีขึ้น ผู้ให้บริการเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการ มีความแตกต่าง ความต้องการไม่เหมือนกัน ต้องรู้จักจูงใจให้เหมาะสม เนื่องจาก การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้กระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน เป็นแรงบันดาลใจ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือควบคุมประสิทธิภาพการทำงานได้ โดยต้องพยายามดึงความสามารถที่มีของผู้ให้บริการมาใช้ เพื่อจะทำให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะคุณภาพของผู้ให้บริการสามารถสร้างความแตกต่างในการให้บริการได้ แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ นำมาเพื่อให้เห็นถึงแนวทาง หลักการ วิธีการต่างๆ ที่ควรนำมาใช้และควรรู้ในการให้บริการ ใน



เรื่อง คุณภาพของการให้บริการ ลักษณะเฉพาะ ลักษณะของการให้บริการที่ดี คุณสมบัติของผู้ให้บริการ และแนวทางอื่นๆ ในการปฏิบัติแล้วทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ การฝึกอบรมนำมาเพื่อเป็นกระบวนการในการที่จะทำให้ผู้ให้บริการ มีความรู้ ในเรื่องที่ต้องการมากขึ้น เพิ่มทักษะ ทำให้ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม ได้แนวคิด วิธีการ เกิดความกระตือรือร้น รู้จักที่จะคิดนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เพราะการฝึกอบรมเป็นยุทธศาสตร์ที่ต้ออย่างหนึ่ง ในการสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ให้บริการทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มที่ และใส่ใจที่จะปรับปรุงการทำงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีเพื่อช่วยในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ สามารถจะสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการได้ และเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำมาเพื่อให้รู้ถึงแนวทางในการจะช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองนั้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะผู้รับบริการจะตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยการประเมินจากผู้ให้บริการ เพราะ ผู้ให้บริการเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการ และเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในทุกๆ เรื่องขององค์กร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าข้าม ซึ่งค้นคว้างานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

อุ้นเรือน มงคลชัย (2540 : 12) วิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการงาน การบริหารงานบุคคล ของเจ้าหน้าที่บุคคลในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการให้บริการของเจ้าหน้าที่บุคคล ศึกษาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการ บริการและทดสอบประเมินผลแนวทางแก้ไข ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีรูปแบบกึ่งทดลอง ศึกษาผลก่อนและหลังการให้กิจกรรมแทรกแซงแก่ผู้ให้บริการ 6 เดือน เพื่อการพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ผู้รับบริการเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ จำนวน 546 คน และประชากร ผู้ให้บริการ เป็นเจ้าหน้าที่บุคคลงานการบริหารงานบุคคล จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ให้บริการ เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการงานการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่บุคคล และ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามผู้รับบริการ เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยสรุปว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเพื่อทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และมีความก้าวหน้าในหน้าที่ หน่วยงานสามารถดึงดูด อนุรักษ์และพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุด และผลจากการวิจัย พบว่า ผู้ให้บริการ มีความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น จึงทำให้ผู้ให้บริการมีคุณภาพดีขึ้น ส่งผลให้ทัศนคติของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น อันเป็นผลให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการให้กิจกรรมแทรกแซง ที่ประกอบด้วย การนิเทศงานให้ผู้ให้บริการ การอภิปรายเป็นรายบุคคล การจัดอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล และการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างผลงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการด้านการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีกิจกรรมแทรกแซงต่อผู้ให้บริการ และควรให้มีการประเมินผลผู้ให้บริการอย่างน้อยปีละครั้ง

สุทธิศักดิ์ จรรย์ศิริไพศาล (2541 : 6) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ตามทัศนคติของผู้บริหารบริษัท วอลโว่ทรักแอนด์บัส (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ใช้วิธีการวิจัยศึกษาเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ที่จัดทำตามกรอบแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและสูงของ บริษัทวอลโว่ทรักแอนด์บัส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 10 คน โดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร โดยผ่านกระบวนการของการศึกษา การอบรมและการพัฒนา ซึ่งองค์การจัดให้มีขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ และบุคลิกภาพในการทำงาน เมื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของพนักงานในองค์กรได้ว่าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด และควรทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน คือ แผนการพัฒนาระบบงาน ภายใต้วามเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและนโยบายบริษัท สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีขั้นตอนปฏิบัติงาน การติดตาม ประเมินผล ตลอดจนแนวทางการให้คุณให้โทษที่ชัดเจนและการพัฒนาตัวบุคคล ว่ามีเรื่องใดที่ควรพัฒนา เช่น การพัฒนาโดยการฝึกอบรม การให้การศึกษาระบบพี่เลี้ยง การสอนแนะ เป็นต้น ต้องให้ผู้รับผิดชอบในด้านการปฏิบัติจัดทำแผนการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

นันทพร รัฐถาวร (2543 : 112) วิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริการของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการในการให้บริการ ศึกษาความพอใจของผู้ให้บริการ ผู้รับบริการต่อการให้บริการ และศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามก่อนและหลังกิจกรรมแทรกแซง เพื่อวัดความพึงพอใจ และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ และวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้มี 2 กลุ่ม คือ ผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบริการของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จำนวน 60 คน สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากจำนวนประชากร 99 คน และผู้รับบริการ ซึ่งเป็นประชาชนที่มาติดต่อรับบริการด้านต่างๆ ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ก่อนและหลังการให้กิจกรรมแทรกแซง จำนวนกลุ่มละ 400 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ จากประชากร จำนวน 36,665 คน โดยสรุปว่า ผลของกิจกรรมแทรกแซงของการวิจัยครั้งนี้ คือ การอบรมเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ คุณสมบัติผู้ให้บริการ การแจกคู่มือการให้บริการ การประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ การดำเนินกิจกรรม 5 ส และการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่เทศบาลมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการในการปฏิบัติงานด้านการบริการประชาชน ทำให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ กิจกรรมแทรกแซง ที่ได้กำหนดไว้ จึงเป็นแนวทาง ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริการประสบความสำเร็จได้ ผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

สุวิท เหล่าฤทธิกร (2544 : 34) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของเทศบาลนครระยอง ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ประชาชนที่พักอาศัยอยู่ในเขตเทศบาลนครระยอง จำนวน 380 คน จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จากประชากรจำนวน 54,151 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ ของเทศบาลนครระยอง โดย สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการสัมผัสรับรู้ สามารถแสดงออกและจัดได้ด้วยความรู้สึกต่างๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของเทศบาลนครระยอง จะเป็นตัวชี้วัดในการทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร พนักงานเทศบาลว่าความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริงเพียงใด อันเป็นผลกระทบโดยตรงต่อการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อไป

กัญญาภักดิ์ จันทรมบัติ (2545 : 11) วิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำสถานีอนามัยในเขตจังหวัดขอนแก่น ใช้วิธีการ

วิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงาน และศึกษาความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติของบุคลากรประจำสถานีอนามัยในเขตจังหวัดขอนแก่น ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 409 คน จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอน จากประชากร 701 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ต้องการมากที่สุด คือ การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ เพราะการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีทัศนคติในการทำงานตลอดจนสามารถรับผิดชอบงานในอนาคตได้ตามสภาพการที่เปลี่ยนแปลงและเจริญขึ้นในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการ

รุทธ์ สุขสำราญ (2546 : 29) วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของสำนักงานที่ดินในจังหวัดนนทบุรี โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของสำนักงานที่ดินในจังหวัดนนทบุรี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยการให้บริการ ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านความพึงพอใจต่อการให้บริการ ใช้วิธีการวิจัยปริมาณ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 367 คน ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มอย่างง่าย จากประชากรจำนวน 7,711 คน และเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป สภาพปัญหา และความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของสำนักงานที่ดินในจังหวัดนนทบุรี โดยสรุปว่า การให้บริการที่ดินนั้น เป็นการปฏิบัติเพื่อความสะดวกต่างๆ ต่อผู้อื่นด้วยความรับผิดชอบ ยิ้มแย้ม ให้เกียรติ อ่อนน้อม อ่อนโยน สุภาพ และมีมารยาทดี เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการโดยส่วนรวม

สมบุญ สุนาวิน (2547 : 33) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนในการให้บริการของเทศบาลตำบลท่ามะอ้าน อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์ ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของประชาชนในการให้บริการของเทศบาลตำบลท่ามะอ้าน และเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนในการบริการ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านสุขอนามัย โครงสร้างพื้นฐาน ด้านสวนสาธารณะ ด้านทะเบียนราษฎร ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านป้องกันบรรเทาสาธารณภัย ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น จากประชากรจำนวน 3,451 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของเทศบาลตำบลท่ามะอ้าน โดยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการสัมผัสรับรู้ สามารถแสดงออกและจัดได้ด้วยความรู้สึกต่างๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัยและตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบล

ท่าสะพาน จะเป็นตัวชี้วัดในการทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร และของพนักงาน เทศบาลว่าความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นเพียงใด อันเป็นผลกระทบ โดยตรงในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อไป

นพมาศ ชวัญกุล (2547 : 25) วิจัยเรื่อง การค้นหาความจำเป็น เพื่อจัดทำโครงการ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความจำเป็น ในการจัดทำและนำโครงการไปฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้กับบุคลากร สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของ สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 จำนวน 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์บุคลากร การประเมินผลโครงการฝึกอบรม จะใช้แบบประเมินความรู้ก่อนฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีความจำเป็น จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกันไป โดยโครงการฝึกอบรม และการ ฝึกอบรม เป็นกระบวนการ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลใน องค์กร เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยการดำเนินการในรูปแบบโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การแก้ไขปัญหา การขาดความรู้ ความสามารถ เกิดผลเป็นรูปธรรม

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พาราสุราแมน, เซธัมและเบอร์รี่ (Parasuraman , Zeithaml and Berry. 1985 : 49-50) ได้ศึกษาวิจัยคุณภาพการให้บริการ เริ่มจากการทำ Focus-Group Interviews ในธุรกิจการให้บริการ หลายประเภทที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 12 กลุ่ม มีวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาว่า อะไรคือ วิธีที่ผู้รับบริการใช้ในการประเมินคุณภาพการให้บริการที่แท้จริง ผู้รับบริการได้มีการ กำหนดปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินคุณภาพการให้บริการหรือไม่ ถ้าหากผู้รับบริการมีการกำหนด ปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินคุณภาพการให้บริการ ปัจจัยเหล่านั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง ในแต่ละ ประเภทของการให้บริการที่แตกต่างกัน ผู้รับบริการมีการกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันหรือไม่ งาน ศึกษาวิจัยในช่วงแรก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้รับบริการจะ ประเมินคุณภาพการให้บริการว่ามีคุณภาพสูงหรือต่ำ จากการเปรียบเทียบบริการที่ได้รับจริงกับ บริการที่คาดหวังหรือปรารถนาโดยมีปัจจัย 4 ประการ คือ ประการแรก สิ่งที่ได้รับฟังจากการบอก ปากต่อปาก พบว่า การบอกปากต่อปากเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของ ผู้รับบริการมาก ประการที่สอง ความต้องการส่วนบุคคลที่จะถูกกำหนดจากอุปนิสัยและ

สถานการณ์ประการสาม ประสบการณ์ในอดีตของผู้รับบริการ ประการสุดท้าย การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ของผู้ให้บริการ เช่น การโฆษณา แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ งานวิจัยในช่วงที่สอง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสร้างชุดคำถามจำนวน 97 รายการ เพื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านต่างๆ พบว่า ปัจจัยที่ผู้รับบริการใช้กำหนดในการประเมินคุณภาพการให้บริการทั่วไป 10 ประการ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ ความน่าศรัทธา การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ความสามารถ การมีมารยาท ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย การเข้าถึงบริการ การสื่อสารโดยให้ความรู้พร้อมรับฟัง และมีความเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการ และในแต่ละประเภทของการให้บริการที่แตกต่างกัน

ผู้รับบริการมีการกำหนดปัจจัยที่ไม่แตกต่างกัน

ข้อมูลจากการสำรวจทั้งหมด ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ และพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับวัดคุณภาพการให้บริการ โดยการนำแบบจำลองช่องว่างมาสร้าง เครื่องมือที่ใช้วัดคุณภาพการให้บริการ เรียกว่า SERVQUAL โดยเครื่องมือนี้แบ่งออกได้เป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็นส่วนที่ใช้วัดความคาดหวังของผู้รับบริการต่อการให้บริการ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการให้บริการ ส่วนที่สอง เป็นคำถามเพื่อวัดคุณภาพการให้บริการจริง ที่ผู้รับบริการรับรู้ได้ ประกอบด้วยชุดคำถามซึ่งเข้าคู่กับชุดคำถามแรก พัฒนาจากปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ ผู้รับบริการจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อระดับการรับรู้มีค่าเท่ากับหรือมากกว่าระดับความคาดหวัง แต่ถ้าระดับการรับรู้มีค่าน้อยกว่าระดับความคาดหวัง ผู้รับบริการก็จะรู้สึกไม่พึงพอใจต่อการให้บริการ และความพอใจหรือไม่พอใจจะเพิ่มมากขึ้น เมื่อความต่างของระดับความคาดหวังและการรับรู้สูงขึ้น โดยต้องการออกแบบให้เป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐาน เพื่อใช้ได้กับงานให้บริการทุกประเภท สามารถปรับเปลี่ยนได้เล็กน้อยตามความเหมาะสม ในเรื่องการให้บริการจะให้ความสำคัญและยึดถือความต้องการตามความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการวางแผนและดำเนินการให้บริการ และตอบสนองความต้องการต่างๆ ที่มีได้อย่างถูกต้อง โดยสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

พิมทอง ทวีทิยาแมน (Tavitiyaman, 2004 : 10) ได้ศึกษาเรื่อง ของการจัดการคุณภาพการให้บริการบนความพึงพอใจในงานของพนักงาน และพฤติกรรมบริการ การให้บริการ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อทดสอบผลกระทบของการจัดการ เรื่องคุณภาพการให้บริการ และพฤติกรรมในการให้บริการของพนักงานผู้ให้บริการ กลุ่มที่ได้ให้ความร่วมมือ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากพนักงานต้อนรับ และผู้จัดการ ที่ทำงานแผนกต้อนรับของโรงแรม โดยเลือกจากโรงแรมในกรุงเทพฯ ประเทศไทย เป็นสถานที่ศึกษาวิจัย โดยส่งแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นให้ผู้ที่ถูกคัดเลือกเป็น

กลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวข้องที่เชื่อถือได้ ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ผลลัพธ์ในด้านบวกของคุณภาพการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการให้บริการได้ ต้องมีการจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความทุ่มเท ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน กระตุ้นให้ใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่นเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การให้รางวัล การมอบอำนาจ และการฝึกอบรม ซึ่งนอกจากนั้น ยังพบว่า ความพึงพอใจด้านบวกในเรื่องงานของพนักงานผู้ให้บริการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการและความร่วมมือของพนักงานด้วย

ชาร์ อนุจา (Anuja. 2004 : 13) ได้ศึกษาถึงการเตรียมโครงการจัดทำคู่มือการฝึกอบรมเกี่ยวกับปัจจัยของการให้บริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ของกลุ่มคลินิกทำฟัน เนื้อหาของคู่มือนี้ ถูกออกแบบเฉพาะแต่ละคลินิกเพื่อความเหมาะสม คำถาม 20 หัวข้อ ในคู่มือจะมีโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน เพราะเน้นที่ตัวกิจกรรมของงานนั้นๆ คู่มือการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นต้องการที่จะเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจให้บริการคนไข้ด้วยรูปแบบที่ดีขึ้น สร้างความทรงจำและประสบการณ์ดีๆ ให้คนไข้ ให้เกินกว่าความคาดหวัง ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้ได้ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม ที่สามารถจะทำให้การให้บริการดีขึ้นได้ ซึ่งคู่มือนี้จะจัดเตรียมพื้นฐาน เพื่อให้ดีขึ้นในการสร้างความสัมพันธ์กับคนไข้ โดยจะต้องสร้างลูกค้าและคนไข้ให้มีความจงรักภักดีในระยะยาว เพื่อให้กลุ่มคลินิกทำฟันเจริญก้าวหน้า เพราะมีคุณภาพในการให้บริการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้คนไข้ได้

ชิ่ง ชิงฮี (Ching-he. 2006 : 11) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของวัฒนธรรมในเรื่องคุณภาพการให้บริการและระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อจะทดสอบว่า วัฒนธรรมและสัญชาติ มีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของงานบริการอย่างไร และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ระหว่าง ลูกค้าต่างชาติกับลูกค้าชาวไต้หวัน ที่มีความแตกต่างของภูมิหลังทางวัฒนธรรม โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากลูกค้า จำนวน 344 คน ของ Cosby Saloon จากประเทศ อเมริกา เยอรมัน ญี่ปุ่น และไต้หวัน โดย ผู้ตอบแบบสอบถาม ต้องประเมินคุณภาพของการให้บริการ และความพึงพอใจ ในภาพรวมของ Cosby Saloon ตอบแบบสอบถามโดยใช้ภาษาของผู้ตอบ เหตุผลที่เลือกลูกค้าจากทั้ง 4 ประเทศ เนื่องจาก คนตะวันออกและคนตะวันตก มีความแตกต่างกัน ทั้งเชื้อชาติ วัฒนธรรม และความเป็นปัจเจกบุคคล เอกสารประกอบด้วย เรื่อง การรับรู้คุณภาพของการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า วัฒนธรรมของแต่ละชาติ และภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นสองแนวคิดที่เป็นปัญหายุ่งยากของการดำเนินงาน ซึ่งต้องมีวิธีในการแก้ไขคุณภาพการให้บริการ จาก

การคาดเดาความพึงพอใจของผู้รับบริการ และจากการศึกษาวิจัย พบว่า คุณภาพของการให้บริการมีส่วนสัมพันธ์ กับวัฒนธรรมของแต่ละชาติ ซึ่งความแตกต่างกันของ ภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความพึงพอใจในการให้บริการที่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อที่ค้นพบในทุกงานวิจัย คือ เรื่องที่ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถให้บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สร้างคุณภาพในการให้บริการ ทุกเรื่องจะเน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้ ไปพัฒนาปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจางงานวิจัยของ อุ่นเรือน มงคลชัย (2540 : 12) และนันทพร รัชฎาวร (2543 : 111) ที่ใช้การฝึกอบรมให้บุคลากร ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และสร้างจิตสำนึกในเรื่องการให้บริการที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัย ของกัญญากัก จันทรสมบัติ (2545 : 11) ที่พบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะ ด้วยการฝึกอบรม โดยมีงานวิจัยของนพมาศ ชวัญกุล (2547 : 44) สนับสนุนว่า บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่แตกต่างกันโดยดำเนินการในรูปแบบโครงการฝึกอบรมที่จะต้องทำเป็นระบบและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามก็อาจจะมีปัญหาอุปสรรคได้บ้าง เพราะการจัดทำโครงการฝึกอบรมนั้นต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาก ทั้งความจำเป็นที่ต้องทำการฝึกอบรม เวลา งบประมาณ และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้ความร่วมมือ โดยมีงานวิจัยของ สุทธิศักดิ์ จรรย์ศิริไพศาล (2541 : 6) ระบุชัดเจนว่า นอกจากจะพัฒนาระบบงานแล้ว ต้องพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ให้การศึกษาสอนแนะ มีระบบพี่เลี้ยง และพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงานแล้ว ต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล ตลอดจนแนวทางการให้คุณให้โทษที่ชัดเจน ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเพื่อพัฒนา และรับรู้ถึงแนวทางที่กำหนดไว้ด้วย

จากงานวิจัยของ รุทธ์ สุขสำราญ (2546 : 29) ยังพบว่า วิธีการต่างๆ ในการให้บริการมีความสำคัญ เพราะการให้บริการเป็นการปฏิบัติ เพื่อให้ความสะดวกในด้านต่างๆ ต่อผู้รับบริการด้วยความรับผิดชอบ อย่างให้เกียรติ และเต็มใจบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ ซึ่งตรงกับงานวิจัย ของสุวิทย์ เหล่าฤทธิไกร (2544 : 34) และสมบุญ สุนาวิน (2547 : 33) ที่พบว่า ความพึงพอใจ สามารถรับรู้ได้ด้วยความรู้สึกลตามปัจจัย หรือตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบุคลากร

ผู้ให้บริการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ในการสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ ด้วยการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญในงานการให้บริการที่หน่วยงานต้องเอาใจใส่ มีแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ



โดยงานวิจัยของ ทวิทิตยาแมน (Tavitiyaman, 2004 : 10) พบว่า บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการจูงใจที่เหมาะสม เช่น ในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การให้รางวัล การมอบอำนาจ เพื่อจะสามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สร้างคุณภาพในการให้บริการ การสร้างแรงจูงใจที่ดี จะทำให้เกิดความพึงพอใจด้านบวกในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการให้บริการ และความร่วมมือของพนักงานด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาร์ อานุจา (Anuja, 2004 : 13) และชิ่ง ฮิง ฮี (Ching-he, 2006 : 11) ที่ให้ความสำคัญกับเรื่อง คุณภาพการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความทรงจำที่ดีให้กับผู้รับบริการ ตรงกับงานวิจัยของ พาราสุราแมน, เซทแฮล์ม และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985 : 49) ที่พบว่า ผู้รับบริการจะประเมินคุณภาพการให้บริการว่าสูงหรือต่ำจากผู้ให้บริการเป็นอันดับแรก โดยการเปรียบเทียบบริการที่ได้รับจริงกับบริการที่คาดหวัง ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยการให้บริการที่ประกอบหลายอย่าง แต่ที่สำคัญมากที่สุด คือ ผู้ให้บริการ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการได้ ต้องมี ยุทธศาสตร์ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ผู้ให้บริการจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อให้รู้จักคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการได้และยุทธศาสตร์หนึ่งที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้ดี คือ การฝึกอบรม ด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับปัญหา โดยจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามประเภทและลักษณะของการให้บริการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อจะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้มีความพึงพอใจมากขึ้นได้