

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลของเทศบาลตำบล
ในพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลาโดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด
Participative Management Effectiveness of The Municipality in Special
Area of Songkhla Province by Using a Balance Score Card

ดุยรัตน์ บุญไธยะ¹ และพินนกาลส์ ก้านพลกลาง²

¹Doctor of Religious Philosophy in Education Administration Universal Ministries of the King's College

²Doctor of Religious Philosophy in Education Administration Universal Ministries of the King's College

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the possibility of using balance scorecards for the administration of District Special Administrative Districts, Songkhla Province. 2) study the guidelines for using balance scorecards for the management District Special Administrative Districts, Songkhla Province. 3) study of Current situation and problems in the management of District special area in Songkhla Province. and 4) create forms for district administrative district of Songkhla Province. By using a balanced scorecard. Moreover, the data collected in this research took from 10 samples. The analysis of this research had four aspects of balanced scorecard. The collected data was analyzed by means of content analysis.

The results in this research showed that almost all contributors, They were agree on the use of balanced scorecards for organizations. Because, that strategies could increase efficiency in service to the people. Balanced Scorecard was possible to implement all dimensions. However, it could not be brought to the theoretical principles immediately applying to the context of the government sector. It was also not focus on the profit. But, it could be benefits to all people. The balance card was just one of the management tools. There was still no fixed form of operation, not judgment, survival, or organizational success. Actually, the survival and success of organizations depends on internal and external factors.

Keywords : Effective Participatory Management, Balanced Scorecard, District Municipality in Special Area

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเป็นมาในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลในพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลา 2) ศึกษาแนวทางในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลในพื้นที่พิเศษ จังหวัดสงขลา 3) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารเทศบาลตำบลในพื้นที่พิเศษ จังหวัดสงขลา และ 4) สร้างรูปแบบการบริหารเทศบาลตำบล โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารเทศบาลตำบลนาทวี อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ประธานสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักงานปลัด หัวหน้าส่วนโยธา หัวหน้าส่วนการคลังและหัวหน้าส่วนการศึกษาของเทศบาลตำบลนาทวีนอก รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และทำการศึกษตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของบาลานซ์สกอร์การ์ด และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในองค์กร เนื่องจากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการกับประชาชน บาลานซ์สกอร์การ์ดมีความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ในทุกมิติแต่ต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งไม่ได้เน้นการแสวงหาผลกำไร แต่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารงานไม่มีรูปแบบตายตัว ซึ่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอก

คำสำคัญ : การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม บาลานซ์สกอร์การ์ด เทศบาลตำบลพื้นที่พิเศษ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยเชื่อว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากผู้บริหารองค์กร ตลอดจนพนักงานระดับปฏิบัติการ (ธนวรรณ ทองเรือง, 2547) โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ก็คือแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard: BSC) ที่ออกแบบมาเพื่อบริหารจัดการองค์กรในการช่วยเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่ระดับพนักงาน (ศักดิ์สิทธิ์ ปิยะชน, 2553) ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ ก็เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารให้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กร ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรและใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ให้กับองค์กร (สุรวุฒิ โกสินตระกูลชัย, 2550)

ในปัจจุบันแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับบาลานซ์สกอร์การ์ด และตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย และกว้างขวางจากผู้บริหารทั้งในองค์กรภาครัฐ และเอกชน (สุเมธ พานิชกุล, 2548) ในประเทศไทยการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้เริ่มเป็นที่สนใจและแพร่หลายมากขึ้น โดยมีการนำมาใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ ขยายเข้าสู่องค์กรขนาดกลาง และได้รับความสนใจทั้งในหน่วยงานเอกชนและหน่วยราชการมากขึ้น ซึ่งแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นเครื่องมือที่จะเห็นผลในระยะเวลายาว (ภักดี มานะศิริณเวช, 2556) ช่วยในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ (วัฒนา พัฒนพงษ์, 2547) โดยผ่านมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อันจะเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั่นเอง

เทศบาลตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะแก่ท้องถิ่นและชุมชนต่างๆ ภายในตำบล เพื่อประโยชน์ของประชาชน โดยนอกจากจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงการสร้างหลักประกันด้านคุณภาพในการจัดบริการสาธารณะ กล่าวคือ เมื่อราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาค ได้ยุติการให้บริการสาธารณะบางอย่างลง รวมทั้งส่งมอบบริการสาธารณะนั้นๆ ให้กับท้องถิ่นดำเนินการแทน สิ่งสำคัญที่เป็นหลักการทั่วไป คือ ท้องถิ่นต้องดำเนินการจัดบริการสาธารณะนั้น ให้มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีคุณภาพไม่น้อยกว่าสิ่งที่ราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาคเคยทำมาก่อน

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 ได้ให้อำนาจและหน้าที่แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง สามารถจัดสรรงบประมาณและวางแผนพัฒนาอย่างเป็นอิสระ อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดหน้าที่ของเทศบาลไว้โดยแบ่งตามประเภทของเทศบาลถึง 31 ภารกิจ ไม่ว่าจะเป็น การศึกษา การสาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ ซึ่งการที่กฎหมายกำหนดหน้าที่ของเทศบาลไว้มากมายเช่นนี้ ก็เพื่อให้เตรียมพร้อมรับการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่งบประมาณ และบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรัฐบาล ตามทิศทางที่เป็นผลมาจากบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540

การสร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบล จึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามเพิ่มความคิด ทำกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันคิดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนาองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารเทศบาลตำบลเป็นอย่างมาก เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกเป็นสังคมของการแข่งขัน เทศบาลจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการวางแผนในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้แผนและประสบการณ์ การประยุกต์เทคนิคต่างๆ เพื่อนำมาปรับกลยุทธ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (รัชพล คชชารุ่งโรจน์, 2548) ซึ่งการบริหารเทศบาลตำบลให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าการบริหารเทศบาลตำบลมีเพียงแต่กลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดีย่อมทำให้การบริหารเทศบาลตำบลขาดทิศทางที่ชัดเจน และยังถ้าการบริหารเทศบาลตำบลขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการปฏิบัติที่ดี การบริหารเทศบาลตำบลนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (พสุ เตชะรินทร์, 2546) ซึ่งแผนกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยอธิบายกลยุทธ์หรือสมมุติฐานอย่างมีเหตุผลได้ว่า ถ้าได้ดำเนินกลยุทธ์ตามที่กำหนดแล้ว จะเกิดผลการดำเนินงานตามที่คาดหวัง และท้ายที่สุดจะนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ นอกจากนี้แล้วแผนที่กลยุทธ์จะบอกถึงเหตุผลว่าทำไมต้องทำกลยุทธ์ทำแล้วจะได้อะไรสัมพันธ์กันกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามบาลานซ์สกอร์การ์ดอย่างไร (วีระเดช เชื้อนาม, 2547)

อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ย่อมมีอุปสรรค และข้อจำกัด เนื่องมาจากการบริหารที่ยังคงขึ้นอยู่กับ

ตัวผู้นำเป็นส่วนใหญ่ว่าให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใดและข้าราชการส่วนใหญ่ ยังไม่เคยชินกับการวัดผลเป็นรายบุคคลอาจก่อให้เกิดการต่อต้านได้ ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคที่องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่เผชิญ คือการขาดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่แท้จริง อันมีอุปสรรคนานาประการที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงได้ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547) ซึ่งในการนำมาใช้ในส่วนราชการนั้น ส่วนใหญ่จะนำเอาแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในเรื่องของการวัดและประเมินผลมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) ถึงแม้จะมีการประเมินด้วยแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นประจำ หลายปีที่ผ่านมาแต่กลับพบว่าพนักงานเทศบาลจะมองการประเมิน เป็นเพียงเพื่อรับผลตอบแทนเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการมองแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นเพียงสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาปีละครั้งในตอนสิ้นปี และผู้บริหารองค์กรจากฝ่ายการเมืองที่อยู่ตามวาระ 4 ปี ก็ไม่ได้สนใจแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดเพราะไม่ได้รับผลตอบแทนด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นส่วนหนึ่งที่ร่วมดูแลงานนโยบายและมีส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบล โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดในพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลา เพื่อให้การบริหารงานกิจการสาธารณะของเทศบาลตำบลเป็นไปตามกรอบภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลและมีความสมดุลกันในทุกๆ ด้านซึ่งจะทำให้ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้น

ผู้วิจัยมีความคาดหวังว่าข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ให้กับเทศบาลตำบลในการบริหารกิจการสาธารณะต่อไปในอนาคตสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผน การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตามแผนขององค์กร การปรับปรุงเกณฑ์ตัวชี้วัดผลลัพธ์ เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ให้มีคุณภาพ ทั้งยังสามารถกำหนดทิศทางในการบริหารเทศบาล เพื่อตอบสนองให้ตรงต่อความต้องการของประชาชน และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในพื้นที่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเป็นมาในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลพื้นที่พิเศษ จังหวัดสงขลา

3. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารเทศบาลตำบลพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลา โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด

4. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเทศบาลตำบลพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลา โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด

แนวคิดทฤษฎี

แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงานของคณะผู้บริหารซึ่งแปลงจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางกรอบการประเมิน ใช้เป็นกรอบการบริหารหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Kaplan & Norton, 1996) เป็นระบบการบริหารความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของคน ในองค์กร (วีระเดช เชื้อนาม และมัลลิกา เชื้อนาม, 2550) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทุกคนมีความเข้าใจตรงกันมีความมุ่งมั่นร่วมกัน การสอดประสานการทำงานก็จะเกิดขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เตชะรินทร์, 2546) แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานรูปแบบหนึ่ง มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายลงสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป (สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล, 2546)

สรุปได้ว่า แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด หมายถึง เครื่องมือทางด้านการบริหารที่ช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เทศบาลตำบลได้วางเอาไว้

แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผล กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (สราวุธ ประมวลชาติ, 2544) ที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว (ปริญญา อินริक्षा, 2550) โดย Robert Kaplan และ David Norton ในปี ค.ศ. 1992 เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เนื่องจากกร

ท้องถิ่น จะอยู่รอดประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันข้อมูลข่าวสาร การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือการยึดติดกับการวัดผลเพียงด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอ เพราะไม่มีตัววัดใดเพียงลำพังที่จะแสดงผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างครอบคลุม ซึ่งผู้บริหารต้องควรทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จึงจำเป็นต้องใช้ระบบการวัดผลและการบริหารที่เกิดมาจากหรือมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ เป็นการให้ความสนใจคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์และการวัดของแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดนั้น ได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรอันเป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาแปลงสู่การปฏิบัติโดยมาจากมุมมอง 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโตเป็นการขยายชุดของหน่วยธุรกิจให้มากกว่าบทสรุปการวัดผลทางด้านการเงิน ทั้งนี้เนื่องจากการวัดผลทางด้านการเงินนั้นไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงาน รวมถึงการกระตุ้นการมีส่วนร่วมต่อองค์กร

แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดสามารถรักษาสภาพเดิมของทรัพยากรด้านการเงินอันเป็นประโยชน์ในระยะสั้น ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่เสร็จสิ้นไปแล้ว แต่ก็สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงพลังผลักดันที่มีคุณค่ามากกว่าในระยะยาวทั้งทางด้านการเงินและแข่งขันธุรกิจ นั่นคือการวัดผลในระดับปฏิบัติการ ที่ไม่เป็นตัวเงินที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายใน องค์กรและการเรียนรู้การเติบโต รวมทั้งการวัดใน 4 มุมมองดังกล่าว จะบอกว่าองค์กรจะต้องจัดหาความรู้ ความชำนาญ ประเภทใดให้กับพนักงาน และระบบอะไรที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งของใหม่ๆ สร้างยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อองค์กรสามารถทำได้เช่นนี้ ลูกค้าย่อมเกิดความพึงพอใจ รายได้หรือกำไรของบริษัทย่อมเพิ่มมากขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนในเทศบาลตำบลพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลา โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร ประธานสภา ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักงานปลัด หัวหน้าส่วนโยธา หัวหน้าส่วนการคลังและหัวหน้าส่วนการศึกษาของเทศบาลตำบลนาทวี รวมทั้งหมดจำนวน 10 คน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เฉพาะบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายของเทศบาลตำบลนาทวี

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือรูปแบบการบริหารเทศบาลตำบล โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด

ตัวแปรตาม คือสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเทศบาลตำบล โดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด

3. ขอบเขตด้านเวลา

ปีงบประมาณ 2560 – 2561

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

1. การสังเกตโดยใช้การสังเกตตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 2 แบบคือ

1.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation observation) คือ การเข้าไปในเทศบาลตำบลนาทวีนอก อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา เพื่อร่วมกิจกรรมกับผู้บริหารและพนักงานในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยกันจนกระทั่งเข้าใจความรู้สึกนึกคิด และความหมายที่บุคลากรเหล่านั้นให้ต่อปรากฏการณ์ทางสังคม ที่ทำให้ผู้วิจัยศึกษาซึ่งเมื่อสังเกตแล้วก็ได้มีการซักถามและจดบันทึกข้อมูลไว้ด้วย

1.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation observation) คือ การสังเกตที่ผู้สังเกตไม่ได้เข้าไปใช้ชีวิตร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมกับผู้บริหารและพนักงานของเทศบาลตำบลนาทวีนอก อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา เนื่องจากไม่ต้องการให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกถูกรบกวน เพราะอาจทำให้เกิดพฤติกรรมผิดไปจากปกติได้ ซึ่งผู้วิจัยใช้ในระยะเวลาแรกของการวิจัยแล้วใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในระยะหลัง

2. การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์เป็นการเจาะลึกประเด็นต่างๆ ที่ผู้วิจัยสนใจและใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal-Interview) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม โดยเตรียมคำถามกว้างๆ มาล่วงหน้า และการสัมภาษณ์แบบนี้ได้แบ่งออกเป็น การสัมภาษณ์โดยเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth-interview) การทะลอมกล่อมเกลตา (probe) เป็นการซักถามที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนแบบเจาะจงเพราะมีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง จากคำสนทนาของผู้อื่นโดยผู้วิจัยไม่ต้องตั้งคำถามเองก็เป็นเทคนิคของการวิจัยเชิงคุณภาพอีกอย่างหนึ่ง ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบ

การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการหลัก 5 วิธี ดังนี้

1. การให้บุคคลที่อยู่ในปรากฏการณ์ได้ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการอ่านข้อมูลที่ผู้วิจัยจดบันทึกไว้ทันที

2. ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ตามวิธีการของการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ กล่าวคือ เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลชุดแรก (Thesis) ซึ่งเรียกว่า ข้อมูลแบบ ก. แล้วผู้วิจัยยังไม่เชื่อในข้อมูลชุดนั้น แต่พยายามแสวงหาข้อมูลแบบ ข. (Antithesis) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกันข้ามกับข้อมูลแบบ ก. และผู้วิจัยจะยังคงแสวงหาข้อมูลต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูลแบบ ค. (Synthesis) ซึ่งแตกต่างไปจากข้อมูล 2 ชุดแรก โดยข้อมูลแบบ ค. นี้จะเป็นการสังเคราะห์ลักษณะของข้อมูลทั้งแบบ ก. และ แบบ ข. สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data triangulation) จาก 3 วิธีการ คือ การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกต (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2540)

3. การตรวจสอบข้อมูล ด้วยการจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ข้อมูลในส่วนที่เป็นความคิดเห็นหรือทัศนะของผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลที่เป็นส่วนในรายละเอียดหรือบรรยายเหตุการณ์ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ข้อมูลทั้งสองประเภทนี้ปะปนกันจะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น

4. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล หลังจากผู้วิจัยได้นำข้อมูลปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ได้จากแหล่งข้อมูลหลายๆ แหล่ง มาลำดับ สร้างเป็นภาพรวม ที่เป็นข้อความแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง

5. การตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล ในการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูล เมื่อพบว่าเป็นเรื่องสำคัญ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสอบถามซ้ำเรื่องเดียวกันหลายๆ ครั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่คงที่ และมีความเชื่อมั่นได้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนเข้าสู่ภาคสนาม ด้วยการตั้งคำถามการนำเอาข้อมูลมาปะติดปะต่อกันแล้วนำมาดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผน (นิศา ชูโต, 2548) เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบวิเคราะห์ความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากบาลานซ์สกอร์การ์ดทั้ง 4 องค์ประกอบ แล้วนำมาวัดความเป็นไปได้ในแต่ละมิติดังต่อไปนี้

1. มิติความเป็นไปได้ทางเทคนิค
2. มิติความเป็นไปได้ทางการบริหารจัดการ
3. มิติความเป็นไปได้ทางด้านการเมือง
4. มิติความเป็นไปได้ทางด้านเศรษฐศาสตร์
5. มิติความเป็นไปได้ทางด้านวัฒนธรรม
6. มิติความเป็นไปได้ทางด้านสังคม

สรุปผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเทศบาลตำบลพื้นที่พิเศษจังหวัดสงขลา และความเป็นไปได้ในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้

เนื่องจากบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเพียงหนึ่งในเครื่องมือในการบริหารงานเท่านั้นไม่มีรูปแบบในการดำเนินงานที่ตายตัว อีกทั้งไม่ใช่ตัวตัดสินความอยู่รอดหรือความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความอยู่รอดหรือความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ เช่น ผู้บริหาร สภาพคล่องทางการเงิน บุคลากร สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งล้วนขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการติดตามผลที่รวดเร็วและชัดเจน อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ดังนั้นแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดจึงกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรยังมีการประยุกต์ใช้ที่ไม่เป็นทางการ หากแต่เมื่อผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งผู้ขับเคลื่อนเทคนิคยังเป็นบุคคลเฉพาะกลุ่ม ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้เป็นบุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด จึงทำให้ช่องว่างของกระบวนการที่ขาดหายไปมีผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรค่อนข้างน้อย สำหรับผู้วิจัยมีความเชื่อว่าทุกองค์กรน่าจะรู้จักเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่เรียกว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดแล้ว เนื่องจากบางองค์กรได้มีการนำไปใช้แล้ว แต่ในบางองค์กรกำลังจะนำไปใช้ไม่ว่าองค์กรที่ใช้แล้วหรือองค์กรที่กำลังจะนำไปใช้มักจะประสบปัญหาเหมือนๆ กันคือไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นจากจุดไหน อะไรควรเริ่มต้น ก่อน-หลัง แต่ละขั้นตอนนั้นจะต้องทำอะไรบ้างและควรจะทำอย่างไร

แนวทางการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในเทศบาลตำบลนาหวีนอก อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา ผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่าแนวทางในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในเทศบาลตำบลนาหวีนอก ไม่สามารถที่จะนำทฤษฎีตามหลักการมาใช้ได้ ในทันทีทันใด แต่ต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งไม่ได้เน้นในการแสวงหาผลกำไร แต่ต้องให้ผลประโยชน์ตกกับประชาชนมากที่สุด ก่อนที่จะนำไปใช้ต้องเอาประชาชนเข้ามาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เพื่อที่ผู้รู้ว่าจะประชาชนต้องการให้เทศบาลตำบลนาหวีนอกบริหารจัดการไปในทิศทางใด เช่นเดียวกับกรณีศึกษาแห่งหนึ่งของรัฐบาลท้องถิ่นประเทศสก็อตแลนด์ ที่มีการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือด้านของสกอร์การ์ดเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับภาครัฐและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารและพนักงาน ดังนี้

1) ในด้านผลกระทบ โฟกัสที่ผลกระทบที่การบริการมีต่อชุมชนและประชาชน ตลอดจนผู้ใช้บริการ

2) ในด้านการบริหารการบริการให้การมุ่งเน้นที่การบริหารกิจกรรมหรือกระบวนการสำคัญๆ ของการส่งมอบการบริการว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด

3) ในด้านการบริหารทรัพยากร โฟกัสที่การบริหารจัดการการได้มาและการใช้ทรัพยากร กระทำได้ดีเพียงใดทรัพยากรเหล่านี้ ได้แก่ การเงิน บุคคล เครื่องมือ อุปกรณ์และสินทรัพย์ทางกายภาพอื่นๆ

4) ในด้านการปรับปรุง โฟกัสที่การปรับปรุงกิจกรรมหรือการกระทำที่ส่งมอบการบริการ การปรับปรุง ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ พิจารณาบทบาทการบริการ เพื่อแสวงหาวิธีการปรับปรุงการบริการ

และผู้ให้ข้อมูลยังได้เสนอแนะแนวทางในการดำเนินการโดยมีความคิดเห็นว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำให้การนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับนายกเทศมนตรีเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาดในหน่วยงานและถ้าจะให้เกิดความสำเร็จแบบยั่งยืน บุคลากรทุกคนภายในองค์กรจะต้องเข้ามาเรียนรู้และร่วมทำความเข้าใจกับหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ด เพราะการรับทราบในคนกลุ่มย่อย ไม่สามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ ตลอดจนถึงต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ร่วมกัน อย่าให้เป็นความคาดหวังของใครคนใดคนหนึ่ง ซึ่งการนำเอาบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในรัฐบาลท้องถิ่นหรือเทศบาล มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้เป็นที่เข้าใจของทุกคนทั่วทั้งองค์กร และได้รับการเห็นพ้องต้องกัน
- 2) ทำการสื่อสาร วัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมายและเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์
- 3) กำหนดเป้า จัดสรรทรัพยากรและกำหนดจุดตรวจสอบ และ
- 4) ให้ปฏิบัติรายป้อนกลับและการเรียนรู้

แนวทางการบริหารเทศบาลตำบลโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเทศบาลตำบล โดยการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ทำการศึกษาจึงขอสรุปข้อแนะนำขั้นตอนการนำไปใช้ในองค์กร เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนปีงบประมาณต่อไป ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการศึกษาบทบาทวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมและจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ว่าควรมีมุมมองและแต่ละมุมมองกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์แล้วจะเกิดผลอย่างไร ใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเน้นความสมดุลและให้ครอบคลุมทุกด้าน

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยนำวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองมาทำการเชื่อมโยงเป็นเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Scorecard ระดับองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำ Action Plan

ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมอง ในด้านความสามารถในการนำไปปฏิบัติ และผลจากการใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบาลานซ์สกอร์การ์ด

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามผลที่คาดหวัง

ท้ายที่สุดบุคลากรผู้ให้ข้อมูลของเทศบาลตำบลนาหวากจะให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีคำสั่งการให้เทศบาลตำบลนาหวากได้นำหลักการดำเนินงานแบบบาลานซ์สกอร์การ์ดมาทดลองใช้ เพื่อให้เป็นการศึกษานำร่อง ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้จะไม่ก่อให้เกิดภาพลบบต่อบุคลากรตลอดจนผู้บริหารของเทศบาลตำบลนาหวากในการเข้ามารับใช้พี่น้องประชาชนภายในพื้นที่ของตำบลนาหวากในอนาคต

อภิปรายผล

รูปแบบขององค์กรจะแบ่งรูปแบบของงานได้เป็น 2 ประเภทคือ งานนโยบายและงานประจำ โดยมีจุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้อยู่ที่ผู้นำขององค์กร ซึ่งผู้นำขององค์กรตัดสินใจนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ เนื่องจากทำให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างครอบคลุมทุกด้าน แต่ทั้งนี้ยังไม่มีการกำหนดนโยบาย ไม่มีทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรง ไม่มีมาตรการหรือข้อบังคับออกมารองรับ มีเพียงเจตนารมณ์ของผู้บริหารที่ถูกถ่ายทอดจากความคิดเห็นผ่านวิธีการประชุมหรือแสดงความคิดเห็น ประกอบกับการเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติงานได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดและประโยชน์จากการนำมาใช้เพื่อนำไปประยุกต์กับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน ทำให้ความรู้ความเข้าใจในแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ถูกจำกัดอยู่ในบุคคลเฉพาะกลุ่มไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร จึงส่งผลให้การนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในองค์กร เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการ

ติดตามและประเมินผลโครงการหรือแผนงานผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น ซึ่งรูปแบบของการนำมาใช้จึงดูเหมือนกับ KPI Scorecard มากกว่า BSC และจากการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลนั้นทำให้ทราบว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้จากการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลนั่นเอง จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัทราวดี พรหมสุวรรณ (2548) และจำเป็นต้องอาศัยมาตรการหรือการสั่งการที่ชัดเจน เนื่องจากการทำงานของหน่วยงานราชการนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับงานประจำมากกว่างานส่วนร่วม ส่วนรางวัลที่ได้รับในการบริหารองค์กรนั้นเป็นผลมาจากการบริหารงานในภาพรวมขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือในหลายๆ ด้านจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับเครื่องมือในการบริหารงานต่างๆ ซึ่งแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วย ถึงแม้ว่าทางองค์กรจะมีการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้อย่างไม่เด่นชัดก็ตาม

อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งจากการเก็บข้อมูลนั้นทำให้ทราบว่าทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในองค์กรนั้นยังไม่ดีเท่าที่ควร เห็นได้จากการไม่เคลื่อนไหวในตัวในกิจกรรมที่ใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นตัวดำเนินการ ได้แก่ การไม่รายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบ อาจเป็นเพราะอุปสรรคทางเทคนิคบางประการที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในการรายงานผลตามรูปแบบแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดไม่มากนัก หรือมีทัศนคติในเชิงลบต่อแนวคิดดังกล่าว เนื่องจากการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในองค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะคิดว่าตนเองมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น หรือมีปัญหาจากการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากการถ่ายทอดนโยบายขององค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าในแต่ละฝ่าย และหัวหน้าในแต่ละฝ่ายเปรียบเสมือนผู้บริหารระดับกลางนั้นมีหน้าที่ในการถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและปฏิบัติตามนโยบาย ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางและการสื่อสารจึงเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญของการขับเคลื่อนแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รสวันต์ ถมิ่งรักษ์สัตว์ (2546) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารขององค์กรจึงส่งผลให้องค์กรต้องชะลอการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การขับเคลื่อนนโยบายใดๆ นอกจาก

มีผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อนและมีหลักการที่เด่นชัดแล้วยังต้องอาศัยองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สราวุธ ประมวลวรชาติ (2544) เช่น วัตถุประสงค์ของนโยบาย การกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ระบบการวัดผล มาตรการในการให้คุณให้โทษ ผู้นำ การจูงใจ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับ นอกจากนี้ ยังต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย เช่น การเมือง เทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์กรทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าเทคนิคการบริหารงานไม่ใช่สูตรสำเร็จตายตัวสำหรับทุกๆ องค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในด้านของสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงผลักดัน เนื่องจากคุณลักษณะของผู้บริหารและทีมงานของแต่ละองค์กรที่มีลักษณะการบริหารและการทำงานที่แตกต่างกัน จะทำให้เครื่องมือในการบริหารงานของแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งตัวแปรที่ทำให้เครื่องมือในการบริหารงานมีรูปแบบที่แตกต่างกันนั้นคือผู้ใช้ เครื่องมือดังกล่าวนั่นเอง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นแค่เครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับผู้ขับเคลื่อน เมื่อผู้ขับเคลื่อนในองค์กรเปลี่ยนวิธีการขับเคลื่อนในองค์กรก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายผู้บริหาร
2. ควรมีการกำหนดมาตรการหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในองค์กรอย่างเด่นชัด
3. ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นการปรับทัศนคติและให้คำนึงถึงความสำคัญของการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในองค์กร
4. ควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหารในองค์กรเกี่ยวกับการนำแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมาผสมผสานกับเครื่องมือในการบริหารอื่นๆ
5. ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของกระบวนการแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะมีการศึกษาในประเด็นนี้ต่อไป แต่ให้ลงลึกถึงประชาชน ให้ประชาชนเข้าใจเรื่องบทบาทการบริหารงานของเทศบาลตำบล เพื่อจะได้ทราบว่าภารกิจของเทศบาลตำบล ต้องทำหลายๆ ด้านเพื่อให้เกิดระบบที่ดี คนดีทำให้หน่วยงานดีได้ แต่ถ้า

คนดีลาออกไป หน่วยงานก็ไม่มีเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าพัฒนา ระบบงาน ไม่ว่าใครจะลาออกไปก็ยังสามารถทำงานได้อย่างเป็น ระบบต่อไป

2. การศึกษาเทศบาลตำบลนาทิวนอก อำเภอนาทิว จังหวัด สงขลา เป็นการศึกษาในมิติของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของ เทศบาลตำบลเท่านั้น เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาค่อนข้างจำกัด ซึ่งในการ ศึกษาครั้งต่อไปควรได้มีการศึกษาในมิติของผู้ให้บริการด้วย

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นสิ่งที่ค่อนข้างใหม่สำหรับ เทศบาลตำบล เนื่องจากยังไม่มีที่ให้นำไปใช้ และไม่ค่อยมีใคร ทำวิจัยเรื่องบาลานซ์สกอร์การ์ดกับหน่วยงานของเทศบาลตำบล

2. เทศบาลตำบลไม่มีอำนาจในการคัดเลือกข้าราชการมา ทำงานในหน่วยงาน ทำให้บางครั้งได้บุคลากรที่ไม่มีความสามารถ ในการทำงานเข้ามา ซึ่งจำเป็นต้องมาปรับระบบการทำงานใหม่ ส่งผลให้จำเป็นต้องมีงบประมาณบุคลากร แต่ถ้าได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถอยู่แล้วก็จะทำให้งบประมาณส่วนนี้ไม่จำเป็นต้องใช้มากเหมือนกับปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รสนันต์ ถมั่งรักษัสต์. (2546). การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ. เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ธนวรรณ ทองเรือง. (2547). ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในองค์กร. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบัณฑิต. สาขาบริหารธุรกิจ โครงการบัณฑิตศึกษาด้านบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์

นิตา ชูโต. (2548). การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พรีนโปส.

ปริญญา อินริक्षा. (2550). การประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs : Key Performance Indicators) ตาม แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เคมิคอล อินดัสตรีส์ จำกัด. สารนิพนธ์. ศศม. (การบริหารการพัฒนาสังคม)

พสุ เตชะรินทร์. (2546). เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภักดี มานะหิรัญเวช. (2556). การจัดการกลยุทธ์ระดับโลก. นนทบุรี : กรีนแอปเปิ้ล กราฟิคพรีนติ้ง.

ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. (2548). การศึกษาปัจจัยสนับสนุนในการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. มหาวิทยาลัย บูรพา ชลบุรี.

รัชพล คชชารุ่งโรจน์. (2548). คิดทำที่หลากหลาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการโรงเรียนทันสมัย. กรุงเทพฯ : บริษัท ด้านสุขภาพการพิมพ์.

วัฒนา พัฒนพงษ์. (2547). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตของ องค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แปะซิฟิค.

วีระเดช เชื้อนาม. (2547). เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือ ทำที่ละขั้นตอนตลอดแนว. กรุงเทพฯ : เพ็องฟ้า พรีนติ้ง.

วีระเดช เชื้อนาม และมัลลิกา เชื้อนาม. (2550). Scorecard Cockpit บรรยากาศใหม่เพื่อการตัดสินใจที่ท้าทายกว่า. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เพ็องฟ้า พรีนติ้ง.

ศักดิ์สิทธิ์ ปิยะชน. (2553). ความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ใน องค์กร กรณีศึกษาสำนักงานประชาสัมพันธ์การประปา นครหลวง. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

สิทธิศักดิ์ พลฤกษ์พิติกุล. (2546). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard. สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ

สรอายุ ประมวลวรชาติ. (2544). ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคใน การนำ BSC เข้ามาใช้ในองค์กร กลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advance Info Service Public Company Limited (AIS). ภาคนิพนธ์ สาขาบัญชี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุรวุฒิ โกสินตระกูลชัย. (2550). ความคิดเห็นของพนักงานที่มี ต่อระบบบาลานซ์สกอร์การ์ดของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Publishing Boston, MA.