

**รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
ของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2***
**The Effective Organizational Management Model of
Provincial Waterworks Authority Operation 2**

มงคล ศรีแสง, อุมารวรรณ วาทกิจ, รัชดา ปักคดียิ่ง,
ร่มสน นิลพงษ์ และรุ่งนภา กิตติลาภ
Mongkol Srisaeng, Umarwan Watakit, Ratchada Pakdeeying,
Romson Nilpong and Rungnapa Kittilap
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
North Eastern University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: mongpwa@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและปัญหาการบริหารจัดการการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มย่อย โดยกลุ่มประชากร ผู้ให้บริการน้ำประปา ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 จำนวน 1,363 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน และประชากรผู้ใช้น้ำประปา จำนวน 602,324 ราย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างเป็นระดับชั้น ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 1) สภาพการบริหารจัดการและปัญหาการบริหารจัดการการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 พบว่า โดยรวมระดับสภาพการดำเนินการปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ค่ามากที่สุดคือ ด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยม รองลงมาด้านระบบด้านรูปแบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะและด้านบุคลากร

*ได้รับบทความ: 28 พฤษภาคม 2561; ตอบรับตีพิมพ์: 7 ธันวาคม 2561

Received: May 28, 2018; Accepted: December 7, 2018



2) วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีประสิทธิผลของการบริหารจัดการการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 พบว่าสามารถนำปัจจัยที่สำคัญมากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 ได้ 10 ปัจจัยดังนี้ 1) ด้านองค์กร 2) ด้านนโยบาย 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านสนับสนุนส่งเสริม 5) ด้านโครงสร้าง 6) ด้านศักยภาพ 7) ด้านการให้ความสำคัญ 8) ด้านความพร้อม 9) ด้านความเหมาะสม 10) ด้านกฎหมาย และได้นำปัจจัยดังกล่าวมาผ่านการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์ TOWS Matrix 3) รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 พบว่า ได้กำหนดในรูปแบบมุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค จำต้องให้ความสำคัญกับคู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นที่เกิดประโยชน์ต่อกับองค์กร ตัวแปรต่างๆ ที่ใช้และที่ค้นพบจากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ สร้างและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผล สู่การค้นพบรูปแบบใหม่ที่มีประโยชน์ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลเป็นรูปธรรมต่อไป

คำสำคัญ: รูปแบบ; การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล; องค์กร

Abstract

The Research article following objectives: 1) studying the management and management problems of the Provincial Waterworks Authority in Operation 2, 2) To analyze the important factors that affect The Effective Organizational Management Model of Provincial Waterworks Authority Operation 2, 3) To present The Effective Organizational Management Model of Provincial Waterworks Authority Operation 2. Research is a mixture of qualitative research. The instruments used were questionnaires and interviews. By population Water supply service providers consisted of 1,363 executives from the Provincial Waterworks Authority in Operation 2, 302 samples and 602,324 water users. 384 samples were sampled. Statistics used for data analysis, percentage, mean and standard deviation. Exploratory elements analysis.

The research found that: The Effective Organizational Management Model of Provincial Waterworks Authority Operation 2. 1) The management and management



problems of the Provincial Waterworks Authority in Operation 2 showed that overall the level of operation was moderate. When considering each aspect. Most value is Structural And values Second, the system of strategic, skills and personnel. 2) Analyze the important factors affecting the management of the Provincial Waterworks Authority in Operation 2, it was found that the following factors could be used as The Effective Organizational Management Model of Provincial Waterworks Authority Operation 2. factors are as follows: 1) Organization 2) Policy 3) Personnel 4) Support 5) Structure 6) Capability 7) The importance 8) the availability 9) in the appropriate 10) Legal. These factors were analyzed by SWOT analysis, TOWS Matrix analysis. 3) The effective management model of the Provincial Waterworks Authority in Operation 2 was defined in terms of the Balanced Scorecard view, consisting of four perspectives: financial perspective Customer perspective Internal process perspective And the view of learning and development. Suggestions for The Effective Organizational Management Model of Provincial Waterworks Authority Operation 2. Remember to focus on your competitors. And the stakeholders in the participation, the opinions that benefit the organization, the variables used and the findings from the research can be applied. Create and develop an effective corporate governance model. To discover a new kind of useful. Both public and private agencies provide an effective corporate governance model. Continue to.

Keywords: The Model; Effective Management; Organizational

1. บทนำ

ในประเทศไทยรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานประเภทหนึ่งของรัฐบาลไทย ที่มีสถานะเป็นองค์การที่รัฐเป็นเจ้าของ เป็นหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ หรือเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ องค์การ หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างเข้าไปมีทุนรวมอยู่ในบริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลนั้น โดยทุนดังกล่าวรวมกันแล้วต้องมากกว่าครึ่งหนึ่งของทุน

ทั้งหมดของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนั้น (Office of the National Economic and Social Development Board, 1966) ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจของไทยจะอยู่ในความดูแลของ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง การประปาส่วนภูมิภาคสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ และเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญในการสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ได้มีน้ำสะอาดเพื่อใช้อุปโภคและบริโภคอย่างมีคุณภาพ การประปาส่วนภูมิภาคสาขาต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วประเทศประสบปัญหา



รูปแบบการบริหารในด้านต่างๆ ตั้งแต่แหล่งน้ำ ไม่เหมือนกัน เนื่องจากสภาพภูมิประเทศ สภาพอากาศ สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละภูมิภาค จึงทำให้รูปแบบการบริหารเป็นไปอย่างลำบากต่อการบริหารจัดการ ไม่มีทิศทางเป็นหลักรูปแบบที่แน่นอน

การเตรียมและเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร กลยุทธ์การตลาด 7s กรอบแนวคิดของ McKinsey มาเป็นกรอบแนวคิดในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติคือ กลยุทธ์หนึ่งที่สามารถเป็นตัวชี้วัดแผนการดำเนินงานว่ามีข้อดี ข้อด้อยหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขขององค์กรอย่างไร ใช้พิจารณาและวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร เพื่อเป็นแนวคิดที่ต้องการนำเสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยให้แผนที่วางขึ้นมานั้นได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่งอื่น โครงสร้างองค์กร (Structure) สไตล์ (Style) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยม (Shared Value) แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) พัฒนาแนวความคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ไว้ว่า ต้องประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา การวิเคราะห์สภาพขององค์กร

ทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่ 1) Strengths จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ 2) Weaknesses จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ 3) Opportunities โอกาสที่จะดำเนินการได้ 4) Threats อุปสรรคหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT

จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิจัยจำนวนมากศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เฮอเบิร์ก (Herbert, 1947) ให้นิยามว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน วอร์เรน บี บราวน์ (Brown, Warren B., and Moberg, Denis J., 1980) ให้ความหมายการบริหาร คือ งานของผู้นำที่ใช้ทรัพยากรบริหาร ทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล แนวคิดแบบจำลอง 7s ของ แมคคินซี (McKinsey 7s Framework) บริษัท แมคคินซี เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารของบริษัทธุรกิจจำนวน 62 บริษัท เพื่อถึงปัจจัยที่ส่งผลให้บริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จ โดยได้ทำการศึกษาในปี ค.ศ. 1997 พบว่าแนวคิดในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความเกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด อย่างน้อยที่สุด 7 ตัว คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ บุคลากร แบบการบริหาร ทักษะ และค่านิยมร่วม จะเห็นว่า



องค์ประกอบของ McKinsey 7 ปัจจัย เป็นแนวทางที่ผู้ศึกษาส่วนใหญ่นิยม มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมตามสภาพขององค์กร และนำมาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลจากการศึกษาครั้งนี้จะได้รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 รูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปสร้างความเข้มแข็งและสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันและพัฒนาสู่มาตรฐานสากลต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและปัญหาการบริหารจัดการ การประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีประสิทธิผลของการบริหารจัดการ การประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 จากสภาพการบริหารจัดการการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) รวมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ให้บริการและผู้ใช้น้ำของการประปาส่วนภูมิภาค

ภาค 2 โดยอยู่ในสังกัดสายงานรองผู้ว่าการปฏิบัติการภาค 2 การประปาส่วนภูมิภาคเขต 6 การประปาส่วนภูมิภาคเขต 7 การประปาส่วนภูมิภาคสาขาที่ให้บริกรน้ำประปา จำนวน 42 สาขา ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารจำนวน 45 คน กลุ่มพนักงาน จำนวน 1,318 คน กลุ่มผู้ใช้น้ำประปา จำนวน 602,324 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนสัดส่วนหรือตามจำนวนการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 จำนวนการประปาส่วนภูมิภาคสาขา 42 แห่ง การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 แห่ง สายงานรองปฏิบัติการภาค 2 1 แห่ง ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน และกลุ่มผู้ใช้น้ำประปา ดังนี้ 1) กลุ่มผู้ให้บริการ คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 40 คน กลุ่มพนักงาน จำนวน 302 คน กลุ่มผู้ใช้น้ำประปา จำนวน 384 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหาร และพนักงาน แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา 2) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมี 5 เกณฑ์ระดับของ Kibert Scale จำนวน 77 ข้อ Model 3) ปัญหาการบริหารจัดการการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ (Check List) จำนวน 7 ข้อ 4) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คำถามแบบอัตนัย



ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหา และจับประเด็นที่สัมภาษณ์ ชุดที่ 2 แบบสอบถาม ผู้ใช้น้ำประปา แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา 2) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมี 5 เกณฑ์ระดับของ Kibert Scale Model จำนวน 54 ข้อ 3) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คำถามแบบอัตนัยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลจากเนื้อหาและจับประเด็นที่สัมภาษณ์ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือพิจารณา ความตรงของเนื้อหา (Content Validity) จาก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน มีค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ ความสอดคล้องรวมทั้งฉบับของแบบสอบถาม ทั้งสองฉบับ โดยแบบสอบถามสำหรับผู้ให้บริการ ผู้บริหารและพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค ในภาค 2 เป็น 0.903 และแบบสอบถามสำหรับผู้ใช้น้ำประปาของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 เป็น 0.973 ซึ่งมีค่าสอดคล้องทั้งสองฉบับ โดยทั้งสองมีค่าเฉลี่ย 0.938 และการตรวจสอบ ความเที่ยงตรง (Reliability) โดยทดลองใช้กับกลุ่ม ตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน แบ่งเป็น แบบสอบถามสำหรับผู้ให้บริการ จำนวน 30 ชุด คำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง หรือความเชื่อมั่นของเครื่องมือชุดนี้ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง แบบอัลฟา (Alpha Reliability Coefficient) ทั้งฉบับได้ค่าเท่ากับ 0.963 และแบบสอบถาม สำหรับผู้ใช้น้ำประปา จำนวน 30 ชุด คำนวณค่า สัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงหรือความเชื่อมั่นของ

เครื่องมือ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา ทั้งฉบับได้ค่าเท่ากับ 0.984 สรุปได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ มีคุณภาพทั้งในด้านความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) อยู่ใน ระดับที่สูงขึ้นไป ดังนั้นสามารถนำไปใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ลง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อชี้แจงถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้ระยะเวลาที่เริ่มเก็บข้อมูลเดือนพฤศจิกายน - เดือนธันวาคม 2560 การเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งสิ้น 60 วัน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 726 ฉบับ ได้แบบสอบถาม สมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยโปรแกรมทางสถิติ โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์ โดยสถิติที่ใช้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยวิธี Principle Component Analysis : PC และใช้วิธีหมุนแกน คือตัวแปร สำคัญของแต่ละองค์ ประกอบจะต้องมีค่า สัมประสิทธิ์ของคะแนนองค์ประกอบ (Factor Analysis Coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของการประปาส่วน ภูมิภาคในภาค 2 สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนักของ แต่ละด้าน เพื่อนำไปสร้างกราฟกำหนดเป็น



สถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) สรุปได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของปัจจัย SWOT ที่ได้จากแบบสอบถามในการประชุมเชิงปฏิบัติการ จุดแข็ง (Strength) 1.964 จุดอ่อน (Weaknesses) 2.083 โอกาส (Opportunities) 2.322 ภาวะคุกคาม (Threats) 1.789 ตำแหน่งทางกลยุทธ์ รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 คือ กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่การพัฒนาระบบการจัดการรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า 1) ผู้บริหารและพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 61.7 มีอายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.4 คุณวุฒิระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.7 เป็นงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 42.4 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 75.7 มีระดับชั้น 4-6 คิดเป็นร้อยละ 70.8 ปฏิบัติงานที่ส่วนภูมิภาค สำนักงานสาขา คิดเป็นร้อยละ 77.2 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.8 มีรายได้ เฉลี่ย/เดือน ตั้งแต่ 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.4 ไม่เคยรับรู้ เข้าใจทิศทางการองค์กรและยุทธศาสตร์มาก่อน คิดเป็นร้อยละ 80.4 ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 80.4 องค์กรมีจำนวนพนักงานประจำหน่วยงานของการประปาส่วนภูมิภาคมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 61 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.5 มีขนาดกำลังการผลิตน้ำประปาปริมาณ 101-500 ลบ.ม. / ชม. คิดเป็นร้อยละ 27.2 มีเขต

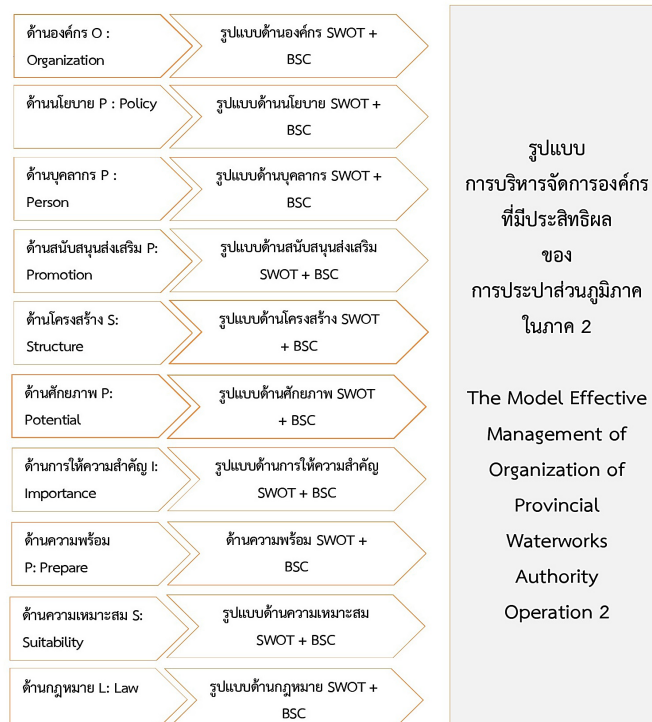
พื้นที่รับผิดชอบมีจำนวน 2 อำเภอ คิดเป็นร้อยละ 27.5 มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากกว่า 10,000 รายขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.0 พื้นที่ตั้งสำนักงานเป็นพื้นที่ กปภ. เป็นเจ้าของ คิดเป็นร้อยละ 75.1 แหล่งน้ำที่ใช้ผลิตน้ำประปาของ กปภ. เป็นแหล่งน้ำผิวดิน (ห้วย หนอง คลอง บึง) คิดเป็นร้อยละ 95.6 ความคิดเห็นของผู้ให้บริการ เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการองค์กรการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการสมัยใหม่ (7s) หรือ (Marketing Mix : 7 Ps) พบว่า ภาพรวมตามหลักการการจัดการสมัยใหม่ (7s) มีระดับสภาพการดำเนินการปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่ามากที่สุดคือ ด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยม รองลงมา ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และด้านบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปร ซึ่งเป็นปัจจัยคัดสรร (Selected Factors) ทั้งหมด 77 ข้อ จากตัวแปรต่างๆ ตามความคิดเห็นของผู้ให้บริการเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 ประกอบด้วย 7 ปัจจัยคือ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 3) ด้านระบบ (System) 4) ด้านรูปแบบ (Style) 5) ด้านบุคลากร (Staff) 6) ด้านทักษะ (Skill) 7) ด้านค่านิยม (Shared Value) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์สำรวจหรือค้นหาตัวแปรสำคัญแบบ Exploratory Factor Analysis เลือกวิธี Principal Component



Analysis หมุนแกนด้วยวิธี Varimax Orthogonal Rotation เพื่อสกัดตัวแปรสำคัญที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญที่เรียกว่า Factor Loading ที่มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เป็นตัวแปรสำคัญ เพื่อนำไปสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 พบว่า มี 15 ปัจจัยสำคัญ คำนำน้าหนักองค์ประกอบที่หมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal) ด้วยวิธี Varimax สกัดองค์ประกอบ จำนวน 18 รอบ แสดงค่า Eigen Value ที่มีค่าสูงกว่า 1 ทำให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบชัดเจนขึ้น ดังนั้นจากตาราง ตัวแปร 77 ตัว สกัดปัจจัยได้ 15 องค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์คัดเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบเฉพาะที่มากกว่า 0.5 (องค์ประกอบที่

8, 12, 13, 14 และ 15 มีเพียงค่า 2 ค่า จึงไม่นับเป็นองค์ประกอบ) จะเหลือเพียง 10 องค์ประกอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยวิธี Principle Component Analysis (PC) เพื่อนำปัจจัยที่สำคัญมากกำหนดเป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 ได้ 10 ปัจจัย ดังนี้ 1) ด้านองค์กร O : Organization 2) ด้านนโยบาย P : Policy 3) ด้านบุคลากร P : Person 4) ด้านสนับสนุนส่งเสริม P:Promotion 5) ด้านโครงสร้าง S: Structure 6) ด้านศักยภาพ P: Potential 7) ด้านการให้ความสำคัญ I: Importance 8) ด้านความพร้อม P: Prepare 9) ด้านความเหมาะสม S: Suitability 10) ด้านกฎหมาย L: Law

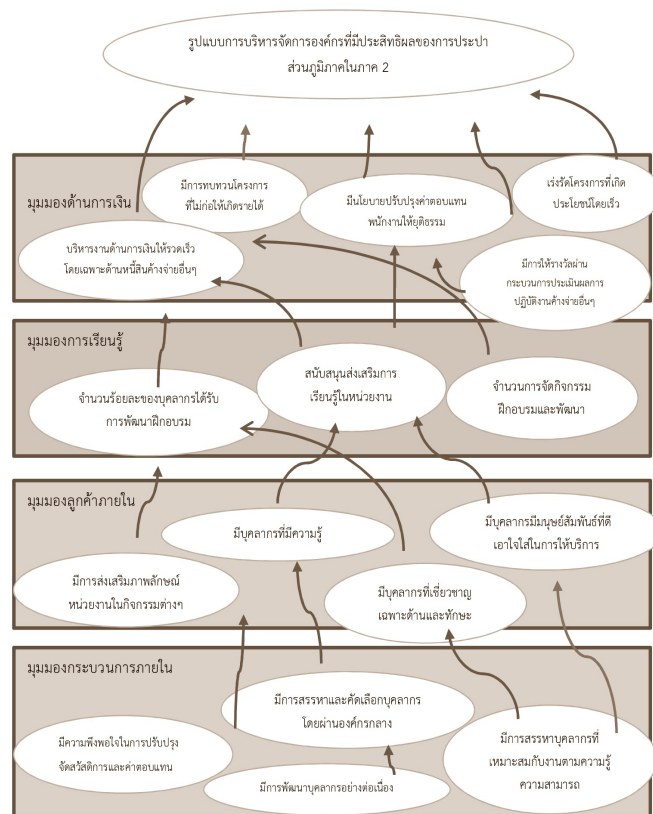


ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2



ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) โดยเขียนในรูปแบบ Balanced Scorecard Map เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้นำเอาแบบร่างดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน ช่วยกันวิพากษ์และในขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการแก้ไขและปรับปรุงตามคำแนะนำ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแล้วและผู้วิจัยนำไปเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์ ดังภาพแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 เพิ่มเติมตามผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ทัศนคติของผู้ทรงคุณวุฒิ

5. อภิปรายผลการวิจัย

ศึกษาสภาพการบริหารจัดการบริหารจัดการการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 ข้อมูล พบว่า จากกลุ่มผู้ให้บริการ คือ ผู้บริหารและพนักงานการ

ประปาส่วนภูมิภาค ในภาค 2 ตามหลักการจัดการสมัยใหม่ (7s) ในการประเมิองค์กรด้วยกรอบการทำงานของ McKinsey หรือ McKinsey 7s Framework ประกอบด้วย ปัจจัย 7 ประการ



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาพรวมตามหลัก การจัดการสมัยใหม่ (7s) มีระดับสภาพการ ดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาทุกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ ปานกลาง 6 ด้านและอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 2) ด้านค่านิยม (Shared Value) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.22 3) รองลงมาด้านระบบ (System) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 4) ด้านรูปแบบ (Style) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 5) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 6) ด้านทักษะ (Skill) มีค่า เฉลี่ยเท่ากับ 3.04 และ 7) ด้านบุคลากร (Staff) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ นิคม แก้วสา (Kuawsa, 2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน บ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า การปฏิบัติงานทั้ง 7 ด้าน ของโรงเรียนบ้านเพชรละคร ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง จัดให้มีโครงสร้างในการบริหารงานอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร การจัดบุคลากรในการปฏิบัติ งานจัดได้ถูกต้อง ตรงตามความรู้ความสามารถ มีการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ 2) ด้าน กลยุทธ์จัดให้มีการมีส่วนร่วมในการบริหารแก่นักเรียน ผู้ปกครองและถือว่าการบริหารเป็น เป้าหมายหลัก นอกจากนี้ได้ปรับปรุงและ พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้เกิด ความพึงพอใจ แก่ผู้ปกครอง 3) ด้านบุคลากร มีการสร้าง บรรยากาศแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการสร้างขวัญและกำลังใจ และจัดสวัสดิการ

ตลอดจนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความ ก้าวหน้าในวิชาชีพ 4) ด้านวิธีการบริหารจัดการ ระเบียบ คำสั่งต่างๆ ให้ครูและบุคลากรได้ทราบ ล่วงหน้ามีการเปิดเผยข้อมูลในด้านต่างๆ ให้บุคลากรทราบ และเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าพบ ตลอดเวลา 5) ด้านระบบและวิธีการ มีการแต่งตั้ง หัวหน้าฝ่ายต่างๆ และมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง 6) ด้านคุณค่าร่วมเน้นให้ครูและ บุคลากรได้เกิดความรักความผูกพันกับโรงเรียน โดยให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานร่วมกันฉันท์พี่น้อง ตลอดเวลา มุ่งให้ครูและบุคลากรทุกคนมีความเชื่อ มั่นในคุณค่าการเรียนการสอน และสามารถ ปรับ ตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้เป็น อย่างดี 7) ด้านทักษะในการบริหารได้ดูแลเอาใจใส่ ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองอย่างทั่วถึงและ สม่าเสมอ ตลอดจนใช้ข้อมูลเทคโนโลยีในการ บริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารสถาน ศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนบ้านเพชรละคร ตามความพึงพอใจของครู โดยรวมมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผล ของการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคในภาค 2 ผลสรุปวิจัย มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 รูปแบบการบริหารจัดการ องค์กรที่มีประสิทธิผลของการประชาสัมพันธ์ ภูมิภาค 2 ควรจะมีรูปแบบที่มีประสิทธิผลจะมี



นโยบายการมีส่วนร่วมระหว่างนโยบายรัฐบาล สนับสนุนงบประมาณ ต่อการบริหารจัดการองค์กร และนโยบายปฏิบัติการจากผู้บริหาร กปภ. โดยผ่านการมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร ซึ่งผ่านการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่ายให้การสนับสนุนด้าน งบประมาณ บุคลากร เครื่องมืออื่นๆ ที่เหมาะสม ความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญ การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาฝึกอบรม บุคลากรมีความรู้และทักษะด้านสาขาสายงาน อาชีพ ความสามารถสร้างความพึงพอใจของ บุคลากร ด้านค่าตอบแทนโครงสร้างองค์กรความ เหมาะสม สนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและ ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ องค์กรให้มี ประสิทธิภาพ และโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งรูปแบบ จะชัดเจนสามารถปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้

1.2 รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ที่มีประสิทธิภาพของการประสานส่วนภูมิภาคในภาค 2 ที่มีผลกระทบจากรัฐบาลที่กำลังก่อและจะมีการ เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งการเปลี่ยนแปลง คณะรัฐมนตรีตามประเด็นการเมืองอาจส่ง ผลกระทบต่อองค์กร จำต้องให้ความสำคัญกับคู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการมีส่วนร่วมแสดงความ

คิดเห็นและกิจกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อกับองค์กร และเกิดผลกระทบน้อยที่สุด ไม่ว่าด้านผู้ให้บริการ และผู้ใช้น้ำประปา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 วิจัยหรือแนวทางวิจัยครั้งต่อไป รวมทั้งตัวแปรต่างๆ ที่ใช้และที่ค้นพบจากการวิจัย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยท่านอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในงานวิจัยของท่าน เพื่อขยายผลการวิจัยสร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มี ประสิทธิภาพให้กว้างขวาง และชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การค้นพบรูปแบบใหม่ที่มีประโยชน์

2.2 ตัวแปรที่ควรนำไปใช้ในการวิจัย ครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ องค์กรที่มีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมอื่นๆ ให้มี การขยายผลหรือศึกษาให้ครบถ้วนต่อไป

2.3 การวิจัยนี้จะเป็นภาพสะท้อน ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีรูปแบบการ บริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้าง ความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ Thailand 4.0 จึงควรพัฒนาไปสู่ แนวทางปฏิบัติการใช้รูปแบบที่ได้จากงานวิจัย ให้เป็นรูปธรรมต่อไป

References

- Brown, Warren B., and Moberg, Denis J. (1980). *Organizational Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley & Sons.
- Herbert, A. S. (1947). *Administrative Behavior*. New York : Macmillian.
- Kaplan, Robert S., and Norton David P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategies into Action*. Boston : Harvard Business School Press.



Kuawsa. (2005). The Study of School Administration to be Elementary of Schools in La-un District Ranong. *Master's Thesis*. Graduate School : Phetchabun Rajabhat University.

Office of the National Economic and Social Development Board. (1966). *Economic Development Plan Paper, 1961-1963*. http://www.nesdb.go.th/ewt_w3c/more_news.php?cid=230&filename=index. (Accessed 3 September 2013).