

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

นางเยาวเรศว์ นุตเดชานันท์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กรมสุขภาพจิต

กระทรวงสาธารณสุข

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก – ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	4
1.3 กรอบแนวคิดการศึกษา	4
1.4 สมมติฐานการศึกษา	4
1.5 ขอบเขตในการวิจัย	4
1.6 วิธีการวิจัย	5
1.7 ข้อจำกัดในการวิจัย	6
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี ฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	
2.1 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร	
2.1.1 การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงที่ผ่านมา	9
2.1.2 ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์	10
2.1.3 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร	11
2.1.4 การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)	22
2.1.5 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	29
2.1.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	35
2.1.7 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	43
2.1.8 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561	54
2.2 แนวคิดแบบจำลอง 7-S ของ แมคคินซี (McKinsey 7-S Frame work)	56

เรื่อง	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ความนำ	60
3.2 รูปแบบการวิจัย (Research Design)	60
3.3 ปัญหาในการวิจัย (Research Questions)	60
3.4 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล	60
3.5 การเก็บและรวบรวมข้อมูล (Data Collection)	60
3.6 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง	61
3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
3.8 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)	66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	67
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ	70
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม	80
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	89
ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	101
5.2 ข้อเสนอแนะ	110

**ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข**

เยาวเรศวร์ นุตเดชานันท์

บทคัดย่อ

ประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากกว่า 10 ปี และกรมสุขภาพจิตได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรดังกล่าว ได้จัดตั้งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิตขึ้น โดยระบุหน้าที่หลักของผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบบริหารราชการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของกรมสุขภาพจิต ให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพคุ้มค่า โดยการนำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการ กรมสุขภาพจิต ผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต โดยการได้รับรางวัลการบริการภาครัฐแห่งชาติ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ถึงปัจจุบัน ถึง 10 รางวัล นอกจากนั้น ยังได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยอดเยี่ยมถึง 2 ปีต่อกัน ในปี 2555 และ ปี 2556 ผู้วิจัยต้องการทราบว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต และคาดว่าผลการวิจัยครั้งนี้ จะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของกรมสุขภาพจิตให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

รายงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา และยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิต หากมีการนำไปปรับมาใช้ในการปฏิบัติงานก็จะเกิดผลดียิ่ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 370 คน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง ทั้งอดีต และปัจจุบันของกรมสุขภาพจิต รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้อำนวยการ หรือผู้แทนหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริการภาครัฐแห่งชาติ และหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลของการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey) พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กร ร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการ

ยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้ง ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัด ในการประเมินความดีความชอบ แก่ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด **สำหรับระบบงาน** ควรผลักดันให้การพัฒนาองค์กร สอดแทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัด ลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระงาน **สำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ** ควรบรรจุหัวข้อ ความรู้/หลักคิด/แนวทางในการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้ หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่างๆ เป็นระยะ รวมทั้งนิเทศ ติดตามผล และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ **สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร** กรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยในการพัฒนาองค์กร โดยรู้จักจริงในแนวคิด และตระหนักในคุณค่าคัสตสรรคณะทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยภาษาที่เข้าใจง่ายและเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล และเข้าใจง่าย โดยการใช้สื่อ Electronic นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะ **ในการวิจัยครั้งต่อไป** ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะปฏิบัติงานคล้ายๆ กัน และควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ครั้งนี้

ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณ ท่านอธิบดีกรมสุขภาพจิตในอดีตจนถึงปัจจุบันทุกท่าน ที่กรุณามอบหมายงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์นำมาปรับปรุงองค์กรให้เกิดผลดีในการขับเคลื่อนงานสุขภาพจิตสู่ประชาชนอย่างมีระบบ ขอขอบคุณนายแพทย์ธงชัย ทวีชาชาติ อธิบดีรองอธิบดีกรมสุขภาพจิต อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข อดีตผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม นายแพทย์ วชิระ เพ็งจันทร์ อดีตอธิบดีกรมสุขภาพจิต ปัจจุบันรองปลัดกระทรวงสาธารณสุข และนายแพทย์เจษฎา โชคดำรงสุข อธิบดีกรมสุขภาพจิต ที่กรุณาสนับสนุนให้โอกาสในการจัดทำ ขอขอบคุณผู้อำนวยการกองแผนงานในอดีตนายฉัตรชัย มาตาชนก ที่กรุณาให้ความรู้ทุกด้าน รวมทั้ง เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกชั้นงาน ดร. นายแพทย์พิทักษ์พล บุญมาลิก อดีตผู้อำนวยการกองแผนงาน อดีตผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบันผู้ช่วยอธิบดีกรมสุขภาพจิต นายแพทย์วันชัย กิจอรุณชัย อดีตผู้อำนวยการกองแผนงาน นายแพทย์กิตต์กวี โพธิ์โน อดีตผู้อำนวยการกองแผนงาน ปัจจุบันทีมงานที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข และผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์สุขภาพจิต ดร. แพทย์หญิงเบญจมาศ พฤกษ์กานนท์ ที่อำนวยความสะดวกในการจัดทำ ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้คำสัมภาษณ์เชิงลึก และตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ นายแพทย์สุจิตร์ สุวรรณชีพ อดีตรองอธิบดีกรมสุขภาพจิต ที่กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วยความเมตตา ขอขอบคุณ นายแพทย์บุญชัย นวมงคลวัฒนา นายแพทย์ทรงคุณวุฒิ ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยอธิบดีกรมสุขภาพจิต นายสรเสรีญ นามพรหม ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ขอขอบคุณบุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร บุคลากรในสำนักยุทธศาสตร์สุขภาพจิต บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ที่สนับสนุนข้อมูล ขอขอบคุณ นางสาวนิชนันท์ รอดเนียม นางสาวทศรียา สุวรรณชาติ ให้คำแนะนำในการใช้สถิติ ขอขอบคุณ ผศ.ดร. นภวรรณ คณานุรักษ์ ที่กรุณาพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามในครั้งนี้ รวมทั้ง นางศิริณา แพทย์ดี นางสาวลัดดาวรรณ ปิเอี่ยม กัลยาณมิตรที่มีส่วนช่วยให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จ

คุณค่าของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอมอบสำหรับผู้ที่ได้รับประโยชน์ คือ ผู้ที่จะนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารของหน่วยงาน ที่จะส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตสู่ประชาชน ครอบครัวทุกกลุ่ม ทุกพื้นที่ ผู้ที่มีคุณภาพ มาตรฐาน

เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์

กรกฎาคม 2558

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาในภาคราชการให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาครัฐกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสนเทศ เป็นต้น

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานรองรับการพัฒนาองค์กร เป็นกรอบการประเมินตนเอง และสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ เริ่มดำเนินการตามระบบคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในปี พ.ศ. 2549 โดยประยุกต์ใช้จากระบบคุณภาพการบริหารภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านระบบการประเมินให้รางวัลคุณภาพที่เรียกว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Award : PMQA) ที่มอบให้แก่หน่วยงานที่สามารถพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศเทียบเท่ามาตรฐานสากล ทั้งนี้ องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ จะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากสามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ

นับตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2545 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยขึ้น เพื่อเป็นกรอบทิศทางและแนวทางในการดำเนินการมาแล้ว 2 ฉบับ ส่งผลให้ระบบราชการไทย อันเป็นกลไกสำคัญของประเทศ มีความก้าวหน้าและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ และขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จนเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2556 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการไทย เป็นฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ซึ่งจะรองรับยุทธศาสตร์ประเทศ
(Country Strategy) ซึ่งจะเป็นกรอบทิศทางสำคัญที่มีเป้าหมายร่วมกันกับทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน
ประเทศ โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อ “สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในระบบราชการให้มีสุขภาวะ
และบังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน”

โดยมีวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการ คือ ระบบราชการไทยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงาน
เพื่อประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี ยกระดับขีดสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศบูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของภาครัฐ
ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใสต่อต้านการทุจริตและประพฤติชอบเป็น
ที่น่าเชื่อมั่นและศรัทธาของประชาชน

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เป็นหนึ่งในส่วนราชการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา
สุขภาพจิตของประชาชน มีพันธกิจ ในการเสริมสร้างศักยภาพประชาชนให้มีสุขภาพจิตดี ส่งเสริมบทบาท
ของภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพจิตให้เข้มแข็ง พัฒนาระบบบริการและวิชาการสุขภาพจิตให้มีคุณภาพและเข้าถึงง่าย
และสร้างกลไกในการพัฒนางานสุขภาพจิตได้มีการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยหน่วยบริการพัฒนาและรับรองระบบพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล
(Hospital Accreditation : HA) ศูนย์สุขภาพจิต และหน่วยงานส่วนกลาง พัฒนาและรับรองรักษา
ระบบบริหารคุณภาพ ISO9001 จากผลการดำเนินงานดังกล่าว ทำให้กรมสุขภาพจิตมีผลการ
ดำเนินงานรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (Thailand Public Service Awards) ตั้งแต่ปีงบประมาณ
พ.ศ. 2547-2556 ดังนี้

ปีงบประมาณ	ระดับรางวัล				
	เกียรติยศ	ดีเด่น	ดี	ชมเชย	รวม
2547	-	1	-	-	1
2553	-	1	-	1	2
2554	-	-	-	1	1
2555	-	3	1	-	4
2556	1	2	-	-	3
รวม	1	6	1	2	10

(ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต : พฤษภาคม 2558)

นอกจากนี้ ยังได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) รายนาม ดังนี้

1. ปี พ.ศ. 2555 หมวด 5 รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, (1)
2. ปี พ.ศ. 2556 หมวด 2 รางวัลความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (2)

จากการที่กรมสุขภาพจิตมีผลการรับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (Thailand Public Service Awards) และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการสู่รางวัลคุณภาพภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards : PMQA) รายนามอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานต่างกระทรวง มาศึกษา ดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์หลายองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่ากรมสุขภาพจิตประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

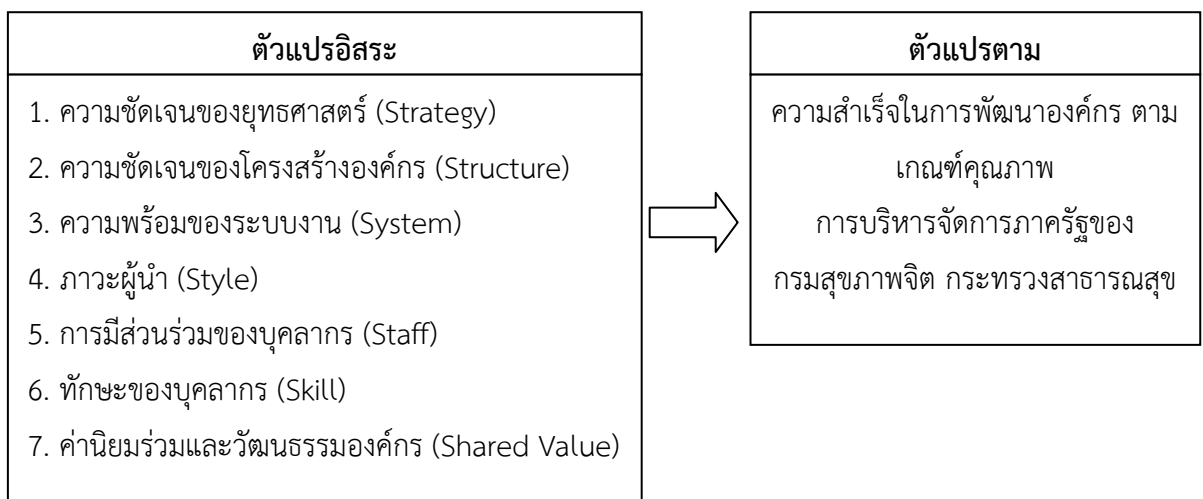
ประกอบกับเอกสารวิชาการฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อประกอบการพิจารณาคุณสมบัติและ ประเมินผลงานของผู้ศึกษาวิจัย ตามมติของ ก.พ. ให้จัดทำผลงานใหม่ จำนวน 1 เรื่อง ซึ่งตรงกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ที่ขอประเมิน รายละเอียดตามหนังสือกองการเจ้าหน้าที่ ด่วนที่สุด ที่ สธ 0802.5/1467 ลงวันที่ 21 เมษายน 2558 (ตามภาคผนวก 2) ทั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้จัดทำผลงานเพื่อขอรับการประเมิน แล้ว 2 เรื่อง คือ 1) การวิเคราะห์ผลการนำนโยบายงานสุขภาพจิต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ไปปฏิบัติ 2) การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข : แนวทางสู่ การปฏิบัติ รายละเอียดตามหนังสือสำนักยุทธศาสตร์สุขภาพจิต ที่ สธ 0804.1/2524 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2557 (ตามภาคผนวก 3) เนื่องจากมีคำสั่งกระทรวงสาธารณสุข ที่ 1854/2556 รักษาการในตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ตำแหน่งเลขที่ 6 ซึ่งมีหน้าที่หลัก ในฐานะผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหารราชการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการ พัฒนาระบบบริหารราชการของกรมสุขภาพจิต ให้เกิดผลมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า โดยการนำ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และนวัตกรรม ทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการของกรมสุขภาพจิต (กองการเจ้าหน้าที่ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, แบบบรรยายลักษณะงาน) มีลักษณะงานที่ปฏิบัติงานสำคัญ คือ รายงานผลงาน ปัญหา หรือวิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน รวมทั้งนำเสนอข้อมูลหรือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานในความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา จึงสนใจที่จะทราบว่า การที่ กรมสุขภาพจิตได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนามถึงสองปีติดต่อกันนั้น อะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ อะไรคือปัญหาอุปสรรค และมีแนวทางการแก้ไข เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

1.3 กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัย ขอนำกรอบแนวคิดทางการบริหารของแมคคินซี (Mc Kinsey 's 7S Framework) มาเป็นกรอบในการวิจัยดังนี้



1.4 สมมติฐานการศึกษา

ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Structure) ความพร้อมระบบงาน (System) ภาวะผู้นำ (Style) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff) ทักษะของบุคลากร (Skill) และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต

1.5 ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข จะกำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

- 1) **ด้านเนื้อหา** ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้ง

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- 2) **ด้านพื้นที่** การวิจัยครั้งนี้ จะครอบคลุมหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต ทั้งหน่วยงาน ส่วนกลาง หน่วยบริการ และศูนย์สุขภาพจิต
- 3) **ด้านตัวแปร** ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy)
2. ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ความพร้อมของระบบงาน (System)
4. ภาวะผู้นำ (Style)
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff)
6. ทักษะของบุคลากร (Skill)
7. ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

- 4) **ด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในสังกัดกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข คือ บุคลากรในหน่วยงานส่วนกลาง หน่วยบริการ และศูนย์สุขภาพจิต ประกอบด้วย
 - 4.1 ข้าราชการในสังกัดกรมสุขภาพจิต
 - 4.2 พนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุขในสังกัดกรมสุขภาพจิต
 - 4.3 ลูกจ้างประจำในสังกัดกรมสุขภาพจิต
- 5) **ด้านระยะเวลา** เป็นการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ตั้งแต่วันที่ 21 เมษายน – 3 กรกฎาคม 2558

1.6 วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณศึกษาจากแบบสอบถาม จากข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม รวมทั้ง ข้อมูลสมมติฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพจะศึกษาจากแบบสอบถามตามปลายเปิด และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

(Key Informants) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ปรึกษากรมสุขภาพจิต อดีตผู้อำนวยการสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และรางวัลคุณภาพบริหารภาครัฐ

1.7 ข้อจำกัดในการวิจัย

การพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง คือ ได้รับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ทั้ง 5 ประเภท คือ รางวัลเกียรติยศ รางวัลบริการภาครัฐยอดเยี่ยม รางวัลภาพรวมมาตรฐานบริการที่เป็นเลิศ รางวัลบูรณาการการบริการที่เป็นเลิศ และรางวัลนวัตกรรมการบริการที่เป็นเลิศ จำนวน 10 รางวัล และได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด 2 หมวด เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา การวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการวิจัยเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) **ความสำเร็จในการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข** หมายถึง ความคิดเห็นของตัวแทนของหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตเกี่ยวกับความสำเร็จของกรมสุขภาพจิตในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในด้านการนำองค์กร การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

2) **ความชัดเจนของยุทธศาสตร์** หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย แผน แผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ในการพัฒนาคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้ง การถ่ายทอดนโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตไปสู่การปฏิบัติ

3) **ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร** หมายถึง ความชัดเจนของโครงสร้างการจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ความชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในสังกัด การมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร รวมถึงความคล่องตัวและรวดเร็วของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการ

ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

4) ความพร้อมของระบบงาน หมายถึง ความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากร ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ความสามารถของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ในการนำปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญและการให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รวมทั้งการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

6) การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การที่กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิดและเสนอความเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การได้รับประโยชน์และการติดตามผลการดำเนินงานในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

7) ทักษะบุคลากร หมายถึง ความรู้ ความสามารถและทักษะของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้ฝึกอบรมและความรู้ความเข้าใจของบุคลากรของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประสบความสำเร็จ

8) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความผูกพัน ความมุ่งมั่น การรับรู้ การยอมรับ และความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือของบุคลากรของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ตามค่านิยม MENTAL (M : Mind (Service Mind, Public Mind)
E : Efficiency Effectiveness, Equity N : Network T : Teamwork A : Accountability
L : Learning (Personal, Team, Organization)

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถเป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร นำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมในการยกระดับองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระดับมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน
- 2) ความรู้และข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานราชการทั่วไปได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ทบทวน เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ

2.1 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

- 2.1.1 การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงที่ผ่านมา
- 2.1.2 ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์
- 2.1.3 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร
- 2.1.4 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
- 2.1.5 การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
- 2.1.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 2.1.7 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 2.1.8 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561

2.2 ปัจจัย 7 ประการ ที่ทำให้เป็นองค์กรชั้นนำ (Mckinsey 7's Framwork)

2.1 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

2.1.1 การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงที่ผ่านมา

การปฏิรูประบบราชการขนาดใหญ่ เมื่อปี พ.ศ. 2545 เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทย ดังเจตนารมณ์ปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กล่าวคือ

การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

ในเวลาต่อมาก็ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดแบบแผนการบริหารราชการและวิธีการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการและข้าราชการจะต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

ในการนี้ยังได้จัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อคณะรัฐมนตรีและเป็น “เจ้าภาพ” ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและจริงจัง รวมทั้งกำหนดให้มีสำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่ายเลขานุการ

2.1.2 ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์

ปัจจุบันด้วยปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อม ความเสี่ยงและสถานการณ์โลก การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และการสื่อสารที่รวดเร็ว รวมทั้งการรวมตัวของประชาคมอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบ ภายในปี พ.ศ. 2558 ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวและเสริมสร้างศักยภาพของประเทศให้พร้อมรับต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่จะทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นจะต้องมีการปรับระบบการบริหารงานภาครัฐและปรับระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายหลักที่จะยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Growth & Competitive ness) เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักของประเทศที่มีรายได้ปานกลาง การลดความเหลื่อมล้ำ (Inclusive Growth) ที่เน้นการพัฒนาอย่างทั่วถึง สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Growth)

ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์ (3) จะต้องให้คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญาหลักการ และแนวทาง ได้แก่ 1) ยึดประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” 2) ลดบทบาทภารกิจของภาครัฐ 3) บูรณาการการทำงานของภาครัฐในระดับต่างๆ ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อรองรับการดำเนินงานนโยบายสำคัญของประเทศ 4) เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับพื้นที่ ให้เป็นศูนย์ความเจริญในระดับภูมิภาค 5) ลดการควบคุมที่ก่อให้เกิดภาระ อุปสรรคหรือความยุ่งยากต่อการประกอบกิจการหรือการดำเนินชีวิตของประชาชน 6) พัฒนาและสรรหาผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามา

รับราชการ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกกระดับ 7) สร้างความพร้อมและขับเคลื่อนระบบราชการไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและเวทีโลก

จากคำอธิบายข้างต้นสรุปได้ว่า ระบบราชการที่พึงประสงค์ จะต้องให้ความสำคัญด้วยการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้ประชาชนเชื่อมั่น ศรัทธา และเป็นที่พึ่งได้ รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนสู่ประชาคมอาเซียน

2.1.3 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร การให้บริการด้วยความเป็นเลิศ เป็นความจำเป็นที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จะต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถออกแบบวิธีการบริการ ที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ มีจิตสำนึกการให้บริการและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริการขององค์กร

1. มุมมองของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความเข้าใจ การให้บริการ ที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และหากพิจารณาถึง การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรจะมีมุมมองที่แตกต่างกันไป (แดนแซมซันและเดวิดชาลิส Samson, D., and Challis, D., 2002 : 15 อ้างถึงในยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555 หน้า 10) (4) ดังนี้

ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและเป้าหมาย ตลอดจนเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น หรือผู้มีส่วนเสียได้สูงสุด

ในมุมมองของบุคลากรในองค์กร องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ประกอบด้วย บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าองค์กรอื่น นอกจากนี้ องค์กรมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของบุคลากรและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นองค์กรที่กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนรวมทั้ง มีการสื่อสารที่เปิดเผยกับบุคลากรในองค์กร

ในมุมมองของลูกค้า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และเป็นองค์กรที่สามารถนำเสนอสินค้า หรือบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าโดยพยายามแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

ในมุมมองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง มีการจ่ายชำระหนี้ตรงตามเวลาและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ร่วมตกลงกันไว้ ส่งผลให้มีความเหมาะสมที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกัน

ในมุมมองของสังคม องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย ไม่เอาเปรียบแรงงาน หรือสภาพแวดล้อม มีการคืนกำไรให้กับสังคม ตลอดจนมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณและจริยธรรม

จากมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรข้างต้น ทำให้สามารถสรุปลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ 8 ประการดังนี้

- 1) เป็นองค์กรให้ความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและสามารถตอบสนองความต้องการผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ทุกฝ่าย
- 2) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าตลอดเวลา
- 3) เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ยึดมั่นต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กร และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการตามกระบวนการและข้อเท็จจริง โดยมีการกำหนดระบบการทำงานให้เป็นไปอย่างอิสระและมีการทำงานที่เชื่อมโยงตามกระบวนการทำงานและข้อเท็จจริง
- 5) เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 6) เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
- 7) เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาและรักษามูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจ
- 8) เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องเหมาะสมเหนือกว่ากฎหมายขั้นต่ำที่สังคมกำหนด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 (2553 : Online) ได้สรุปแนวคิด “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ” จากชุดพิชิตความสำเร็จ “กลไกสู่ความเป็นเลิศ” สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์ ของ วารุณี แก่นสุข เกี่ยวกับความเป็นเลิศ ไว้ว่า ความเป็นเลิศ คือ

1. การเอาใจใส่แม้รายละเอียดปลีกย่อย เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ
2. ความสมบูรณ์แบบ คือ มาตรฐานสำคัญที่ควรจะต้องมี เพราะงานไม่มีที่ติ คือ บทสรุปแห่งความเป็นเลิศนั่นเอง
3. ความเป็นเลิศ คือ การไปถึงความสำเร็จที่อยู่เหนือมาตรฐานทั่วไปในตัวของแต่ละบุคคล

4. ถ้าอยากจะเป็นเลิศก็ต้องรักในงานที่ทำด้วย ซึ่งจะทำให้ใจเราพร้อมที่จะมุ่งมั่นฝึกฝนทำงานนั้น จนเกิดความชำนาญได้ในที่สุด
5. ความเป็นเลิศต้องอาศัยความเพียรพยายามที่จะทำการงานใดๆ ให้เสร็จสมบูรณ์อย่างไม่มีที่ติ เราจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศไม่ได้เลย หากไม่เพียรพยายามทำการงานใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ การดำเนินการของส่วนราชการที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ ควรให้ความสำคัญกับเรื่อง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการสามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องระบบฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554 : 4)

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร เป็นคุณค่าการบริหาร หรือ คุณภาพการบริหาร ที่สำคัญและดีที่สุดในเป้าหมายขององค์กร

ทวิชศักดิ์ สุทกวาทิน (2549; อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555 : 12) กล่าวว่า องค์กรที่จะบรรลุความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุกๆ ระดับขององค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะสรรค์สร้างองค์กรให้เป็นเลิศในทุกๆ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ ความรู้สึกมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ควรถูกปลูกฝังให้เป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเน้นการทำงานในลักษณะการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) ให้กับพนักงานทุกๆ ระดับขององค์กร และเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น การบริหารองค์กรให้มีความเป็นเลิศจะต้องเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1986; อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555 : 12) ได้เสนอวิธีมุ่งสู่ความเป็นเลิศสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ 1) ผู้บริหารควรจะเริ่มต้นด้วยตัวแบบที่เรียกว่า ธุรกิจใญ่อดมคติ หรือแบบอย่างของธุรกิจอันดีเลิศ (Ideal Business) ที่เป็นแบบฉบับการดำเนินงานที่มุ่งผลลัพธ์สูงสุดจากความรู้และตลาดที่มีอยู่ ซึ่ง

จะต้องมีการกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป้าหมาย (Targets) เพื่อให้ทราบถึงวิธิต่างแห่งความพยายามและผลลัพธ์ที่ได้ และจะต้องมีการกำหนดช่วงเวลา (Time Period) ว่าช่วงเวลาไหนที่จะถือว่าเป็นเวลาปัจจุบัน (Present) ของแต่ละธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน 2) แนวทางของความพยายามมุ่งสู่สุดยอดแห่งโอกาส (Maximize Opportunities) ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่และการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้ และดึงดูดใจมากที่สุด ภายใต้การทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ซึ่งผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม โดยการคาดการณ์ถึงการออกแบบธุรกิจในอุดมคติบนพื้นฐานการวิเคราะห์ธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Products) ตลาด (Markets) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) ศูนย์กลางต้นทุน (Cost Centers) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง (Activities) และความพยายามของธุรกิจ 3) ผู้บริหารจะต้องสะสมทรัพยากรการบริหารให้ได้มากที่สุด อันจะนำมาซึ่งหนทางแห่งโอกาส แต่หากไม่มีหนทางแล้วก็ขอให้มีการบริหารที่ทรงประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงสองสามประเภทเท่าที่พอหาได้ ก็จะมีทางได้รับผลลัพธ์ที่ดีบ้าง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2553 : อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555 หน้า 13) กล่าวว่า บริษัทหรือกิจการที่ประสบความสำเร็จ (โดยดูจากยอดขายและความสามารถในการทำกำไร) มักจะเป็นองค์กรที่ผู้คนในองค์กรนั้น ๆ มินิสยที่ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ” องค์กรที่เป็นเลิศจะมีผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำขององค์กรที่มีจิตวิญญาณของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากเป็นพิเศษ

2. องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO)

องค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นานาเทคโนโลยี ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทาง ในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทาง ที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน

องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ฟราน กายเทินดิค (Frank Buytendijk, 1976; อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555 หน้า 14) ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

เอมิลเลอว์เรนซ์ (Lawrence M. Miller, 1998; อ้างถึงใน ยุพารณ์ จงเจริญ, 2555 หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของตนเป็นอย่างดี และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่กล่าวไว้ในผลงานวิจัยของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellence” 8 ประการ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ (Bias for Action) 2) ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying close to customer) 3) อิสระ กระจายอำนาจ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) 4) สร้างความพึงพอใจให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสร้างผลิตภาพ (Productivity through people) 5) ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven) 6) เลือกรักษาเฉพาะที่ชำนาญ 7) โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน 8) เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น **สรุปว่า** องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีแผนรองรับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ที่สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพ มีผลงานที่ดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

3. หลักการและวิธีการปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เอมิลเลอว์เรนซ์ (Lawrence M. Miller,

1998; อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555 หน้า 15) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กร เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงจากแบบดั้งเดิม เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

- 1) High Control to High Trust หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ
- 2) Focus on Making “Thing” to Making Knowledge หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการ ไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้
- 3) Individual Decision Making to Team Decision Making หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม
- 4) Individual Reward to Team – based reward หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม
- 5) Fixed Structure to Dynamic Structure หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น
- 6) Companies with Walls to Companies without Walls หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก
- 7) Financial Secrecy to Open – Book Management หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน ไปสู่องค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน
- 8) Blame the Person to Blame the Process หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณา ทั้งกระบวนการ

เอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์ (Edward E Lawler, 2006; อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555 หน้า 15) กล่าวไว้ว่า การสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั้น คือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยต้องมุ่งเน้น ให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร ทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร

สำหรับในกรณีของภาครัฐก็ได้ให้ความสนใจต่อการนำแนวคิดการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้เช่นกัน เช่น สถาบัน NGA Center for Best Practices ซึ่งเป็นสถาบันของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและบริการ เพื่อสู่ความเป็นเลิศให้แก่ผู้ว่าการมลรัฐและทีมงานด้านนโยบาย โดยมีพันธกิจหลัก คือ พัฒนาและสร้างทางเลือก ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย โดยได้มีการพัฒนาเว็บไซต์ขึ้นมา เพื่อเป็นศูนย์กลางของการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การนำแนวคิดของการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หรือ Best Practices มาใช้นั้น สามารถกล่าวได้ว่า ไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะในภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้น ในส่วนของการบริหาร ภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ที่เริ่มได้รับอิทธิพลทางความคิด ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Reinventing Government ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ของ เดวิด ออสบอร์น และเทด แกรเบอร์ (David Osborne & Ted Gaebler) โดยได้เสนอแนวคิดของ Reinventing Government ซึ่งแนวคิดนี้ ได้รับการกล่าวถึงเป็นอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา จากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Gaglian, Holzer และ Nufrio ว่าเป็นพาราไดม์ ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ในช่วง ทศวรรษ 1990 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้เสนอความคิดที่ต้องการให้ระบบราชการ มีลักษณะของการ แข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (a competitive government) รวมถึงต้องการให้ระบบราชการ เป็นระบบที่ ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน มากกว่าปัจจัยที่นำเข้าทางการบริหารงานและ ขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government) จึงอาจกล่าวได้ว่า จุดเริ่มต้นของ แนวคิด Reinventing Government มีอิทธิพลทำให้ภาครัฐหันมาสนใจต่อแนวคิดการบริหารธุรกิจ มากยิ่งขึ้น ซึ่งในระยะต่อมาได้พัฒนาเป็นแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ที่ให้ความสำคัญ กับการนำวิธีการบริหารงานแบบเอกชน วิธีการบริหารงานย่อมเหมือนกัน (Business-like Approach) จะต่างกันก็ตรงที่วัตถุประสงค์เท่านั้น ซึ่งแนวคิดของการจัดการนิยมนี้ได้นำมาบูรณาการ ผสมผสานกับทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ทำให้เกิดเป็นแนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่รัฐประศาสนศาสตร์ ถือว่า เป็นจุดสนใจ (Focus) ที่สำคัญของการศึกษารัฐ ประศาสนศาสตร์ ในปัจจุบันมีอิทธิพลที่ทำให้รัฐประศาสนศาสตร์หันมาสนใจในเรื่องของ การปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศหรือ Best Practices มากยิ่งขึ้น

ปรากฏการณ์ที่การบริหารภาครัฐได้หันมาให้ความสำคัญ ต่อเรื่องของการปฏิบัติเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น (ซึ่งถือได้วก่อนกำเนิดมาจากภาคธุรกิจเอกชน) ดังปรากฏให้เห็นใน ประเทศต่างๆ กล่าวคือ ในกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ได้มีแนวคิดของการพยายาม ที่จะนำ การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มาใช้ในเรื่องของการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ด้วยการ กำหนดให้มีการให้บริการที่ดีเยี่ยม (Deliver Great Services) ที่เทียบกับการให้บริการของเอกชน ซึ่ง ได้ถูกประกาศเป็นนโยบายสำคัญในสมัยของอดีตประธานาธิบดีบิลคลินตัน ช่วงดำรงตำแหน่งสมัยที่ สอง โดยได้ออกเอกสารแถลงการณ์นโยบายการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวเรียกว่า Blair House Papers มีหลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ การให้บริการที่ดีเยี่ยม (Deliver Great Services) โดย เรียก้องให้การให้บริการต่อลูกค้าของรัฐบาลกลาง มีมาตรฐานเท่ากับการให้บริการที่ดีที่สุดของ บริษัทในภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการสาธารณะ (Customer Satisfaction) มีการสำรวจโดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า ดัชนีชี้วัดบริการลูกค้าชาวอเมริกัน (The American Customer Service Index (ACSI)) ปรากฏว่า ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการทำงาน

ของหน่วยงานรัฐบาลกลาง ในปี ค.ศ. 1999 ใกล้เคียงกับความพึงพอใจที่ประชาชนมีต่อบริการที่ได้รับจากบริษัท เอกชน ในภาคธุรกิจเอกชน

ในกรณีของประเทศอังกฤษ ในการบริหารงานของระดับท้องถิ่น ก็ได้มีการนำการปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้ภายใต้ปรัชญาที่เรียกว่า Best Value โดยมีการนำแนวคิดในเรื่อง Business Excellence Model, Balanced Scorecard และ Total Quality Management เพื่อให้องค์กรปกครองท้องถิ่นต่างๆ มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร

4. ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO)

ฟิลิธี่ พิตพัฒนโกคากุล (5) ในฐานะที่ปรึกษาเรื่องการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ในองค์กรต่างๆ ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้มีบริการที่ดี เพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว เกิดลูกค้าซื้อซ้ำ บอกต่อ รวมทั้งเกิดยอดขายที่สูงขึ้น และเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จากประสบการณ์ มีเคล็ดลับอยู่ 7 ตัว ดังนี้

1. ผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กร และขับเคลื่อนองค์กรให้ไปได้เร็ว ช้า ถูก ทิศทาง ในทุกๆ เรื่องของธุรกิจ เช่นเดียวกันในเรื่องของการสร้างบริการที่เป็นเลิศก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำเอาใจจริงเอาใจจูงนำพาขับเคลื่อนขบวนทีมงานทั้งหมดไม่ว่าจะ 5 คน 10 คน 100 คน 1,000 คน หรือ 10,000 คน ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งนั้น ผู้นำองค์กรที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจ ในเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) จนปรากฏขึ้นในสายตาและในใจของลูกค้าหรือประชาชนยกตัวอย่างเช่น

คุณอมสิน ชีวะพฤษฯ กรรมการผู้จัดการใหญ่ไปรษณีย์ไทยในอดีต และคุณอนุสร จิตต์มิตรภาพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ในปัจจุบัน ทั้งสองท่านเป็นผู้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริการที่เป็นเลิศ ให้เกิดขึ้นอยู่กับบุคลากรไม่ว่าจะเป็น เจ้าหน้าที่รับฝาก ที่ให้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ หรือเจ้าหน้าที่นำจ่าย ก็คือ บุรุษไปรษณีย์ รวมถึงทุกคนในองค์กร กรรมการผู้จัดการใหญ่ทั้งสองเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาองค์กร และช่วยสนับสนุนส่งเสริม ผลักดัน ให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมีการสื่อสารให้กับบุคลากรที่เป็นหัวหน้าทำการไปรษณีย์ทุกแห่ง ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่และที่ปรึกษา มีการสร้างมาตรฐานการบริการลูกค้า มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากกว่า 1,000 คน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและมีใจพร้อมต่อการบริการ มีระบบติดตามประเมินผล มีกิจกรรม สื่อสาร สนับสนุน

คุณภาวนา ธรรมศิลา สรรพากรภาค 7 รับผิดชอบ 8 จังหวัด คือ จังหวัด พิษณุโลก สุโขทัย ตาก อุตรดิตถ์ กำแพงเพชร พิจิตร เพชรบูรณ์ และนครสวรรค์ เป็นหน่วยงานของ รัฐในประเทศไทยที่ได้รับรางวัล ชนะเลิศ (1 st Place Winner) รางวัลสาขา Advancing Knowledge Management in Government ในโครงการ สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน (Service Excellence Tax Office) จากองค์การสหประชาชาติ (UN) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพิชิตรางวัล ในระดับสากล

คุณภาวนา เป็นผู้เล็งเห็นความสำคัญของการบริการ ต้องการขับเคลื่อนองค์กร ให้มีมาตรฐานบริการ สร้างความประทับใจให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษี จึงได้ริเริ่มจัดโครงการ “สำนักบริการขวัญใจประชาชน” ในการสื่อสารและทำกิจกรรมกับบุคลากรภายใน เพื่อให้ทุกคนมี ทักษะและพฤติกรรมการบริการ

2. การมีส่วนร่วม

ทุกครั้งที่เราต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ที่เรียกว่าเป็นการ เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จำเป็นต้องให้มีผู้เกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมากกลุ่มใหญ่ ซึ่งคนเหล่านี้เขาต้องเข้าใจ ทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการจะร่วมเดินทางไปกับเรา

ดังนั้นการดึงบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้มาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อย่างเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วม เขาย่อมจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการที่กำลังจะเกิด ขึ้นอยู่ ว่าเราสามารถสร้างสรรค์กิจกรรม หรือดึงบุคคลให้มาเกี่ยวข้องได้เพิ่มเติม เช่น การนำเรื่องการ บริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) เข้าวงประชุมเพื่อนำเสนอแก่กลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการสำหรับ กลุ่มพนักงานราชการเราก็ควรมีกิจกรรม การเล่นเกมส์ การแข่งขัน การประกวด การสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้เขามีส่วนร่วม

กิจกรรมที่เราทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมนั้น ต้องวางแผนทั้งปีออกมา เพื่อให้ทราบทั้งองค์กรรวมว่า จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างตลอดทั้งปี มิใช่เป็นการทำกิจกรรมเพียง 3 ชั่วโมง แล้วหลังจากนั้นทุกอย่างก็คืนสู่สภาพเดิม ตัวอย่างกิจกรรม เช่น

- การจัดอบรม เป็นสิ่งที่ให้บุคลากรมีทัศนคติ มีความรู้ มีทักษะ ให้สอดคล้อง กับสิ่งองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น
- การจัดงาน Kick Off เป็นการจุดประกายให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ เห็น ความสำคัญ และเข้าใจถึงสิ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปขององค์กรใน อนาคต
- การจัดเสวนา และเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ในการให้บริการระหว่างกัน ในมุมมองของผู้บริหาร ในมุมมองของพนักงาน

3. การสื่อสาร

การสื่อสารจำเป็นต้องมีอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้หลุดหายไป เราสามารถสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีได้หลากหลาย ตัวอย่าง เช่น

- การสื่อสารผ่านระบบ IT เช่น ใน Website องค์กร Internet ของบริษัท หน้า Desktop ขององค์กร Email
- การสื่อสารในรูปของเอกสาร เช่น โบชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์
- การสื่อสารอื่นๆ เช่น เพลง การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่างๆ

การสื่อสารด้วยวิธีใช้ของแจก ของชำร่วย หนังสือ อุปกรณ์เครื่องมือบนโต๊ะทำงาน เช่น เมาส์ กระดาษโน้ต กระดาษรองหน้า ที่วางโทรศัพท์มือถือ แก้วน้ำ ภาชนะรอง พวงกุญแจ และอื่นๆ

4. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ

องค์กรต้องออกแบบกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี องค์กร สามารถมอบรางวัลให้บุคคลดีเด่นในด้านการบริการ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจได้ โดยรางวัลที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นไปได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่มีเงิน

รางวัลที่มีใช้ตัวเงินนั้น เป็นสิ่งที่ดีมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน เพราะรางวัล ที่มีใช้ตัวเงินนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในระยะยาว เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับรางวัลไม่ย่อท้อและไม่ดีอีกเลย

5. การประเมินและการติดตามผล

เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะขาดหายไป การประเมินติดตามผล คือ การทำให้ทุกคนที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าสามารถรักษาระดับ รักษาคุณภาพมาตรฐานในภาพรวมขององค์กรไว้ได้ ไม่ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือมาตรฐานคุณภาพบริการ แกว่งขึ้นๆ ลง เดียวดี เดียวร้าย การประเมินและการติดตามผล ทำได้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีอำนาจคุมเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบดูแล ตัวอย่าง เช่น หากเป็นธนาคารที่อยู่ในสาขาต่างๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทในการดูแล ประเมินติดตามผลคุณภาพบริการของสาขานั้น มีใช้เป็นหน่วยงาน QC จากสำนักงานใหญ่ หากเป็นแค่ผู้จัดการสาขานั้นเอง

6. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าทุกคนที่มาจากบริษัทต่างๆ หน่วยงานต่างๆ ประสบการณ์ที่หลากหลายได้มาจนเข้าหาสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานขององค์กร ผมได้มีโอกาสสร้างหลักสูตร Service Excellence ที่ทำแบบ Tailor Made เฉพาะองค์กรที่เป็นลูกค้าของผมโดยเฉพาะและจัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรนั้นในรูปแบบ Practical คือ

สามารถทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความพร้อมต่อการไปปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กร กำหนดไว้ได้จริง

ความพร้อม หมายถึง

1. **ความพร้อมทางใจ** คือ มีใจเปิดรับต่อการบริการลูกค้า มีใจพร้อมต่อการพัฒนา Service Excellence ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีใจพร้อมต่อการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

2. **ความพร้อมทางความคิด** คือ มีทัศนคติ มีความคิดในการให้บริการลูกค้า อย่างมีคุณภาพ ไม่ว่าลูกค้าจะมาโดยรูปแบบใด มีความคิดที่ส่งมอบสิ่งดีดีให้กับลูกค้า และที่สำคัญที่เป็นผลก็คือ

3. **ความพร้อมทางการปฏิบัติ** คือ พนักงานมีทักษะ มีความสามารถออกมาในเชิงพฤติกรรม ในการที่จะปฏิบัติงานบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้ ซึ่งในความพร้อมด้านนี้ เกิดจากการฝึกฝน การฝึกอบรมแบบปฏิบัติจริงๆ และปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกโดยวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำ การฝึกอบรมนี้จะเป็นฐานอันสำคัญให้พนักงาน ผู้ให้บริการลูกค้าพร้อมที่จะทำงานจริงๆ เขาจะรู้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติต่อลูกค้าและสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ เรียกได้ว่า การฝึกอบรมเปรียบเสมือนทหารที่มีอาวุธติดตัวที่หลากหลายทั้งปืน มีด ระเบิด รถถัง ในสนามรบ ในทางกลับกันถ้าองค์กรใดไม่มีการอบรมให้พนักงานได้เข้าใจในการปฏิบัติงานบริการลูกค้าตามแนวทาง Service Excellence ขององค์กรก็เปรียบเสมือนเป็นการปล่อยให้ทหารมือเปล่าลงไปสนามรบนั่นเอง จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญ

7. การกำหนดมาตรฐานบริการ

สิ่งทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากการวางแผนไม่มีอะไรที่ทำเสร็จได้จากเรื่องบังเอิญ ยิ่งระลึกว่ามีการแข่งขันกันอยู่มากมาย และความต้องการของลูกค้าที่ไม่สิ้นสุด ในเรื่องของบริการลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบพิมพ์เขียวบริการและมาตรฐานบริการ (Service Blueprint & Service Standard) เพื่อเป็นแนวทาง เป็นกรอบให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าได้รับทราบว่าสิ่งที่เขาพึงปฏิบัติต่อลูกค้า คืออะไร และอย่างไร Service Standard หรือ มาตรฐานบริการจะเป็นสิ่งที่บอกว่าจะปฏิบัติให้บริการลูกค้า นั้นเราควรจะทำอย่างไร (How) ไม่ว่าการปฏิบัติ หรือแม้แต่ว่าคำพูดที่ควรใช้ มาตรฐานบริการทั้งหมดจะทำให้ทุกคนในองค์กรที่ให้บริการลูกค้าเห็นเป็นภาพเดียวกัน รู้ว่าอะไรควรปฏิบัติและจะปฏิบัติอย่างไรกับลูกค้า เมื่อทุกคนรับรู้ รับทราบ เขาก็จะปฏิบัติได้ถูกทาง ถูกแนว ตามที่องค์กรต้องการ ตามที่ลูกค้าต้องการ เพราะการออกแบบมาตรฐานบริการนั้นต้องมีข้อมูลสิ่งที่ลูกค้าต้องการมาประกอบใช้จากการออกแบบ

5. การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

พสุ เดชะรินทร์ (2553 : Online) ได้แสดงถึงการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการบริหารจะต้องเลือกใช้ให้ถูกวิธี และถูกกระบวนการโดยเริ่มจาก

- 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction)
- 3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ (Strategic Formulation)
- 4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- 5) การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงานโครงการต่างๆ
- 6) การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะ (Competencies)
- 7) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์มาพิจารณา
- 8) การติดตามความก้าวหน้าของแผนการดำเนินการตามเป้าประสงค์ต่างๆ

2.1.4 การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

บุญเกียรติ ภาวะเวกพันธุ์ และคณะ (Online, 16 มิถุนายน 2558) กล่าวถึงเรื่องการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

Hood เห็นว่าสิ่งที่เรียก การจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

1. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อ การตรวจสอบจากภายนอก
2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี
4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อยๆ (Shift to disaggregation of units in the sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อยๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และต่อกันอย่างเป็นอิสระ

5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน rivalry เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูง

6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงานหยุดยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง (do more with less)

รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิตร (6) กล่าวใน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (หน้า 12) ถึงสาเหตุการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ ดังนี้

สาเหตุการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ

สาเหตุหลักที่ผลักดันให้กระแสนการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐเกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องก็ด้วยสาเหตุ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว เปิดกว้าง มีการแข่งขันกันสูงขึ้น รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะสนับสนุนความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การจ้างงานที่ มีความมั่นคง ยั่งยืน มีความมั่นคงปลอดภัยในสังคม แต่เนื่องจากโครงสร้างวิธีการทำงานของภาครัฐมีขนาดใหญ่ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจและสังคมทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้นได้อย่างทันการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่การทำงานที่ต้องการประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหาร ภาวะเปียบที่เหมาะสมของภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนความสามารถและประสิทธิภาพในการแข่งขันในเวทีโลกได้

2. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและภาระหนี้สินของรัฐ ผลของภาระหนี้และการขาดดุลงบประมาณจำนวนมากของรัฐได้กลายเป็นปัญหาเด่นชัดขึ้นมาเมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เกิดแรงกดดันรัฐบาลในการลดขนาดของภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานราชการภายใต้ ทรัพยากรที่จำกัด เนื่องจากรัฐบาลไม่มีทรัพยากรที่เพียงพอในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่มีมากขึ้น

3. ประชาชนเสื่อมความศรัทธาในระบบราชการ ประชาชนมีความรู้สึกว่าการทำงานของภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพ และทำงานไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับการทำงานของภาคเอกชนที่มีการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้อย่างต่อเนื่อง นโยบาย และมาตรการของรัฐก็มักจะแก้ปัญหาไม่สำเร็จ มีความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ มีการเลือกปฏิบัติ มี

การทุจริตประพฤติมิชอบ ปรากฏเป็นข่าวในสื่อมวลชนให้เห็นกันบ่อยครั้งเกิดความเสื่อมเสียเสื่อมศรัทธาในงานราชการ

นอกจากนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิตร ยังกล่าวถึงแผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐในหนังสือเล่มเดิม หน้า 14-15 ดังนี้

แผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชนมีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล ทั้งนี้จุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความสุข สังคมมีเสถียรภาพและมีเกียรติภูมิได้รับความเชื่อถือ แข่งขันในเวทีโลกได้/ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ได้กำหนดแผนปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐโดยกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน 5 แผน ดังนี้

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ภาครัฐให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นส่งเสริมและเกื้อหนุนให้เอกชน และประชาชนได้มีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาและการฟื้นฟูประเทศ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการเสริมระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล โดยวางกลไกในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ กระบวนการสรรหา รักษาไว้ จนกระทั่งออกจากราชการ เพื่อให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีอุดมการณ์ที่ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ของชาติ
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย โดยเร่งให้มีการปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมายให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว มีลักษณะเป็นสากล โดยผ่านการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เอื้อต่อการบริหารและการพัฒนาประเทศ
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม โดยกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และรณรงค์ส่งเสริมสนับสนุนให้ประพฤติตามคุณค่าใหม่และจรรยาบรรณ

รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนปฏิบัติงาน

เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การพัฒนาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐ ความเป็นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนด ขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความ
- 7) มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546-2550 ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ

- 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
- 2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
- 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล
- 4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย

4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ : KPI (Key Performance Indicators) โดยให้มีการประเมินการปฏิบัติราชการ ใน 2 องค์ประกอบตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 100/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ

- 1) ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ
- 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

5. การบริหารราชการแบบบูรณาการ (CEO) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ

- 1) เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม (Area – Functional – Participation : A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking)
- 2) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result - based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output)
- 3) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 – พ.ศ. 2561) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยืดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ และหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ เช่น

1. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบการให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการจากภาครัฐได้ทุกเรื่อง โดยไม่คำนึงว่าผู้รับบริการจะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด (No Wrong Door)

2. ยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่างๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว เช่น ศูนย์รับคำขออนุญาต ศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤต (One Stop Crisis Center : OSCC) เป็นต้น

3. ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีใช้ในการให้บริการประชาชน (e-Service) เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายขึ้น รวมทั้งพัฒนารูปแบบ การบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้เลือกรูปแบบการรับบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Government You Design) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น m-Government ซึ่งให้บริการผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile G2C Service) ที่ส่งข้อมูลข่าวสารและบริการถึงประชาชน แจ้งข่าวภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเกษตร ราคาพืชผล หรือการติดต่อและแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านสังคมเครือข่ายออนไลน์ (Social Network) เป็นต้น

4. ส่งเสริมให้มีเว็บกลางของภาครัฐ (Web Portal) เพื่อเป็นช่องทางของการบริการภาครัฐทุกประเภท โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกหน่วยงานของภาครัฐ รวมถึงข้อมูล ข่าวสาร องค์กรความรู้ ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

5. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจของประเทศและการเพิ่มขีด

ความสามารถในการแข่งขัน โดยทบทวนขั้นตอน ปรับปรุงกระบวนการ หรือแก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน ของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ

6. ส่งเสริมให้มีการนำระบบการรับประกันคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement) มาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดเงื่อนไขในการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อประชาชน โดยการกำหนดระดับการให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดลักษณะความสำคัญ ระยะเวลา รวมถึงการชดเชยกรณีการให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด

7. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริการภาครัฐโดยใช้ประโยชน์จากบัตรประจำตัวประชาชน ในการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนตามวงจรชีวิต โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากบัตรสมาร์ทการ์ด (Smart Card) หรือเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก

8. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ค่านิยม และหล่อหลอมการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น

2.1.5 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิติ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (หน้า 26-36) กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

ที่มาของ Good Governance

แนวคิด Good Governance มีรากฐานจากความเชื่อที่ว่าระบบโลกกำลังจะเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันเนื่องมาจากการสิ้นสุดลงของยุคอุตสาหกรรม และยุคหลังอุตสาหกรรมหรือยุคโลกาภิวัตน์ได้ปรากฏตัวขึ้นแล้ว

นักวิชาการโลกาภิวัตน์นิยมได้เสนอว่า การปรากฏขึ้นของอารยธรรมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ได้ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับระบบเศรษฐกิจทุนนิยม ดังนี้

1. รัฐ บริษัทต่างๆ และปัจเจกบุคคล ไม่มีทางเลือกอื่นๆ อีกแล้ว นอกจากนี้ต้องปรับเปลี่ยนเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ หรือกล่าวคือ มีทางเลือกที่ต้องวิ่งแข่งให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนไป หรือจะกลายเป็นประเทศที่ล้าหลัง และด้อยพัฒนาไปในที่สุด

2. เศรษฐกิจแห่งชาติ รวมทั้งรัฐชาติจะต้องถูกผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบโลก

3. ระบบเศรษฐกิจโลก จะถูกชี้นำโดยพลังของตลาดซึ่งไม่สามารถจะควบคุมได้และถูกครอบโดยอำนาจของบรรดาบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลก

4. รัฐต่างๆ ต้องยอมรับอำนาจของตลาด

5. ทางรอดอย่างเดียวนี่มีเหลืออยู่ คือ ต้องทำทุกอย่างเพื่อดึงดูดและสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ทุนต่างชาติ หรือทุนไร้พรมแดนเข้ามาลงทุน

ในเมื่อรัฐต้องเชื่อฟังตลาดและขึ้นต่อกลุ่มทุนไร้พรมแดน แนวคิดนี้จึงเสนอว่ารัฐไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจในการปกครองสูงสุดอีกต่อไป

Good Governance ทางเศรษฐกิจ คือ การเสนอที่รัฐต่างๆ ต้องยอมขึ้นต่อ New World Order และสถาบันเศรษฐกิจระดับโลก เช่น World Bank IMF WTO และ GATT ผู้กำหนดเหนือ New World Order คือ ที่ประชุมกลุ่มประเทศ G3 และ G7 และกฎกติการะหว่างประเทศ เช่น กฎของ WTO GATT รวมทั้งกฎกติกาของเขตเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เช่น NAFTA และของ EU ส่วน Good Governance ทางการเมือง คือ ระบบการบริหารและจัดการที่ขึ้นต่อ Rule of Law หัวใจของ Law คือ ระเบียบระบบโลกใหม่นั้นเอง

ในปี ค.ศ. 1995 ธนาคารพัฒนาการแห่งเอเชีย (Asean Development Bank : ADB) ซึ่งเชื่อมโยงกับ World Bank และ IMF ขยายหลักการ Good Governance ทางการเมืองออกมา และแยกแยะได้ดังนี้ คือ

1. ความน่าเชื่อถือ และมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability)
2. ความโปร่งใส (Transparency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability)
5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้น (Interrelate)

ช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ นักวิชาการอเมริกาก็ออกมาประกาศว่า รากฐานของความหายนะเกิดจากระบบทุนนิยมในเอเชีย คือ ทุนนิยมระบบพวกพ้อง (Cronyism) สู้แบบทุนนิยมอเมริกาไม่ได้ เพราะเป็นแบบปัจเจกนิยม

แต่ความจริงนั้น รัฐทุนนิยมทุกรัฐเผชิญปัญหาการคอร์รัปชันที่หนักหน่วงทั้งนั้น ไม่เฉพาะแต่รัฐในเอเชีย แม้แต่อเมริกาเองก็ถูกครอบด้วยระบบ Lobbyist ซึ่งเป็นที่มาของคอร์รัปชันทางการเมืองระดับสูง ก่อให้เกิดการเชื่อมกันทางผลประโยชน์ และความสัมพันธ์พิเศษระหว่างชนชั้นนำทางการเมือง และชนชั้นนำทางธุรกิจของอเมริกา

การตีความ Good Governance

นักวิชาการโลกาภิวัตน์ของอเมริกา ตีความ Good Governance เป็นเพียงอุดมการณ์ทางการเมืองเท่านั้น ไม่ได้มีหลักที่ตายตัวเสมอไป

JICA ของประเทศญี่ปุ่น ตีความในเชิงประสิทธิภาพของรัฐในการบริหาร และการสนองตอบความต้องการของประชาชน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน การมีส่วนร่วมและความยุติธรรมทางสังคม

ประเทศไทย ธรรมาภิบาล (Good Governance) เกิดขึ้นมาช้านานแล้ว คือ “ทศพิธราชธรรม” อันเป็น “Royal Good Governance” ในระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ไทยเดิม ประเทศอังกฤษ ถือได้ว่าเป็นต้นแบบที่น่าเชื่อถือมากที่สุด คือ เป็นชุดความคิดที่มีทั้ง “คุณธรรม” ในการบริหารและเป็น “เทคโนโลยี” ในการบริหารสังคมใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คนในสังคมนิยม-เสรีประชาธิปไตย

รัฐบาลทุกยุคที่ผ่านมาได้พยายามปรับตัวเข้าสู่ระบบธรรมาภิบาลอย่างเห็นได้ชัด เช่น การก่อตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น การปรับลดขนาดหน่วยราชการ การปรับการบริการให้ประทับใจ การรวมหน่วยงานรัฐกับภาคเอกชน การพัฒนาและคัดเลือกบุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพและผลงาน

การบริหารอย่างโปร่งใสมีคุณภาพ ด้วยระบบธรรมาภิบาล จึงเป็นหัวใจสำคัญยิ่งของทุกองค์การ

ความหมายของ Good Governance

ตามความเห็นของ ดร.มหาธีร์ โมฮัมหมัด (อ้างใน สุเทพ เชาวลิท, 2555 : หน้า 30) อดีตนายกรัฐมนตรีของมาเลเซีย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อบริหารกิจกรรมต่างๆ ของชาติบ้านเมือง และหมายความถึงกลไก กระบวนการ ความสัมพันธ์ และสถาบันต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันอยู่อย่างซับซ้อน ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้เป็นเครื่องมือ หรือเป็นช่องทางในการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับชีวิตของประเทศ อดีตนายกรัฐมนตรีมาเลเซียยังระบุต่อไปว่า สภาพการณ์ที่เป็นอยู่แสดงให้เห็นว่า เรื่องของการจัดการปกครองและการบริหารนั้น มิได้เป็นอาณานิคมที่รัฐจะผูกขาดบทบาทไว้แต่เพียงผู้เดียวได้อีกต่อไป

การประชุมระดับรัฐมนตรีของประเทศสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) เกี่ยวข้องเรื่องอนาคตของการให้บริการสาธารณะ ซึ่งจัดขึ้นที่กรุงปารีส ในเดือนมีนาคม ค.ศ. 1996 ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลในแง่ของความสัมพันธ์ ซึ่งครอบคลุม โดยรวมถึงลักษณะความสัมพันธ์ วิธีการ และเครื่องมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนพลเมือง ทั้งในส่วนที่เป็น การดำเนินการในฐานะของปัจเจกบุคคล และที่เป็นการดำเนินการในลักษณะที่เป็นสถาบัน เช่น พรรคการเมือง หน่วยการผลิต กลุ่มผลประโยชน์ และสื่อมวลชน เป็นต้น นอกจากนี้ ที่ประชุมดังกล่าวยังถือว่าคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการปกครองและการบริหาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา และความเจริญของชาติ

อย่างไรก็ดี Good Governance โดยศัพท์ หมายถึง กติกา หรือกฎเกณฑ์ การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรม ที่ใช้ในการธำรงรักษา สังคมบ้านเมือง และสังคมอันหมายถึง การจัดการบริหารทรัพยากรและสังคมที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุก ๆ ระดับ

ถ้านิยามเช่นนี้ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ก็จะมีนัยที่สำคัญต่อประเด็นในเรื่องความเสมอภาค ความยากจนและคุณภาพชีวิต โดยมีองค์ประกอบของการจัดการปกครองและการบริหารด้านการเมือง ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการกำหนดนโยบายการจัดการปกครองและการบริหารด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการจัดการปกครองและการจัดการทางเศรษฐกิจ ซึ่งคือเรื่องของการสร้างกลไกในเชิงสถาบันเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยธรรมาภิบาลจะครอบคลุมการจัดการปกครอง และการบริหารจัดการประเด็นเหล่านี้ด้วยการกำหนดโครงสร้าง และกระบวนการอันเหมาะสมที่จะให้ทิศทาง และวางหลักการกำกับความสัมพันธ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล คือ การมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้หลักประกันว่า การดำเนินนโยบายทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ วางอยู่บนฉันทานุมัติอย่างกว้างขวางของสังคม และให้ความมั่นใจว่าเสียงของคนยากคนจน และคนด้อยโอกาสจะเป็นที่รับฟังในกระบวนการกำหนด และดำเนินนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร

ความจำเป็นในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เงื่อนไขและปัจจุบันสนับสนุน

1. ปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจของสังคมไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ได้ตอกย้ำถึงความจำเป็นที่ต้องบูรณะและสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขึ้นใหม่ เพื่อสร้างสังคมที่มีเสถียรภาพที่มั่นคงและสันติตอบสนองความต้องการบริการของรัฐที่เพิ่มขึ้น แก้ปัญหาของประเทศที่สะสมมานาน และสร้างศรัทธาของประชาชนต่อภาครัฐ โดยจะต้องปรับการบริหารจัดการทรัพยากรของประเทศให้มีประสิทธิภาพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะปรับระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมตามกระแสประชาธิปไตย และกระแสโลกาภิวัตน์ได้ทันการณ์อย่างเป็นระบบ

2. แนวทางการพัฒนาประเทศที่ผ่านมา เน้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจเพื่อเปลี่ยนจากสังคมเกษตรสู่สังคมอุตสาหกรรม โดยละเลยผลกระทบที่มีต่อต้นทุนทางสังคม ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ของชุมชนและครอบครัว

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้เริ่มปรับแนวคิดการพัฒนาจากเดิมที่มีจุดมุ่งเน้นหลักการพัฒนาเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวมาเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุกเรื่อง

4. กระแสประชาธิปไตยและกระแสโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม ความคิด ความเชื่อของประชาชน ทำให้คนไทยจำเป็นต้องทบทวนทิศทางการพัฒนาประเทศ กำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของภาครัฐ เพื่อประโยชน์ของประชาชน และผนึกกำลังกับภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนเพื่อการพัฒนาประเทศ

5. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ระบุเจตนารมณ์ของการร่างรัฐธรรมนูญไว้ชัดเจนว่าเพื่อ “เป็นการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตย” และในหมวดที่ 3 ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทยมีการระบุถึงสิทธิเสรีภาพไว้ถึง 40 มาตรา (มาตรา 26-65) โดยในเรื่องสิทธิเสรีภาพนี้ รัฐมีหน้าที่ต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับสิทธิตามที่กำหนดไว้ และรัฐจะดเว้นการกระทำใดๆ อันเป็นการแทรกแซงเสรีภาพของประชาชน ประชาชนจะใช้ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ สิทธิ เสรีภาพได้เท่าที่ไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น ไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อรัฐธรรมนูญ หรือไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน

6. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นความก้าวหน้าของการพัฒนามนุษย์ โดยจะปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ เพื่อพัฒนาคนไทยทุกคนให้พร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

การปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องให้ทันกระแสโลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยมีแนวคิดสรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของรัฐธรรมนูญ คือ การปฏิรูปการเมืองและระบบราชการ ให้มีความสุจริต โปร่งใส และมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจ และสนองความต้องการของประชาชน

2. ภาครัฐจำเป็นต้องปรับปรุงแนวคิดในการทำงานใหม่โดยมุ่งการสร้างประโยชน์ให้ประชาชนแทนการรักษากฎ ระเบียบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ล้าสมัย โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อประชาชน

3. การให้บริการประชาชน นอกจากจะต้องคำนึงถึงสัมฤทธิ์ผลแล้ว ภาครัฐจะต้อง ตระหนักถึงเวลาและค่าใช้จ่ายของประชาชนที่มาติดต่อราชการด้วย เพื่อให้ประชาชนในฐานะผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยจะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สั้น โปร่งใส และให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

4. การบริหารภายในภาครัฐต้องมีความคล่องตัว มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีกลไกอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานภาครัฐขึ้น ได้แก่ ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการการเลือกตั้ง คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้ตรวจราชการแผ่นดินของรัฐสภาและสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีสาระสำคัญ คือ

1. **จุดมุ่งหมาย** ก็เพื่อให้หน่วยงานมีอำนาจหน้าที่โดยตรง ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน ให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งจัดการทุจริตประพฤติมิชอบและหลีกเลี่ยงกฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตนหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

2. หลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ คือ

- 1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law)
- 2) หลักคุณธรรม (The Rule of Integrity)
- 3) หลักความโปร่งใส (The Rule of Transparency)
- 4) หลักความมีส่วนร่วม (The Rule of Participation)
- 5) หลักความรับผิดชอบ (The Rule of Accountability)
- 6) หลักความคุ้มค่า (The Rule of Value for Money)

3. **กลยุทธ์** เพื่อสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม จำเป็นต้องร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง และระยะยาว โดยต้องมีการปฏิรูปใน 3 ส่วน คือ

- 1) ภาครัฐ ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น
- 2) ภาคธุรกิจเอกชน ต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริหาร มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ สามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น
- 3) ภาคประชาชน ต้องเสริมสร้างให้ประชาชนเกิดความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4. แนวทางปฏิบัติ

- 1) สร้างความตระหนักร่วมกันในสังคม เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์กลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) ออกกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่นๆ ที่จำเป็น รวมทั้งการดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

- 3) เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปการบริหารภาครัฐและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม
- 4) เร่งรัดแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน
- 5) เร่งรัดสร้างมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ

5. มาตรการ

- 1) เร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐทำความเข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการ 6 ประการ
- 2) เร่งรัดการดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ
- 3) เร่งรัดการดำเนินการเพื่อออกกฎหมายตามรัฐธรรมนูญให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว
- 4) เร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติว่าด้วยข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. 2540
- 5) ส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐกำหนดแผนการสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการ และรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี
- 6) สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ
- 7) ให้กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง และหน่วยงานของรัฐอื่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจเอกชน ส่งเสริม สนับสนุน ระบบเศรษฐกิจเสรี โดยอาศัยกลไกตลาดให้ความคุ้มครองผู้บริโภค ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่ดีในการดำเนินธุรกิจ

2.1.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส (7) (Online : <https://gotoknow.org/posts/479431> 4 กรกฎาคม 2558) จากการบรรยายในหัวข้อ “ภาวะผู้นำในยุคความเปลี่ยนแปลง” ที่สำนักส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่าง มีดีกว่าเก่า เพื่อเป็นการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดี การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้เกิดความสับสน และทำให้ได้รับความบอบซ้ำทางจิตใจ ฉะนั้นคนมักจะหลีกเลี่ยงมันเท่าที่จะทำได้ ภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ในองค์กรมีอยู่หลายประเภทแตกต่างกันออกไป อาทิเช่น

- 1) การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร
- 2) การเปลี่ยนแปลงเพื่อการลดต้นทุน
- 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

4) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายกันอยู่ 2 เป้าหมาย ที่เป็นตัวหลักต้น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การปรับปรุงที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจระยะสั้น และการปรับปรุงในเรื่องของความสามารถขององค์กรหรือแนวทางด้านความสามารถขององค์กร สิ่งหนึ่งที่องค์กรควรคำนึงในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วก็คือ **ความพร้อม** ในการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีเงื่อนไขครบ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพ 2) บุคลากรมีแรงจูงใจและความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลง 3) การทำให้องค์กรลดความซ้ำซ้อน

แนวทางในการจัดระบบการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. ระดมกำลังและความมุ่งมั่นด้วยการระบุปัญหาขององค์กรและแนวทางการแก้ไข เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะจัดการและบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ระบุผู้นำ เป็นการสร้างความมั่นใจว่ามีผู้นำ ผู้บริหารที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากร
4. มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ (Outcome) การเน้นผลลัพธ์นั้นจะทำให้เกิดการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
5. เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกแล้วให้กระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่นๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน
6. การสถาปนาความสำเร็จโดยการใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบ โครงสร้าง เพื่อเป็นการติดตามผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลง
7. ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวได้

โดยทั้ง 7 ขั้นตอนนั้นมีเพียงข้อระวังในความผิดพลาด ก็คือ การใช้คำตอบที่สำเร็จรูป การเปลี่ยนแปลงที่มาจากการผลักดันจากระดับบน การให้ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบ อาศัยการแก้ปัญหาทางเทคนิคเพียงอย่างเดียวและพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่างพร้อมๆ กัน

ผชช. กิตติยา คัมภีร์ (8) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นการวางแผนปรับแต่งองค์กร กระบวนการเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการ ไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับส่วนราชการและระดับบุคลากร

การวางแผนเพื่อปรับแต่งองค์กรทั้งระดับกระทรวง ทบวง และกรม จะยึดแผนและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง โดยมีการกำหนดและทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงาน โครงการ เพื่อทำการวิเคราะห์และประเมิน ชี้วัดความสามารถและปริมาณทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่ ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการในการทำงาน ระบบการบริหาร ค่านิยม และทัศนคติของข้าราชการ ความสามารถในการให้บริการประชาชน กฎระเบียบต่างๆ ฯลฯ ที่ใช้อยู่ และประเมินหาสิ่งที่ยังขาด (Gap) หรือไม่เพียงพอ เพื่อกำหนดแนวทางหรือวิธีการลดช่องว่างนั้น โดยการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้นักบริหารในระดับกระทรวง ทบวง กรมและจังหวัด เป็นผู้แสดงบทบาทของนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) รับผิดชอบในการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในส่วนราชการ โดยดำเนินการพัฒนาแนวทางและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย เหมาะสม ในบริบทของระบบราชการไทย เพื่อนำมาเป็นต้นแบบกลางในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลง และทีมงานใช้เทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ รวมทั้งให้แนวคิดในการวางแผนและแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานนำร่อง ก่อนที่จะดำเนินการขยายผลต่อไป เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้มีประสบการณ์และเข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนส่วนราชการอื่นๆ ต่อไป

กรณีตัวอย่าง โครงการกระทรวงสมรรถนะสูงของกระทรวงพลังงาน

กระทรวงพลังงานเป็นหน่วยงานนำร่องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่กระทรวงสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยมีแผนการการบริหารเปลี่ยนแปลงเป็นแผนที่นำทาง

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ กระทรวงสมรรถนะสูง

กระทรวงพลังงานมีวิสัยทัศน์ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระทรวงให้มีความเป็นเลิศ และต้องการเข้าร่วมการประกวดเพื่อรับรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศ นำแนวคิดในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาดำเนินการในกระทรวง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในกระทรวงพลังงาน

2. ความหมายของกระทรวงพลังงานที่มีสมรรถนะสูง

กระทรวงพลังงานที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง การที่กระทรวงพลังงานได้ยกระดับตนเองเป็นผู้นำในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง โดยมีผลปรากฏดังนี้

1. ผู้นำขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง
2. ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงรุกในการทำงาน (Strategic and Proactive Planning)
3. มีกระบวนการและวิธีการในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน
4. มีบุคลากรที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
5. การทำงานเป็นทีมในรูปแบบ Cross Functional Teamwork
6. E-Ministry ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน (e-Enablement)
7. ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. ตัวอย่างแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

- 1) การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเป็นกระทรวงสมรรถนะสูง คือ
 - การสร้างความภูมิใจที่เป็นข้าราชการกระทรวงพลังงาน
 - การปรับวัฒนธรรมที่ต้องเสริมการทำงานร่วมกัน
 - การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จร่วมกัน
 - การมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- 2) กิจกรรมต่างๆ ที่จะผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เช่น
 - การจัดกิจกรรม Team Building
 - การส่งเสริมให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ
 - การมอบหมายบทบาทและหน้าที่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
 - การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
 - การขยายผลการจัดทำ Workshop ของ Change Agent Team ในระดับกระทรวงไปสู่กรมต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง

หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) การบริหาร ทิศทางการเปลี่ยนแปลง
- 2) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
- 3) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร

4) การพัฒนาความพร้อมขององค์กร

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้ส่วนราชการเป็น หรือต้องการไปให้ถึงอย่างไร ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนและแน่นอน โดยทุกคนในองค์กรต่างรับรู้ร่วมกัน

2. เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงแผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไร ที่จะสามารถ ไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีได้หลายประเด็น แต่ควรมีการส่งผลให้บรรลุ เชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง

3. การกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีความคาดหวังอะไร เพื่อที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยศึกษาวิเคราะห์จากประเด็นยุทธศาสตร์ว่ามีกระบวนการ หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ที่สามารถผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ เป็นจริง หรือเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้

นิคม อ่อนละมัย (9) กล่าวใน กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ได้ด้วยตนเอง ดังนี้

ในช่วงก่อนเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ องค์กรต่างๆ ได้เตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อมเพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกด้าน ซึ่งส่วนใหญ่และจะประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์กรประกอบทางด้านการตลาดและฐานลูกค้า (Markets & Customers) และองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Products & Services)

2. ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่ 4 องค์ประกอบหลัก คือ นโยบายขององค์กร และกระบวนการทำงาน (Policies and Business Processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน (New Technology) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จได้หากปราศจากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์กร (People and Culture) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

หน่วยงานต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรต่างก็ตั้งเป้าไว้ว่าหน่วยงานสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่ภาวะแวดล้อมใหม่ (Targeted Environment) โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ (Critical Success Factor) ที่จะนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จในช่วงของการปรับเปลี่ยน ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้

งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับ

1. การดำเนินงานให้โปรแกรมหรือกิจกรรมของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้สำเร็จ
2. การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) ให้สูงขึ้นได้อย่างไร

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญ คือ

1. เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ให้การสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง

การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ (Change Vision) เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การออกแบบองค์กร (Organization Design) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ย่อมมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร ผลกระทบต่องาน และผลกระทบต่อคนที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรจะเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง กิจกรรมของการออกแบบองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา (Reporting structure) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของงานที่เกิดขึ้นใหม่ หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Roles and responsibilities) การกำหนดทักษะ (Skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นหรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurers) และรวมถึงการกำหนดความต้องการอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จการจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กรมักจะพูดถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรต้องการ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถก้าวเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ

การสื่อสาร (Communications) ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีอยู่ที่ระดับของการไหลเวียนของข่าวสาร ที่ผู้บริหารต้องการสื่อสารไปยังพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน รวมทั้งระดับความเข้าใจในการสื่อสารที่ถูกต้องของบุคลากรหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการนั้นๆ ด้วย นอกเหนือจากข่าวสารที่ต้องการสื่อ ผู้บริหารขององค์กรยังต้องคำนึงถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารด้วย (Communication Vehicles) ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อคุณค่า (Values) พฤติกรรมและความคิดของบุคลากร ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มาเป็นอันดับต้นๆ ของกิจกรรมของงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นายแพทย์สุรศักดิ์ ฐานิพานิชกุล (10) ได้กล่าวถึงบุคคลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในการบรรยาย เรื่อง Change Management ในหลักสูตร การพัฒนาผู้บริหารสาธารณสุข 3 รุ่นที่ 1 และ 2 Summary Note (Online : 4 กรกฎาคม 2558)

บุคคลที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

1. **ผู้นำ** คือ บุคคลที่เหนี่ยวนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยใช้อำนาจและอิทธิพล (Power & Influence) จึงมีความเชื่อว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำ ด้วยเหตุผลนี้

- 1.1 บอกทิศทาง (Pathfinder) ด้วยวิสัยทัศน์และการยืนยันในลำดับความสำคัญ
- 1.2 หลอมรวมพลัง (Integration) ด้วยการผสมผสานพลังผนึกและผลักดันการทำงานแบบคู่ขนานที่สอดคล้องกัน
- 1.3 เป็นแบบอย่าง (Role Model) ด้วยการสร้างความไว้วางใจและอยู่เหนืออารมณ์
- 1.4 เป็นกระบอกเสียง (Speaker) ด้วยการสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจในการหยั่งย่น

2. **Change Sponsors** หรือผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดการสนับสนุนจาก Change Sponsor

3. **Change Advocacy** หรือผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญและเนื้อหาการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร

4. **Change Agent** หมายถึง ผู้ที่วางแผน เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ

5. **Change Target** หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

นายแพทย์สุรศักดิ์ ฐานิพานิชกุล ยังได้กล่าวถึงการกำหนดค่านิยมและหลักปฏิบัติ (Establish Values and Principles) สำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดค่านิยมและหลักปฏิบัติ นั้นต้อง

- 1) อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร
- 2) กำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการในการวัดผลว่าเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือไม่ และวิธีการที่ได้ผลคือการกำหนดในรูปของค่านิยมและหลักปฏิบัติ (Value and Principles)
- 3) ค่านิยมและหลักปฏิบัติ จะช่วยในการบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องกระทำในสิ่งแวดล้อมใหม่ และบ่งชี้พฤติกรรมที่จะแสดงออกที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น

Mr. Slaongtip (11) (Online : 4 กรกฎาคม 2558) กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kotter ดังนี้

8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P Kotter.

1. การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหวสร้างเป้าหมายจุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a Greater Sense of Urgency)
2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the Guiding Coalition) โดยการนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถฝีมือที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย
3. มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a Vision Strategy) นำพาทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความรู้สึกและสิ่งสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล
4. การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the Change Vision) สื่อสารในสิ่งที่ประโยชน์ได้ใจความ เข้าใจง่าย และตอบสนองความต้องการของผู้คน
5. ให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำ (Empowering Other to Act) โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ
6. ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating Short-term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป

7. ต้องสร้างแรงบันดาลใจ และมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating Gains and Producing Even More Change) มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า

8. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing Changes in the Culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร

สรุปว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องพยายามที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่น คำนึงถึงคุณธรรมของการอยู่ร่วมกันในองค์กร ความรับผิดชอบต่อองค์กร รับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกันสร้างองค์กรที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและอนาคตของบุคลากร

2.1.7 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศได้นำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศดังกล่าวสามารถพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคง กลายเป็นผู้นำของโลกได้ตลอดมา เช่น ประเทศญี่ปุ่นมีระบบบริหารจัดการ และเกณฑ์เพื่อมอบรางวัลเดมมิง (Deming Prize) ประเทศสหรัฐอเมริกามีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย เช่น

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่ม ประกาศ มอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการปฏิบัติงาน

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลเป็นการสร้างความรับผิดชอบของ ผู้บริหาร เพื่อกำกับการปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงได้จัดทำ ความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร เรียกว่า “คำรับรองการปฏิบัติราชการ” ที่จัดทำขึ้นทุกปีตามกรอบ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ซึ่งใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงกรอบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการ เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2554 ที่เห็นชอบ ให้มีการบูรณาการระบบการติดตามและประเมินผลภาครัฐให้มีความเป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อน และภาระงานเอกสาร เพื่อให้ส่วนราชการมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดหลักที่มีความจำเป็น โดยมีกรอบการ ประเมินผลเป็น 2 มิติ คือ มิติภายนอก และมิติภายใน โดยเริ่มดำเนินการในส่วนราชการได้เต็ม รูปแบบ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มิติภายนอก ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิผล และ การประเมินคุณภาพ และมิติภายใน ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิภาพและพัฒนางานองค์กร สำหรับจังหวัดและสถาบันอุดมศึกษานั้นยังคงกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางานองค์กร สำหรับ กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชน ออกเป็น 4 มิติ เช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 คือ มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านการกำกับดูแลและการพัฒนางานองค์กร

เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดผลสัมฤทธิ์มีคุณภาพ รวมทั้งมีการบริหารจัดการภายใน องค์กรที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดตัวชี้วัดในการ ประเมินด้านประสิทธิผลของส่วนราชการ จังหวัด และองค์กรมหาชน ให้มีความเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับแผนงานและภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ จำนวนและคุณภาพของตัวชี้วัดจะขึ้นอยู่กับ แผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลได้ เสนอให้มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ วัตถุประสงค์ (Outcome) แทนการวัดผลตามขั้นตอน สำคัญของการทำงาน (Milestones) (12)

รศ.ดร. อีรพงษ์ แก่นอินทร์ (13) (Online : 2558) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การพัฒนาศูนย์ภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ว่า มีที่มา จาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ Thailand Quality Award (TQA) มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้องค์กร ประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA

ลักษณะสำคัญของ PMQA

1. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน
3. มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในทำให้เกิดการบูรณาการ

เกณฑ์ PMQA ให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวด ภายหลังจากการประเมินตนเอง องค์กรควรวิเคราะห์ จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities For Improvement : OFIs) เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรต่อไป PMQA ไม่ได้กำหนดเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือการบริหารจัดการสำหรับการพัฒนาองค์กรไว้ องค์กรต้องเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเอง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก 11 ประการ ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหลายแห่ง (14) ได้แก่

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม
3. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
5. การมุ่งเน้นอนาคต
6. ความคล่องตัว
7. การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล
8. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
9. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

สำหรับลักษณะสำคัญขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดให้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ต้องเชื่อมโยงเข้าหาลักษณะสำคัญขององค์กร

ส่วนเกณฑ์ได้มีการจัดกลุ่ม และมีความเชื่อมโยงภายในเกณฑ์เป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

♦ ส่วนที่เป็นกระบวนการ ซึ่งจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย เกณฑ์

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ประกอบด้วย เกณฑ์

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กลุ่มที่ 3 กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย เกณฑ์

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

♦ **ส่วนที่เป็นผลลัพธ์** คือ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ
ที่มีความสอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- 1) มิติด้านประสิทธิผล
- 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรดำเนินการอย่างไรในการชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

การดำเนินการตามหมวด 1 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8-9, 20-29, 33-34, 37-38, 43-45

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ การนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 การนำองค์กรให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ 1) บทบาทผู้บริหารของ 2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี 3) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
- 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ 1) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการแก้ไขป้องกันผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินการ และให้บริการขององค์กร 2) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม 3) การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

- 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้มีความยั่งยืน
- 3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์

การดำเนินการตามหมวด 2 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8-9, 13-20, 33-34

ดังนั้น ในหมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม เพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ นั้น คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- 1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
- 2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
- 3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ อยู่บนพื้นฐานหลัก 2 ข้อ คือ 1) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ 2) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใดมาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ในกระบวนการวางแผน สารสนเทศพื้นฐานควรมีสารสนเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1) การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- โครงการและงบประมาณ
- โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน
- ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- ระบบการจูงใจและผลตอบแทน ที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และความต่อเนื่องในการดำเนินการ
- การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป
- การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และประโยชน์สูงสุดของประเทศ โดยถือเอาประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centered หรือ Customer - Centered) ในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน โดยยึดหลักที่ว่า การบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจต้องยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด

การดำเนินการตามหมวด 3 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 27-38, 42

การให้ความสำคัญกับการให้บริการเห็นได้ชัดในแนวคิดหนึ่งของการจัดการที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองในด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

หนึ่งในสี่มุมมองที่สำคัญ คือ มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไร โดยพิจารณาจากความพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการกลับมาใช้บริการใหม่ โดย

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ

- การรักษาผู้รับบริการเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของผู้รับบริการและประเมินผลการให้บริการตลอดเวลา
 - เตรียมการให้บริการผู้รับบริการใหม่ โดยต้องพัฒนาการให้บริการ เพื่อดึงดูดให้มีผู้รับบริการใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ
- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมียุทธศาสตร์และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

อีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลาสามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการตามหมวด 4 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 8, 11, 16-18, 20, 27-29, 37-41, 43-45

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ

- 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหา

คัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศ ที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้เกิดการจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

การดำเนินการตามหมวด 5 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 10-12, 21-23, 27-38, 46-49

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ

5.1 ระบบงาน (Work System)

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ (Learning and Motivation)

5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร (Well-Being and Satisfaction)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดการจัดการกระบวนการการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมด ในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา ซึ่งองค์กร ควรจัดการกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือ

บริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

การดำเนินการตามหมวด 6 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 10, 20-26, 30-38

การปรับปรุงการจัดการกระบวนการในหมวดนี้ได้แบ่งหัวข้อออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

6.2 กระบวนการสนับสนุน ซึ่งแนวทางที่เป็นหลักการสำคัญของการจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการตามหมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ โดยอาศัยหลักการประเมินผลของ Balanced Scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลที่ส่วนราชการได้ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจนั้น เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขบริการ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรร

อัตรากำลังให้ทำงานคุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การดำเนินการตามหมวด 7 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 7, 9, 21-23, 45

แนวทางการดำเนินการ

- 1) หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ นอกจากจะเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันด้วย จึงให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน และปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศของผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม และใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- 2) การแสดงผลการดำเนินงานในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ ให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน โดยเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดงผล อาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้
- 3) การรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล เป็นการประเมินผลผลิต และผลลัพธ์ ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของเกณฑ์ โดยส่วนราชการจะต้องรายงานผลการดำเนินการในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ และเป็นการรายงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด
- 4) การรายงานผลลัพธ์ การดำเนินการของส่วนราชการที่มีประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้
 - **รายงานผลการดำเนินการ** เป็นการแสดงข้อมูลในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายเกี่ยวกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยมีการรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน
 - **แนวโน้มผลการดำเนินการ** เป็นการแสดงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นตัวเลขเพื่อแสดงให้เห็นทิศทางของผลลัพธ์ และอัตราการแลกเปลี่ยนผลลัพธ์ของส่วนราชการ

แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา - -
ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการ
หรือองค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึง และหรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสมกัน

- **ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์** เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์
ที่สำคัญทั้งหมด และแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ความสำคัญของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ
เป็นต้น

- 5) เพื่อให้การแสดงผลลัพธ์ สำหรับรายงานผลการดำเนินการตามหมวด 7 ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ ส่วนราชการอาจจัดให้มีห้องปฏิบัติการ (Operation Room) เพื่อใช้
ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐตามหมวด 1-6 ได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น Management
Cockpit, War Room เป็นต้น

2.1.8 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561 (15)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561 แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ
7 ประเด็น ดังนี้

หัวข้อที่ 1 การยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความ
เป็นมืออาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

หัวข้อที่ 2 การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน
ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการ
บริหารราชการแผ่นดิน

หัวข้อที่ 3 การก้าวสู่สากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็น
ประชาคมอาเซียน

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) เพื่อรองรับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศ (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ประกอบด้วย โครงสร้างสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ จำนวน 30 โครงการ ทั้งนี้ มีโครงการสำคัญ (Flagship Project) ที่จะต้องดำเนินการเร่งด่วน จำนวน 10 โครงการ ดังนี้

1. โครงการส่งเสริมและพัฒนาความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน
2. โครงการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
3. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนด้วยระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ
4. โครงการวางแผนอัตรากำลังคนเชิงยุทธศาสตร์
5. โครงการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ
6. โครงการพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารของหน่วยงานของรัฐ
7. โครงการส่งเสริมให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมือง
8. โครงการวัดระดับความเชื่อถือและไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ
9. โครงการพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเพื่อรองรับการเป็นเมืองที่มีศักยภาพโดดเด่นเชื่อมโยงสู่อาเซียน
10. โครงการส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

โดยสรุป แม้ว่าผลการพัฒนาระบบราชการจะส่งผลในระดับที่ดีขึ้น แต่การพัฒนาระบบราชการยังต้องดำเนินงานต่อไปภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง วิฤตการณ์ และผันผวน การที่จะขับเคลื่อนประเทศให้มีความก้าวหน้า และพัฒนาไปอย่างมั่นคงสู่ความเป็นระบบราชการไทยที่พึงประสงค์ ต้องเป็นระบบที่มีความเข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ โดยเสริมสร้างระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยแบ่งหัวข้อที่จะต้องได้รับการพัฒนาในระยะต่อไปออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. คุณภาพการให้บริการประชาชน : พบว่าหน่วยงานที่เสนอผลงานเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนยังจำกัดอยู่ในวงแคบ อีกทั้งยังไม่มีการนำผลงานดังกล่าวไปขยายผลหรือต่อยอดเท่าที่ควร ทำให้การพัฒนาคุณภาพการให้บริการของภาคราชการไม่ขยายตัวและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการของประชาชนมีความเป็นพลวัตแปรผันตามกาลเวลา และมี

แนวโน้มความต้องการเฉพาะที่เป็นปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้น ทำให้ภาครัฐต้องเน้นการจัดบริการในเชิงรุกตลอดจนพัฒนาไปสู่การให้บริการในรูปแบบการให้บริการทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น

2. ขีดสมรรถนะขององค์กร : มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีขีดสมรรถนะสูงและมีความทันสมัย ต้องเร่งนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้มากขึ้น เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ รวมทั้งยังมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของกำลังคนภาครัฐให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

3. การบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน และการดำเนินงานร่วมกับภาคส่วนอื่น : บทเรียนจากการบริหารจัดการมหายุทธภัยที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2554 ชี้ให้เห็นว่าภารกิจของภาครัฐในพลวัตรของการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบรรลุผลได้ด้วยบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแต่จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการและเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐในสังคม นอกจากนี้ ยังต้องปรับระบบการทำงานในลักษณะแบบร่วมมือกันกับภาคส่วนอื่นๆ เช่น ธุรกิจเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาสังคม/ประชาชน มากขึ้น

4. ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ : แนวโน้มปัญหาทุจริตคอร์รัปชันของประเทศไทยในช่วงเวลาที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาสำคัญในระดับประเทศที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน แต่ก็จะต้องมีการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการลดทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการดำเนินการของภาครัฐ ทั้งในด้านการให้บริการประชาชนและการดำเนินงานภายใน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐ เป็นต้น เพื่อลดความสูญเสียของภาครัฐในระยะยาวและสร้างความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน

2.2 ปัจจัย 7 ประการ ที่ทำให้เป็นองค์กรชั้นนำ (McKinsey 7's Framework)

เอกกมล เอี่ยมศรี (16) ได้กล่าวใน Modern Management Forum เมื่อวันศุกร์ ที่ 15 กรกฎาคม 2554 (Online : 14 มิถุนายน 2558) เกี่ยวกับกรอบแนวคิด 7's McKinsey ดังนี้

กรอบแนวคิด 7's McKinsey เป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจว่าทุกส่วนขององค์กรของคุณทำงานอยู่ด้วยความสามัคคี

7's McKinsey ได้มีการพัฒนาในด้านทศวรรษ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman เป็นสองที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินงานเป็นที่ปรึกษาของ McKinsey & Company ได้นำเสนอแนวคิดการจัดแนวทางศึกษาไว้ 7 ด้าน สำหรับตรวจสอบภายในองค์กรและจำเป็นที่จะต้องมีความใกล้ชิดกัน (ห้ามมี Gap ระหว่างมุมของแผนก หรือกลุ่มที่ทำงาน) ภายในองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

แนวคิด 7's McKinsey สามารถนำมาใช้ในหลากหลายของสถานการณ์ที่มุมมองของการจัดตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ เช่น

1. ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
2. ตรวจสอบปัจจัยของแนวโน้มที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต
3. จัดหน่วยงานและกระบวนการที่จำเป็นจะต้องควมรวมหรือยุบรวมกัน
4. กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ

แนวคิดของ 7's McKinsey สามารถไปใช้เป็นองค์ประกอบของทีมงานหรือโครงการได้เป็นอย่างดี ปัญหาของการใช้ทฤษฎีนี้ คือ การนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่คุณจะต้องตัดสินใจที่จะกำหนดขอบเขตของพื้นที่ที่คุณจะต้องศึกษา

7 องค์ประกอบที่สำคัญ

แนวคิด 7's McKinsey เกี่ยวข้องกับ 7 ปัจจัยของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยแบ่งออกเป็นทั้ง “ยากและหนัก” กับ “อ่อนนุ่ม” ภายในองค์กร

องค์ประกอบ “ยากและหนัก”

- กลยุทธ์ (Strategy)
- โครงสร้าง (Structure)
- ระบบ (System)

องค์ประกอบ “อ่อนนุ่ม”

- ค่านิยมร่วม (Shared Value) หรือ เป้าหมายบันดาล (Superordinate Goal)
- ทักษะ/ประสบการณ์การทำงาน (Skill)
- รูปแบบการบริหาร (Style of Management)
- บุคลากร (Staff)

องค์ประกอบ “ยากและหนัก” จะง่ายต่อการกำหนดหรือระบุวิธีการจัดการ โดยตรงและมีอิทธิพลต่อพวกเขา ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ จะต้องใช้แผนภูมิองค์กรและสายการบังคับบัญชา และกระบวนการที่เป็นทางการและใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุน

องค์ประกอบ “อ่อนนุ่ม” เป็นสิ่งที่ยากที่จะอธิบายและมีความเป็นตัวตนน้อย มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ซึ่งองค์ประกอบอ่อนนุ่ม มีความสำคัญมากต่อองค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ

ปัจจัยทั้ง 7 มีความสำคัญและสัมพันธ์กันเหมาะสมตามสภาพขององค์กร



ปัจจัยทั้ง 7 ประการมีความสำคัญยิ่ง เป็นตัวส่งเสริมซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย กลายเป็นบริษัทชั้นนำ

Structure : โครงสร้าง

โครงสร้าง หมายถึง รูปแบบการจัดแบ่งองค์กรออกเป็นฝ่ายๆ หรือกลุ่มงาน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างของบริษัทชั้นนำจะมีรูปแบบไม่สลับซับซ้อน เป็นแบบแบนราบ ทำให้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว

Strategy : กลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหลักของการทำงานหรือแผนแม่บท เป็นแนวทางระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ถ้ากลยุทธ์เหมาะสมกับองค์กร องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอเพียงเหมาะสมกับองค์กร องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ

Staff : บุคลากร

บุคลากร หมายถึง บุคลากรทุกระดับเป็นหัวใจขององค์กร เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ ขวัญดี และจงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบการบริหารบุคคล ต้องดี มีคุณภาพ จึงจะได้บุคคลที่ดี ต้องเอาใจใส่ต่อบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

Style of Management : รูปแบบการบริหาร

รูปแบบหรือลักษณะการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของบุคลากร จะมีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร

System : ระบบการทำงาน

ระบบการทำงาน หมายถึง ชุดของกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้เร็ว ควรมีการเขียน Flow Chart ประกอบได้ เพื่อความชัดเจน

Skill : ทักษะ

ทักษะ หมายถึง ความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดี เป็นที่เชื่อถือของลูกค้า องค์กรที่มีทักษะด้านใดด้านหนึ่งเหนือกว่าผู้อื่นย่อมประสบความสำเร็จเป็นบริษัทชั้นนำ

Superordinate Goal หรือ Shared and Value : เป้าหมายบันดาลใจ

เป้าหมายบันดาลใจ หรือค่านิยมร่วม หมายถึง ความรู้สึกร่วมหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ทศนคติที่มีต่อองค์กรไปในทางที่ดีหรือไม่ดี

สรุปว่า ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยหลายๆ ปัจจัยตามความเห็นของนักวิชาการที่หลากหลาย ผู้ศึกษาวิจัย เห็นว่า องค์ประกอบของ McKinsey 7 ปัจจัยเป็นแนวทางที่ผู้ศึกษาส่วนใหญ่นิยม มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมตามสภาพขององค์กร และสามารถนำมาวิเคราะห์การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุขได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ความนำ

ในบทนี้ จะกล่าวถึงวิธีการดำเนินการวิจัย โดยจะกล่าวถึงรูปแบบการวิจัย ปัญหาการวิจัย ข้อมูลและแหล่งข้อมูล การเก็บและรวบรวมข้อมูล ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.2 รูปแบบการวิจัย (Research Design)

การศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ใช้การศึกษาเชิงประเมิน (Evaluation Research) และการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของตัวแทนกรมสุขภาพจิต ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำของหน่วยงาน ส่วนกลาง หน่วยบริการ และศูนย์สุขภาพจิต

3.3 ปัญหาในการวิจัย (Research Questions)

ปัญหาในการวิจัย หรือคำถามที่งานวิจัยนี้ต้องการคำตอบ คือ

1. อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
2. อะไรคือ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

3.4 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ค้นหาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ความจริง (Facts) เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

3.5 การเก็บและรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ในการศึกษาครั้งนี้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขั้นตอนการเก็บและรวบรวมข้อมูล

- 1.1 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต พร้อมส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา

ครบตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 ชุด แล้วนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน

1.2 นัดหมายเพื่อสัมภาษณ์บุคลากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด และจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยใช้คำถามปลายเปิดเป็นแนวคำถาม (In-depth Interview Guide) และผู้วิจัยได้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ด้วยตัวเองทั้งหมด

2.3 ดำเนินการเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน – 30 มิถุนายน 2558

3.6 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรอยู่ในขอบเขตการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (ข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ กรมสุขภาพจิต ณ มิถุนายน 2558) รวมประชากรทั้งสิ้น 4,932 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยสมมติคิค่าสัดส่วนเท่ากับ 0.5 และที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5%)

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

N = จำนวนประชากรที่ทราบค่า คือ 4,932 คน

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ถ้ากำหนดระดับความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 5% จะใช้ค่า 0.05

แทนค่าตามสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{4,932}{1 + 4,932 \times (0.05)^2} \\ &= 369.99 \end{aligned}$$

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ เท่ากับ 370 คน

3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างระดับบุคคล คือ บุคลากร ซึ่งเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ (หมายรวมถึง พนักงานกระทรวงสาธารณสุข) และลูกจ้างประจำ โดยการชักตัวอย่างแบบ Quota Sampling เพื่อให้ได้ตัวแทนประชากร จำนวน 370 คน จากประชากร 4,932 คน โดยคำนวณตามสัดส่วนในแต่ละกลุ่มของประชากร

$$\frac{\text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วยงาน} \times 370}{4,932}$$

กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดปรากฏตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน

ลำดับ	หน่วยงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
	กองส่วนกลาง		
1	กลุ่มที่ปรึกษากรมสุขภาพจิต	26	2
2	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	9	1
3	กลุ่มตรวจสอบภายใน	4	1
4	สำนักงานเลขานุการกรม	73	4
5	กองการเจ้าหน้าที่	41	2
6	กองคลัง	32	2
7	สำนักยุทธศาสตร์สุขภาพจิต	50	4
8	กองสุขภาพจิตสังคม	19	2
9	สำนักส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพจิต	32	2
10	สำนักบริหารระบบบริการสุขภาพจิต	54	4
11	สำนักงานโครงการ TO BE NUMBER ONE	37	3
	รวม	351	27
	หน่วยบริการ		
1	สถาบันราชานุกูล	273	20
2	สถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์	206	15
3	สถาบันพัฒนาการเด็กราชนครินทร์	94	8
4	สถาบันสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นราชนครินทร์	75	5
5	โรงพยาบาลจิตเวชเลยราชนครินทร์	71	5
6	โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์	376	28
7	โรงพยาบาลจิตเวชสระแก้วราชนครินทร์	66	5
8	โรงพยาบาลสวนสราญรมย์	483	36

ลำดับ	หน่วยงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
9	โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชนครินทร์	118	9
10	โรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชนครินทร์	269	20
11	โรงพยาบาลยุวประสาทไวทโยปถัมภ์	122	9
12	โรงพยาบาลจิตเวชนครพนมราชนครินทร์	211	17
13	สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จพระเจ้าพระยา	470	35
14	โรงพยาบาลสวนปรุง	384	29
15	โรงพยาบาลศรีธัญญา	758	57
16	โรงพยาบาลจิตเวชสงขลาราชนครินทร์	251	18
17	โรงพยาบาลจิตเวชนครพนมราชนครินทร์	74	6
18	สถาบันพัฒนาเด็กภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	27	2
19	สถาบันพัฒนาการเด็กภาคใต้	13	1
	รวม	4,341	325
	ศูนย์สุขภาพจิต		
1	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 4 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 1)	16	1
2	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 5 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 2)	17	1
3	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 6 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 3)	16	1
4	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 8 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 4)	13	1
5	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 9 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 5)	18	1
6	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 7 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 6)	19	2
7	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 10 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 7)	20	2
8	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 3 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 8)	16	1
9	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 2 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 9)	16	1
10	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 1 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 10)	19	2
11	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 11 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 11)	17	1
12	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 12 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 12)	39	2
13	ศูนย์สุขภาพจิตที่ 13 (เดิมศูนย์สุขภาพจิตที่ 13)	14	2
	รวม	240	18
	รวมบุคลากร ทั้งสิ้น	4,932	370

หมายเหตุ 1. ข้อมูลบุคลากรตามโครงสร้างภายในกรมสุขภาพจิต

2. ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ มิถุนายน 2558

3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ หน่วยงานที่สังกัดการเป็นคณะทำงาน การได้รับการฝึกอบรม และระยะเวลาที่ปฏิบัติในกรมสุขภาพจิต

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยใช้แบบมาตราส่วนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) ที่ผู้ศึกษาได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบไปด้วยตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ค่อนข้างชัดเจน เพื่อให้การศึกษานี้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ

หมวด	ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้
1	ความชัดเจนของยุทธศาสตร์	แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 1-3
2	ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร	แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 4-7
3	ความพร้อมของระบบงาน	แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 8-15
4	ภาวะผู้นำ	แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 16-20
5	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 21-25
6	ทักษะของบุคลากร	แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 26-30
7	ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 31-34

ตารางที่ 3.3 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตาม

หมวด	ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้
1	การนำองค์กร	แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 1-5
2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 6-9
3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 10-15
4	การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 16-20
5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 21-28
6	การจัดการกระบวนการ	แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 29-31
7	ผลลัพธ์การดำเนินการ	แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 32-36

3.8 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ ไปทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถาม เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ ของคำถามแต่ละข้อ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำการศึกษา จำนวน 30 ชุด จึงนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (Cronbach 's alpha coefficient method) ได้ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.989 (Alpha Coefficient) ตามสูตร

3. นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขร่วมกับผู้เชี่ยวชาญให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ใช้ค่าทางสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดการแปลความหมายด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}}$		$= \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$	
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	5.00 – 4.20	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.19 – 3.40	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.39 – 2.60	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.59 – 1.80	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.79 – 1.00	หมายความว่า	น้อยที่สุด

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ใช้สถิติเชิงอนุมานการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ผู้อำนวยการหรือผู้แทนของหน่วยงาน ที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และรางวัลคุณภาพการบริการ รายละเอียดตามภาคผนวก (....) มาจัดกลุ่ม และหาความถี่ของความคิดเห็นเพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำบางส่วนมาใช้ประกอบในการอภิปรายผล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ปฏิบัติราชการในฐานะ หน่วยงานที่สังกัด การเป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การเข้าร่วมการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมสุขภาพจิต

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง และการสัมภาษณ์คณะทำงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 9 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ปฏิบัติราชการในฐานะ หน่วยงานที่สังกัด การเป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การเข้าร่วมการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมสุขภาพจิต ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

ประเด็น	ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 370)	ร้อยละ
1	เพศ ชาย หญิง	84 286	22.7 77.3
2	อายุ 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 ปีขึ้นไป	44 112 118 96	11.9 30.3 31.9 25.9
3	ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สูงกว่าปริญญาตรี	46 195 129	12.4 52.7 34.9
4	สถานภาพ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ อื่นๆ	240 51 79 0	64.9 13.8 21.4 0
5	ปฏิบัติราชการในฐานะ ผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มที่ปรึกษา/หัวหน้า กลุ่มตรวจสอบภายใน/เลขานุการกรมสุขภาพจิต ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรายงานผลการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงาน บุคลากรอื่นๆ ของหน่วยงาน	23 19 328	6.2 5.1 88.6
6	หน่วยงานที่สังกัด หน่วยงานส่วนกลาง หน่วยบริการ ศูนย์สุขภาพจิต	27 325 18	7.3 87.8 4.9

ประเด็น	ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 370)	ร้อยละ
7	การเป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็น คณะทำงานระดับกรม เป็น คณะทำงานระดับหน่วยงาน ไม่เป็น	17 87 266	4.6 23.5 71.9
8	การเข้าร่วมการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการ พัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เคย ไม่เคย	172 198	46.5 53.5
9	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมสุขภาพจิต น้อยกว่า 1 ปี 1 – 3 ปี 3 – 5 ปี มากกว่า 5 ปี	18 45 31 276	4.9 12.2 8.4 74.6

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 286 คน (ร้อยละ 77.3) มีอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี (ร้อยละ 31.9) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด (ร้อยละ 52.7) เมื่อพิจารณาตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ (ร้อยละ 64.9) โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติราชการในฐานะบุคลากรอื่นๆของหน่วยงานที่นอกเหนือจากการเป็นผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มที่ปรึกษา/หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน/เลขานุการกรมสุขภาพจิต และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรายงานผลการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงาน (ร้อยละ 88.6) ซึ่งสังกัดหน่วยหน่วยบริการมากที่สุด (ร้อยละ 87.8) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 71.9) และส่วนใหญ่ ไม่เคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 53.5) โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกรมสุขภาพจิตมาแล้วมากที่สุดเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปี (ร้อยละ 74.6)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 ด้าน คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในภาพรวม

ด้านที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความชัดเจนของยุทธศาสตร์	3.75	0.691	มาก
2	ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร	3.62	0.743	มาก
3	ความพร้อมของระบบงาน	3.60	0.753	มาก
4	ภาวะผู้นำ	3.64	0.763	มาก
5	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.52	0.751	มาก
6	ทักษะของบุคลากร	3.41	0.786	มาก
7	ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	3.55	0.761	มาก
รวม		3.58	0.753	มาก

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 3.64 และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.62 ตามลำดับ

ส่วนทักษะของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้การพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.41

2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

2.1 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรความชัดเจนของยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมาย แผน แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการของกรมสุขภาพจิตในการพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตไปสู่การปฏิบัติ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความชัดเจนของยุทธศาสตร์

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	นโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.80	0.673	มาก
2	แผน แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการในการดำเนินการพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.77	0.657	มาก
3	การถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.67	0.744	มาก
รวม		3.75	0.691	มาก

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ความชัดเจนของนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมา คือ ความชัดเจนของแผน แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมีความมีความีค่าเฉลี่ย 3.77และความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
4	ท่านคิดว่าการจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด	3.64	0.742	มาก
5	ท่านคิดว่าการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.57	0.734	มาก
6	ท่านคิดว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใดต่อการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ	3.70	0.747	มาก
7	ท่านคิดว่ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิตมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด	3.57	0.749	มาก
รวม		3.62	0.743	มาก

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรของกรมสุขภาพจิตมีส่วนช่วยให้การพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริการของกรมสุขภาพจิตในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70รองลงมา คือ การจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.64 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีค่าเฉลี่ย 3.57 และความชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนางานองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.57 เช่นกัน

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรความพร้อมของระบบงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
8	ท่านคิดว่าความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมสุขภาพจิตในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพียงใด	3.57	0.818	มาก
9	ท่านคิดว่างบประมาณที่กรมสุขภาพจิตได้รับมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด	3.64	0.826	มาก
10	ท่านคิดว่าการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้การดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด	3.62	0.716	มาก
11	ท่านคิดว่าการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากรระดับล่างของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยให้	3.56	0.764	มาก

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด			
12	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด	3.70	0.615	มาก
13	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตสามารถนำข้อเสนอแนะและปัญหาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด	3.58	0.772	มาก
14	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด	3.50	0.814	มาก
15	ท่านคิดว่าความคาดหวังของสำนักงาน กพร. ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด	3.65	0.698	มาก
รวม		3.60	0.753	มาก

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีความพร้อมด้านระบบงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กรมสุขภาพจิตสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70รองลงมา คือ ความคาดหวังของสำนักงาน กพร. ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ย 3.65รวมทั้งงบประมาณที่กรมสุขภาพจิตได้รับมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรภาวะผู้นำ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
16	ท่านคิดว่าการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารด้านการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.67	0.740	มาก
17	ท่านคิดว่าการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.54	0.761	มาก
18	ท่านคิดว่าผู้บริหารของกรมสุขภาพจิตให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการนำระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้มากน้อยเพียงใด	3.70	0.753	มาก
19	ท่านคิดว่าผู้บริหารของกรมสุขภาพจิตมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด	3.63	0.790	มาก

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
20	ท่านคิดว่าผู้บริหารของกรมสุขภาพจิตมีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด	3.65	0.772	มาก
รวม		3.64	0.763	มาก

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมสุขภาพจิตในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การให้ความสำคัญและการให้การสนับสนุนของผู้บริหารในการนำระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารด้านการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.67 และผู้บริหารของกรมสุขภาพจิตมีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ย 3.54

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
21	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็นในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด	3.52	0.783	มาก
22	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด	3.46	0.772	มาก

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
23	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด	3.53	0.722	มาก
24	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมสุขภาพจิตได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด	3.59	0.716	มาก
25	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด	3.52	0.714	มาก
รวม		3.52	0.751	มาก

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.53 และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็นในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.52 เช่นกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.46

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทักษะของบุคลากร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
26	ท่านคิดว่าความรู้ ความสามารถ และทักษะของคณะทำงานสามารถช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด	3.72	0.686	มาก
27	ท่านได้รับความรู้มากน้อยเพียงใดจากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่กรมสุขภาพจิตประชาสัมพันธ์ให้ทราบ	3.36	0.778	ปานกลาง
28	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด	3.13	0.923	ปานกลาง
29	ท่านคิดว่าในภาพรวม บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับใด	3.26	0.825	ปานกลาง
30	ท่านคิดว่าในภาพรวม บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความสามารถที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด	3.56	0.720	มาก
รวม		3.41	0.786	มาก

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีทักษะในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความรู้ ความสามารถ และทักษะของคณะทำงานสามารถช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมา คือ ความสามารถของบุคลากรของกรมสุขภาพจิตใน

ภาพรวมที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ย 3.56 และการได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่กรมสุขภาพจิตประชาสัมพันธ์ให้ทราบมีค่าเฉลี่ย 3.36 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.13

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
31	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด	3.58	0.780	มาก
32	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีการรับรู้เกี่ยวกับการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในองค์กรมากนักน้อยเพียงใด	3.39	0.813	ปานกลาง
33	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมสุขภาพจิตให้การยอมรับในการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมสุขภาพจิตอยู่ในระดับใด	3.56	0.753	มาก
34	ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด	3.67	0.697	มาก
รวม		3.55	0.761	มาก

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมสุขภาพจิตมีผลต่อการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ย 3.58 และการให้การยอมรับของบุคลากรในการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ย 3.39

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต จะนำเสนอในภาพรวม และจำแนกตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จของกรมสุขภาพจิตในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลการดำเนินการ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามในภาพรวม

หมวด	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การนำองค์กร	3.90	0.699	มาก
2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.75	0.651	มาก
3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.61	0.721	มาก

หมวด	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
4	การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้	3.59	0.730	มาก
5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.44	0.783	มาก
6	การจัดการกระบวนการ	3.61	0.715	มาก
7	ผลการดำเนินการ	3.65	0.628	มาก
รวม		3.65	0.704	มาก

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณาความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในด้านการนำองค์กรสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมา คือ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ย 3.75 และด้านผลการดำเนินการมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ ส่วนการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44

**ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

หมวด 1 การนำองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมสุขภาพจิตเพียงใด	4.07	0.649	มาก
2	ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของกรมสุขภาพจิตเพียงใด	4.01	0.669	มาก
3	ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารในเรื่องทิศทางการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.80	0.715	มาก

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
4	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตในปัจจุบันมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมได้มากน้อยเพียงใด	3.89	0.692	มาก
5	ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิตมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมมากน้อยเพียงใด	3.75	0.768	มาก
รวม		3.90	0.699	มาก

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมสุขภาพจิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 4.01 และผลการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตในปัจจุบันมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมมีค่าเฉลี่ย 3.89 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารในเรื่องทิศทางการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตที่ชัดเจนมีค่าเฉลี่ย 3.80

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
6	ท่านคิดว่ากระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด	3.81	0.633	มาก
7	ท่านคิดว่าการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด	3.85	0.638	มาก

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
8	ท่านคิดว่าการแปลงแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด	3.71	0.652	มาก
9	ท่านคิดว่าการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.64	0.682	มาก
รวม		3.75	0.651	มาก

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณาข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความชัดเจนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.85 รองลงมา คือ ความชัดเจนในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.81 และความชัดเจนในการแปลงแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความชัดเจนในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.64

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
10	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตมีการนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	3.60	0.734	มาก

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
11	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตมีการนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	3.60	0.723	มาก
12	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตสามารถสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการได้ดีอยู่ในระดับใด	3.73	0.678	มาก
13	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดี อยู่ในระดับใด	3.64	0.682	มาก
14	ท่านคิดว่าปัจจุบันกรมสุขภาพจิตได้มีการนำผลการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	3.55	0.728	มาก
15	ท่านคิดว่าปัจจุบันกรมสุขภาพจิตได้มีการนำผลการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	3.52	0.780	มาก
รวม		3.61	0.721	มาก

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถของกรมสุขภาพจิตในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการได้ดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73รองลงมา คือ ความสามารถของกรมสุขภาพจิตในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีมีค่าเฉลี่ย 3.64และกรมสุขภาพจิตมีการนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับกรมสุขภาพจิตมีการนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 3.60 เช่นกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กรมสุขภาพจิตได้มีการ

นำผลการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 3.52

**ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
16	ท่านคิดว่าตัวชี้วัด (KPIs) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความชัดเจนและครอบคลุมตามบทบาทและภารกิจของกรมสุขภาพจิตมากน้อยเพียงใด	3.61	0.702	มาก
17	ท่านคิดว่าการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด	3.68	0.718	มาก
18	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตมีการนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	3.56	0.716	มาก
19	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตมีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด	3.49	0.804	มาก
20	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีส่วนช่วยให้บุคลากรของกรมสุขภาพจิตเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆได้มากน้อยเพียงใด	3.62	0.712	มาก
รวม		3.59	0.730	มาก

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความชัดเจนในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา คือ ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีส่วนช่วยให้บุคลากรของกรมสุขภาพจิตเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆมีค่าเฉลี่ย 3.62 และกรมสุขภาพจิตมีการนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กรมสุขภาพจิตมีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 3.49

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
21	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและเสนอความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ในระดับใด	3.48	0.744	มาก
22	ท่านคิดว่าปัจจุบันกรมสุขภาพจิตมีการเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะอยู่ในระดับใด	3.56	0.723	มาก
23	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของกรมสุขภาพจิตในปัจจุบันได้ยึดระบบคุณธรรมมากน้อยเพียงใด	3.49	0.780	มาก
24	ท่านคิดว่าระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนและเหมาะสมอยู่ในระดับใด	3.29	0.833	ปานกลาง
25	ท่านคิดว่าระบบการสรรหา ว่าจ้าง และการรักษาบุคลากรของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	3.39	0.789	ปานกลาง
26	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับใด	3.42	0.830	มาก
27	ท่านคิดว่าปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรของกรมสุขภาพจิตสอดคล้องกับพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมากน้อยเพียงใด	3.58	0.737	มาก
28	ท่านคิดว่ากรมสุขภาพจิตมีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	3.33	0.825	ปานกลาง
รวม		3.44	0.783	มาก

จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44 เมื่อพิจารณารายชื่อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจุบันการพัฒนาศักยภาพของกรมสุขภาพจิตสอดคล้องกับพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมา คือ กรมสุขภาพจิตมีการเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะมีค่าเฉลี่ย 3.56 และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของกรมสุขภาพจิตในปัจจุบันได้ยึดระบบคุณธรรมมีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนและเหมาะสมมีค่าเฉลี่ย 3.29

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
29	ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด	3.55	0.706	มาก
30	ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานหลักของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การดำเนินงานบริการสุขภาพจิตในระบบโทรศัพท์สายด่วน 1323 และ 1667 มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของกรมสุขภาพจิตมากน้อยเพียงใด	3.61	0.769	มาก
31	ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ มีส่วนช่วยให้บรรลุพันธกิจของกรมสุขภาพจิตมากน้อยเพียงใด	3.67	0.670	มาก
รวม		3.61	0.715	มาก

จากตารางที่ 4.16 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า กระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ มีส่วนช่วยให้บรรลุพันธกิจของกรมสุขภาพจิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ กระบวนการปฏิบัติงานหลักของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การดำเนินงานบริการสุขภาพจิตในระบบโทรศัพท์สายด่วน 1323 และ 1667 มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของกรมสุขภาพจิต มีค่าเฉลี่ย 3.61 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระบวนการปฏิบัติงานของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีส่วนช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จในการให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ย 3.55

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		(n = 370)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
32	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด	3.66	0.615	มาก
33	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด	3.60	0.609	มาก
34	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด	3.64	0.640	มาก
35	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด	3.65	0.654	มาก
36	ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมสุขภาพจิตบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด	3.69	0.622	มาก
รวม		3.65	0.628	มาก

จากตารางที่ 4.17 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณารายชื่อ กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมสุขภาพจิตบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.66 และความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ย 3.60

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งผู้วิจัยตั้งไว้ว่า ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้

H₀ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต

H₁ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (n=370)

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value	R ²
	B	Std.Error	Beta			
Constant (ค่าคงที่)	1.029	0.103	-	9.989	0.000	-
1. ความพร้อมของระบบงาน	0.160	0.051	0.188	3.171	0.002	0.513
2. ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	0.240	0.032	0.319	7.570	0.000	0.609
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร	0.197	0.041	0.252	4.771	0.000	0.638
4. ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร	0.132	0.041	0.166	3.224	0.001	0.648

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีขั้นบันได (Stepwise) พบว่ามีตัวแปร 4 ตัว ร่วมกันทำนายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ ความพร้อมของระบบงานอธิบายความผันแปรได้ ร้อยละ 51.3 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อธิบายความผันแปรเพิ่มขึ้นได้ ร้อยละ 9.5 การมีส่วนร่วมของบุคลากรอธิบายความผันแปรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.9 และ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร อธิบายความผันแปรเพิ่มขึ้นได้ ร้อยละ 1

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ร้อยละ 64.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $P < 0.05$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรียงลำดับจากมากไป น้อยได้ ดังนี้

- (1) ความพร้อมของระบบงาน (Beta = 0.188, $P < 0.05$)
- (2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Beta = 0.319, $P < 0.05$)
- (3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Beta = 0.252, $P < 0.05$)
- (4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Beta = 0.166, $P < 0.05$)

โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยิ่งมีความพร้อมของ

ระบบงาน ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร จะยิ่งมีส่วนผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 1.029 + 0.160X_1 + 0.240X_2 + 0.197X_3 + 0.132X_4$$

โดยที่ **Y** คือ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต

X₁ คือ ความพร้อมของระบบงาน

X₂ คือ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

X₃ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร

X₄ คือ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดและจากการสัมภาษณ์คณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต โดยจะนำเสนอโดยแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการได้รับประโยชน์จากการนำระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมสุขภาพจิต
2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต
3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ
4. ความคิดเห็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต

การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับประโยชน์ที่กรมสุขภาพจิตจะได้รับจากการนำระบบการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ โดยจำแนกเป็น 2 ประเด็น คือ การได้รับประโยชน์และการไม่ได้รับประโยชน์ รายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
1. ได้ประโยชน์	351	94.87
2. ไม่ได้ประโยชน์	19	5.13
รวม	370	100
1. ได้ประโยชน์		
แสดงเหตุผล	177	50.43
ไม่แสดงเหตุผล	174	49.57
รวม	351	100
แสดงเหตุผล		
1.1 เป็นแนวทางในการพัฒนางานและองค์กร อย่างต่อเนื่อง	113	63.84
1.2 เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผล ให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการพิจารณาการให้รางวัลและความก้าวหน้า อย่างโปร่งใส	21	11.86
1.3 เป็นการพัฒนาการบริการและผลผลิตเกิด ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	18	10.17
1.4 เป็นการต่อยอดจากระบบคุณภาพเดิม (HA/ISO)	8	4.52
1.5 เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	7	3.96
1.6 เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	7	3.96

ความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
1.7 เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารตระหนักในการนำองค์กร	3	1.69
รวม	177	100
2. ไม่ได้ประโยชน์		
เหตุผล : 1. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	9	47.37
2. บุคลากรที่เป็นคณะทำงานไม่สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรภายในหน่วยงานได้ และไม่สามารถบูรณาการ PMQA เข้ากับระบบคุณภาพเดิม	4	21.05
3. ตัวชี้วัดไม่มีความชัดเจน ไม่ตอบวิสัยทัศน์	3	15.79
4. เป็นระบบที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นการประเมินที่สิ้นเปลืองเสียเวลา เป็นการดำเนินการเพื่อตอบตัวชี้วัดเพื่อให้ได้รับรางวัลเท่านั้น	3	15.79
รวม	19	100

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรได้รับประโยชน์ การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 351 คน คิดเป็นร้อยละ 94.87 พิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่แสดงเหตุผล พบว่า การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแนวทางในการพัฒนางานและองค์กรอย่างต่อเนื่องมากที่สุด 113 คน คิดเป็นร้อยละ 63.84 และเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณารางวัลและความก้าวหน้าอย่างโปร่งใส 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.86 รวมทั้งเห็นว่าการกระตุ้นให้ผู้บริหารตระหนักในการนำองค์กร น้อยที่สุด 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.69 โดยเห็นว่าไม่ได้ประโยชน์ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.13 ส่วนใหญ่ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 47.37 และบุคลากรที่เป็นคณะทำงานไม่สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรภายในหน่วยงานได้ อีกทั้งไม่สามารถบูรณาการเข้ากับระบบคุณภาพที่หน่วยงานใช้อยู่ก่อน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 21.05 รวมทั้งเห็นว่าตัวชี้วัดไม่มีความชัดเจน ไม่ตอบวิสัยทัศน์ และเห็นว่าระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นระบบที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นการประเมินที่สิ้นเปลือง เสียเวลา ดำเนินการเพื่อตอบตัวชี้วัด เพื่อให้ได้รับรางวัลเท่านั้น จำนวนเท่าๆ กัน คือ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79

ตารางที่ 4.20 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ

ความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
1. แสดงความคิดเห็น	183	49.46
2. ไม่แสดงความคิดเห็น	187	50.54
รวม	370	100
1. แสดงความคิดเห็น		
1) บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ขาดการสื่อสาร	74	40.44
2) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ไม่ให้การสนับสนุน ไม่ให้นโยบายที่ชัดเจน ไม่มีความต่อเนื่อง	31	16.94
3) การพัฒนาองค์กรในแต่ละหมวดมีความซับซ้อน ยุ่งยาก ไม่ยืดหยุ่น บุคลากรไม่คุ้นเคย ไม่ให้ความร่วมมือ	26	14.21
4) ขาดบุคลากรในการขับเคลื่อน ไม่มีการวางแผนกำลังคน	19	10.38
5) ไม่นำระบบพัฒนาองค์กรมาใช้ในการประเมินผล ตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับภารกิจ ไม่สนับสนุนการให้รางวัลที่เป็นระบบ	12	6.56
6) ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งองค์กร ทำให้ไม่เชื่อมั่นว่า การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีประโยชน์	11	6.01
7) ไม่มีบรรยากาศปรองดอง สามัคคี ในองค์กร	7	3.82
8) เชื่อว่าไม่มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน	3	1.64
รวม	183	100

จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่แสดงความคิดเห็น จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 50.54 ในกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนใหญ่ คือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนขาดการสื่อสาร จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 40.44 รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ไม่ให้การสนับสนุน ไม่ให้นโยบายที่ชัดเจน ไม่มีความต่อเนื่อง จำนวน 31

คน คิดเป็นร้อยละ 16.94 และเชื่อว่าไม่มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.64

ตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ในภาครัฐมาใช้ให้ประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1. ให้ข้อเสนอแนะ	171	46.22
2. ไม่ให้ข้อเสนอแนะ	199	53.78
รวม	370	100
1. ให้ข้อเสนอแนะ		
1) ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับและเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง การนิเทศ ติดตามผลงาน และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ	61	35.67
2) ควรประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัด ตามความเป็นจริง เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนางานองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งนำมาใช้ในการพิจารณาความก้าวหน้าและให้รางวัลแก่บุคลากรอย่างสมเหตุสมผล	27	15.79
3) ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจน สนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน	22	12.87
4) ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	22	12.87
5) ควรนำระบบคุณภาพที่ดำเนินการอยู่ คือ HA และ ISO มาบูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกันกับ PMQA	16	9.35
6) ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีมิตรไมตรี	14	8.19
7) ควรลดจำนวนตัวชี้วัด	5	2.92
8) ควรประเมินความคุ้มค่าก่อนดำเนินการพัฒนางานองค์กร	4	2.34
รวม	171	100

จากตารางที่ 4.21 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่ให้ออกเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการในภาครัฐมาใช้ให้ประสบความสำเร็จ จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 53.78 โดยส่วนใหญ่ให้ออกเสนอแนะ ให้อบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการทุกระดับ และเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนิเทศ ติดตามผลงาน และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ 61 คน คิดเป็นร้อยละ 35.67 รองลงมา คือ ควรประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดตามความเป็นจริง เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำมาใช้ในการพิจารณาความก้าวหน้าและให้รางวัลแก่บุคลากรอย่างสมเหตุสมผล 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 และควรประเมินความคุ้มค่าก่อนดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ น้อยที่สุด 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.34

4. ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ของการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ของการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต จำแนกได้ดังนี้

4.1 ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีเหตุผลดังนี้

1) กรมสุขภาพจิตได้นำหลักคิดค่านิยมการพัฒนา 11 ประการ หลักเกณฑ์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 6 หมวด ตลอดจนแนวทาง ADLI (Approach – Deployment – Learning - Integration) เป็นกรอบในการพัฒนาการดำเนินงานในทุกกระบวนการและกระบวนการ โดยทำให้งานของกรมสุขภาพจิตมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

2) เป็นแนวทางในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นการพัฒนาระบบงานภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยบริการประชาชนโดยตรง ได้แก่ โรงพยาบาล/สถาบัน ที่จะส่งผลให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3) ใช้เกณฑ์ดังกล่าว เทียบเคียงกับมาตรฐาน HA เพื่อบูรณาการในการทำงานในองค์กร เป็นการใช้ประโยชน์ทางอ้อม

4) เกณฑ์ PMQA เป็นการนำแนวคิด ปฎิรูประบบการจัดการภาครัฐให้ทันสมัย กำหนด PMQA ตรวจสอบประเมินสมรรถนะ รู้ว่าเป็นอย่างไร บกพร่องอย่างไร อันเป็นการให้มาจัดทำทิศทางที่ดี แผนการดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง นำเครื่องมือมาใช้ ปรับบริบทของตนเอง ที่ผ่านมา คนในองค์กรผู้บริหารของกรมสุขภาพจิต มีพื้นฐานความคิดในการปรับปรุงองค์กรอยู่แล้ว

5) เพราะ PMQA เป็นเครื่องมือของการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการมีระบบ HA สามารถนำมาได้ตามเครื่องมือรายหมวดของ PMQA และประเมินคุณภาพของหน่วยงานได้

6) การที่บุคลากรในกรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพในระบบราชการ และได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาระบบงานภายในกรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยบริการที่ต้องให้บริการเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ได้แก่ โรงพยาบาล สถาบัน

7) PMQA เป็นเกณฑ์ที่กรมใช้ประเมินตนเองแล้ว เมื่อพบ Gap และมีแผนปรับปรุงจะเป็นโอกาสของการพัฒนาการบริหารจัดการของกรมทุกระบบย่อย PMQA ช่วยให้กรมต้องทบทวน

1) ความชัดเจนในเรื่องคุณค่าที่กรมส่งมอบให้แก่ประชาชนและสังคม

2) ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

3) เป้าหมายการดำเนินงานเชิงผลลัพธ์ที่ประชาชน กลุ่มเป้าหมาย พึงรับ

8) มีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น และมีกรอบแนวคิดที่เป็นสากล ในการออกแบบการพัฒนาองค์กรอย่างครอบคลุมทุกระบบงาน ซึ่งในกระบวนการพัฒนานี้ สิ่งที่เกิดประโยชน์มากที่สุด คือ การพัฒนาคนที่จะเป็นรากฐานให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คนในองค์กรภาครัฐได้เรียนรู้หลักวิชาการบริหารที่เป็นเครื่องมือต่างๆ ในการบริหารจัดการ และนำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้ทุกระดับ

9) บางงานขับเคลื่อนในการพัฒนาซ้ำ PMQA เป็นตัวช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น

ในส่วนที่**มีความเห็นว่าได้ประโยชน์** ซึ่งเป็นส่วนน้อยมีความเห็นว่า ทำเพื่อต้องการสนองสำนักงาน ก.พ.ร. ไม่ได้ทำเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง และทำเพื่อให้ได้รางวัล และบางส่วนบอกว่ายังไม่เข้าใจเกณฑ์พัฒนาองค์กรดังกล่าว ทำไปตามที่ถูกกระตุ้นเท่านั้น

4.2 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ

1. ประเด็นการบริหาร

1.1 การที่ผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนบ่อย และส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งไม่ทุ่มเทจริงจัง และมีส่วนร่วมในการดำเนินการอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

1.2 นโยบายการพัฒนาองค์กรในบางช่วง บางยุค ไม่เด่นชัด ทำให้งานพัฒนาองค์กรเบาบางลง

1.3 การเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (จากการเกษียณ โอน ย้าย ลาออก) ทำให้บุคลากรที่เป็นผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ในเกณฑ์คุณภาพมีน้อยลง และบุคลากรใหม่ๆ หลายคนยังเรียนรู้ไม่ทัน

1.4 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในทุก
หน่วยงานและทุกระดับ

1.5 ตัวชี้วัด ผู้ปฏิบัติทำเอง วัดเอง การให้คะแนนเกิดความลำเอียง

1.6 ข้อคำถามของการประเมินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ ที่มีจำนวนมากและเข้าใจยากทำให้เกิดปัญหาในการตีความคำถาม

1.7 โรงพยาบาลส่วนใหญ่ใช้มาตรฐาน ไม่มีข้อบังคับให้ดำเนินการพัฒนางานองค์กรตาม
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น จึงไม่ได้เลือกใช้เกณฑ์นี้อย่างเป็นทางการ และการนำสู่
ปฏิบัติยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

1.8 สำนักงาน ก.พ.ร. ไม่มีแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน สื่อสารไม่ได้ ยัดเยียดให้
หน่วยงานดำเนินการ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนมากกว่าที่เป็นอยู่ และไม่แรงจูงใจที่ชัดเจน

1.9 การพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เกิดภาระงานมากขึ้น
โดยไม่ได้คำนึงถึงโครงสร้างบุคลากร บุคลากรเกิดความเครียด และบางครั้งเกิดการต่อต้าน

2. ประเด็นการสื่อสาร และให้ความรู้ ความเข้าใจ

2.1 การให้ความรู้ ความเข้าใจและการสื่อสารไม่ครอบคลุม ทุกระดับรวมถึงผู้บริหาร
และบุคลากรทั่วไป และทีมงานยังขาดความเข้าใจแนวคิดของการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐไม่ตรงกัน ไม่เท่ากัน

2.2 ช่วงแรกเมื่อนำระบบพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้
บุคลากรที่เข้าใจมีจำนวนน้อยมาก เมื่อไม่เข้าใจเหตุผลของการดำเนินการ จึงรู้สึกถูกบังคับให้
ดำเนินการโดยไม่เห็นภาพใหญ่ ผู้นำก็ไม่เห็นภาพใหญ่ และแปลกแยกกับงานประจำ จึงเกิดความรู้สึกว่า
เป็นภาระมาก ต่อมาเกิดการให้ความรู้ สื่อสารมากขึ้น จึงเกิดการนำมาปรับให้เข้ากับงานของตนเอง

2.3 ช่วงแรกๆ ของการนำระบบพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐมาใช้ คนทราบเรื่องก็ไม่ทราบทั้งหมด คนทั้งหมดก็ไม่ทราบ ภาษาที่ใช้ระบบที่กล่าวถึงกระบวนการ
ก็เป็นภาษาที่หยาบหยาตสูงส่ง ไม่คุ้นเคย ไม่เป็นมิตรกับบุคลากรส่วนใหญ่ เกิดความรู้สึกว่าเป็นงานยาก

4.3 ข้อเสนอแนะที่จะทำให้การดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าที่สำคัญ ประเด็นดังนี้

1. ประเด็นการบริหาร

1.1 ผู้บริหารส่วนราชการและผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา
องค์กร ต้องเห็นความสำคัญ ให้ความสำคัญ และให้นโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนางานองค์กร รวมถึง การร่วม

นำกระบวนการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ ตลอดจนช่วยตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางองค์กร สร้างความพร้อมของหน่วยงานอย่างครอบคลุมและทั่วถึง

1.2 กรมสุขภาพจิต ควรจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาองค์กร เช่น จัดโครงสร้างบุคลากรในการดำเนินงานที่ชัดเจน สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน ตลอดจนให้กำลังใจ ให้การยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากร/หน่วยงานที่พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.3 กลไกการบริหารจัดการภายในกรม หรือส่วนราชการควรมี Steering Committee ที่เป็นเอกภาพและการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในการคิดจัดระบบ จัดสรรงบประมาณ ติดตาม ประเมินผล ปรับแนวทางการดำเนินงานให้เข้าลักษณะที่เป็นสากลและมีมาตรฐาน ซึ่ง Steering Committee นี้ กรมมีบทบาทในลักษณะ Umbrella ครอบคลุมทุกทิศทางการพัฒนาของส่วนงานต่างๆ ในระดับหน่วยงานย่อยภายในส่วนราชการ จึงน่าจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ต่อเนื่อง ได้รับการสนับสนุนครบทุกด้าน และทำให้สัมฤทธิ์ผลการพัฒนา ที่ตั้งใจไว้ ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการรอคอย เพราะการพัฒนาเชิงระบบจำเป็นต้องอาศัยเวลาหลายปีกว่าจะเห็นผลที่ต้องการ และที่อยากยิ่งกว่า คือ เมื่อพัฒนาไปแล้ว จะรักษาระดับการพัฒนาคุณภาพบริหารที่ดีเยี่ยม หรือเป็นแบบอย่างได้ ให้คงอยู่ต่อไป ต้องอาศัยทีมงานองค์กรที่เข้มแข็งเข้าใจเข้าถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูง จึงต้องวางระบบ การพัฒนาและการคัดเลือกผู้บริหารทั้งระดับหัวหน้าหน่วยงาน และระดับรอง ให้มีทัศนคติและค่านิยม เรื่องการพัฒนาคุณภาพอย่างมีอุดมคติร่วมกัน เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนผู้รับบริการ ภาครัฐที่เป็นเป้าหมายการพัฒนาและการส่งมอบบริการสาธารณะ

1.4 ต้องมีนโยบายจากระดับกรม ที่จะให้หน่วยบริการในสังกัดใช้เกณฑ์นี้ รวมทั้ง ต้องมี Incentive อย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่หน่วยงานที่บรรลุ และควรกำหนดเป็นมาตรการหรือบทลงโทษสำหรับผู้บริหาร สำหรับหน่วยงานที่ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนรับผิดชอบต่อผลสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วย และหน่วยงานส่วนกลาง ควรมีการประเมินระบบพัฒนาองค์กรในภาพรวมทั้งประเทศ

1.5 อย่ายึดติดว่า เครื่องมือ วิธีการหรือกระบวนการที่มีอยู่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้โดยการบังคับเสมอไป การกำหนดเครื่องมือ วิธีการหรือกระบวนการในการปรับปรุง หรือพัฒนาอะไรก็ตาม ให้คิดภายใต้พื้นฐานของความคิดที่ว่าทุกคน คือ คนดีต้องการทำดี จะเกิดความเป็นมิตร มีความสุขกับการเปลี่ยนแปลง และลดแรงต่อต้าน

1.6 องค์ประกอบของคณะทำงานควรต้องเป็นระดับ Senior ทั้งจากฝ่ายบริหาร บริการ และวิชาการ ควรมีการถ่ายระดับลงสู่หน่วยงาน โดยมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบ เป็น Facilitator ที่เข้มแข็ง กรมต้องกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ สนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสม

ทั้งงบประมาณและบุคลากร ควรมีที่ปรึกษาในเรื่องนี้ และมี Core team ที่ศึกษาจริงจัง และได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเต็มที่

1.7 การแก้ไขปัญหาคือความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยการให้ข้อมูลในการดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ต้องการสนับสนุนจากผู้บริหาร เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง รวมทั้งในภาวะปกติ รวมทั้งปัญหาอุปสรรค ประกอบกับแผนการดำเนินการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการประเมินในภาพรวมเป็นระยะๆ เพื่อได้ทราบสถานการณ์และวางแผนในการปรับปรุงการดำเนินการให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.8 ควรสอดแทรกการพัฒนาคุณภาพองค์กรลงในงานปกติ ประยุกต์ใช้กับงานประจำ โดยไม่เป็นภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ลดงานเอกสารให้เหลือเท่าที่จำเป็นจริงๆ

2. ประเด็นการสื่อสาร และให้ความรู้ ความเข้าใจ

2.1 กรมสุขภาพจิต ควรบรรจุหัวข้อความรู้ในเรื่องหลักคิด/แนวทางการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรการฝึกอบรมแก่บุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต และทบทวนความรู้หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ในเรื่องบุคลากรกลุ่มต่างๆ ตามระยะเวลาที่ร่วมปฏิบัติงานในกรมสุขภาพจิต จนกระทั่งสามารถคัดเลือกบุคลากรผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กร เข้าร่วมเป็นทีมแกนนำของกรมสุขภาพจิต

2.2 ควรให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับ และให้ทำความเข้าใจกับบุคลากรว่าการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA จึงต้องได้รับการสนับสนุน ทั้งเชิงเทคนิคและกลไกในองค์ความรู้จากหน่วยงาน กล่าวคือ สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานภาพใหญ่ของประเทศ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานงบประมาณ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และอื่นๆ ซึ่งบูรณาการเทคนิคและองค์ความรู้เหล่านี้ ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ส่วนราชการไม่สับสน และเดินไปไม่สะดุด รวมทั้งมีการกระตุ้นให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี ทั้งนี้ รวมถึงการพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์กรตรวจประเมินให้มีความพร้อมและมีกำลังคนในการดำเนินงานตามตารางที่วางแผนไว้ เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนางานคุณภาพเป็นงานประจำที่ต้องทำทุกปี ซึ่ง ณ ขณะนี้ยังไม่เห็นภาพดังกล่าว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้การศึกษาเชิงประเมิน (Evaluation Research) และการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) การนำเสนอผลการศึกษา บางเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 370 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยการหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ คือ ผศ.ดร.นภวรรณ คมนนุรักษ์ ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ 0.989 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

3. ผลการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 41-50 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการ และส่วนใหญ่เป็นบุคลากรอื่นๆ ของหน่วยงาน ไม่เป็นคณะทำงาน รวมทั้งเคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพียงร้อยละ 46.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมสุขภาพจิต ส่วนใหญ่มากกว่า 5 ปี

3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของ

บุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาจากปัจจัยรายด้านพบว่า

1) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ายุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าจะมีความชัดเจนของนโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด รองลงมา คือ ความชัดเจนของแผน แผนงาน/โครงการ และแผนการปฏิบัติงาน และเห็นว่าจะมีความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การปฏิบัติที่น้อยที่สุด

2) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรของกรมสุขภาพจิตมีส่วนช่วยให้การพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริการของกรมสุขภาพจิตมีผลต่อการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสูงสุด รองลงมา คือ การจัดแบ่งหน่วยงานในกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนข้อน้อยสุดมีสองข้อ คือ ความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มพัฒนาระบบบริการ และความชัดเจนในการมอบหมายงานในการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่หน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต

3) ความพร้อมของระบบงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรมสุขภาพจิตมีความพร้อมด้านระบบงานที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กรมสุขภาพจิตสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ประสบความสำเร็จสูงสุด รองลงมา คือ ความคาดหวังของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จ รวมทั้งงบประมาณที่กรมสุขภาพจิตได้รับมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ ตามลำดับ และเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

4) ภาวะผู้นำ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมสุขภาพจิตในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การให้ความสำคัญและการให้การสนับสนุนของผู้บริหารในการนำระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้มีผลสูงสุด รองลงมา คือ ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารด้านการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้บริหารของกรมสุขภาพจิตมีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามลำดับ และเห็นว่าความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติมีน้อยที่สุด

5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสูงสุด รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็นในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่นกัน และเห็นว่าเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

6) ทักษะของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรของกรมสุขภาพจิต มีทักษะด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความรู้ ความสามารถ และทักษะของคณะทำงานสามารถช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถของบุคลากรของกรมสุขภาพจิตในภาพรวมที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ และการได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่กรมสุขภาพจิตประชาสัมพันธ์ให้ทราบ ตามลำดับ ส่วนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด

7) คำนียร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าค่านียร่วมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมสุขภาพจิตต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือ บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้การพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ และการให้การยอมรับของบุคลากรในการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมสุขภาพจิตตามลำดับ และเห็นว่าบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในองค์กรน้อยที่สุด

3.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า

หมวด 1 การนำองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมสุขภาพจิตมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตในปัจจุบันมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ตามลำดับ และเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารในเรื่องทิศทางการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตที่ชัดเจนน้อยที่สุด

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ความชัดเจนในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักมากที่สุด รองลงมาคือ ความชัดเจนในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิต และความชัดเจนในการแปลงแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการของกรมสุขภาพจิตตามลำดับ และเห็นว่า ความชัดเจนในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติของกรมสุขภาพจิตน้อยที่สุด

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความสามารถของกรมสุขภาพจิตในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและผู้รับบริการได้มากที่สุด และเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีการนำความต้องการและความคาดหวังของประชาชน และผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน และเห็นว่ากรมสุขภาพจิตนำผลการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานน้อยที่สุด

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความชัดเจนในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของกรมสุขภาพจิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีส่วนช่วยให้บุคลากรของกรมสุขภาพจิตเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ และกรมสุขภาพจิตมีการนำผลการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามลำดับ และเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานน้อยที่สุด

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรของกรมสุขภาพจิตสอดคล้องกับพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กรมสุขภาพจิตมีการเปิดช่องทางให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาทักษะ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของกรมสุขภาพจิตในปัจจุบันได้ยึดระบบคุณธรรม ตามลำดับ และเห็นว่าระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของกรมสุขภาพจิตมีความชัดเจนและเหมาะสมน้อยที่สุด

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการกระบวนการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ มีส่วนช่วยให้บรรลุพันธกิจของกรมสุขภาพจิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กระบวนการปฏิบัติงานหลักของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การดำเนินงานบริการสุขภาพจิตในระบบโทรศัพท์สายด่วน 1323 และ 1667 มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุตามพันธกิจของ

กรมสุขภาพจิต และเห็นว่ากระบวนการปฏิบัติงานของกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยที่สุด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรมสุขภาพจิตมีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลการดำเนินงานในภาพรวมของกรมสุขภาพจิตบรรลุตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์สูงสุด รองลงมาคือ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิต และความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรของกรมสุขภาพจิต ตามลำดับ และเห็นว่า ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสุขภาพจิต น้อยที่สุด

3.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต พบว่า จากตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมสุขภาพจิต จำนวน 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมด้านระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร พบว่า ความพร้อมของระบบงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมพัฒนาองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ

ในทิศทางของความสัมพันธ์พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมของระบบงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3.5 อภิปราย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ จำนวน 7 ด้าน คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัวแปร จากทั้งหมด 7 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ความพร้อมของระบบงาน (System)
- 2) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)
- 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff)
- 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Structure)

ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งสี่ตัวสามารถนำไปอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยความพร้อมของระบบงานกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านปัจจัยความพร้อมของระบบงานสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด อีสตัน (David Easton) และฟรีเมอนท์ อี แคสท์ และเจมส์ อีโรเซนชวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1979 อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์ 2531:32-39) ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรเป็นระบบเปิดที่มีความสัมพันธ์ได้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและในขณะเดียวกันก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมเพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณภาพขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรา มิ่งไม้ (2543) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพมาใช้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรณีศึกษา Best Practices ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2546 ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ การมุ่งเน้นกระบวนการและความสัมพันธ์สอดคล้องของกระบวนการที่เชื่อว่า ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

ย่อมเกิดจากกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

2. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ด้านปัจจัยค่านิยมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของปรีชา พรหมบุตร กล่าวไว้ใน เรื่องค่านิยมคืออะไรและสำคัญอย่างไร ในหนังสือ spirit บ้านเรา เมื่อวันศุกร์ที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 ดังนี้ ค่านิยมองค์กร (Corporate Values) หมายถึง เกณฑ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำเพื่อให้ได้รับผลอันพึงปรารถนา ร่วมกัน ซึ่งค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมและผลที่ติดตามมา นอกจากค่านิยมจะเป็นบาทฐาน (Basis) ของการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ค่านิยมยังมีประโยชน์อื่นๆ อีก ได้แก่ 1) ทำให้บุคคลรู้ว่า องค์กรคาดหวังอะไร ผลงานแบบใด ด้วยวิธีการใด 2) ช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียว และกลมกลืนในการทำงาน 3) ช่วยทำให้บุคคลมีแนวทางในการปรับตัวให้เกิด Organizational fit

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึง วิธีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของตน ซึ่งอยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งองค์กรใดโดยเฉพาะ ซึ่งวัฒนธรรมจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการแสดงออกของคนในองค์กรที่สะท้อนถึงความเชื่อร่วมกันของคนในองค์กร และแสดงถึงความต่อเนื่องของประเพณีที่คนในองค์กรกระทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับรองศาสตราจารย์ สุพัตรา สุภาพ Online : 4 กรกฎาคม 2558 ได้กล่าวถึงค่านิยมสังคมเมืองและค่านิยมสังคมชนบทของสังคมไทยไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งค่านิยมออกเป็น ค่านิยมของคนในสังคมเมือง เช่น เชื่อในเรื่องเหตุและผล ขึ้นอยู่กับเวลา แข่งขันมาก นิยมตะวันตก และสังคมชนบท เช่น ยอมรับบุญรับกรรม ไม่ได้แย่ง ขึ้นอยู่กับธรรมชาติ เชื่อถือโชคกลาง ชอบเสียงโชค ซึ่งลักษณะค่านิยมทั้งสองลักษณะจัดได้ว่าเป็นลักษณะของค่านิยมที่ทำให้เกิดมีอิทธิพลต่อค่านิยมที่มีพฤติกรรมของบุคคล

ค่านิยมไม่ว่าจะเป็นของบุคคลหรือค่านิยมของสังคม จะมีอิทธิพลต่อตัวบุคคลดังนี้ คือ

- 1) ช่วยให้ผู้บุคคลตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่าควรทำหรือไม่ควรทำ
- 2) ช่วยให้ผู้บุคคลในการกำหนดหน้าที่ของตนต่อเหตุการณ์ที่ตนต้องเผชิญ
- 3) ช่วยสร้างมาตรฐาน และแบบฉบับจากการประพฤติปฏิบัติของบุคคล
- 4) มีอิทธิพลเหนือบุคคลในการเลือกคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเลือกกิจกรรม
- 5) ทางสังคม ซึ่งตนจะต้องเข้าไปร่วมด้วย
- 6) ช่วยให้ผู้บุคคลกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติ
- 7) ช่วยเสริมสร้างหลักศีลธรรม ซึ่งบุคคลจะใช้ในการพิจารณา การกระทำของตน

อย่างมีเหตุผล

3. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรสอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2530:49-53) ที่ชี้ให้เห็นเกี่ยวกับหลักการทั่วไปที่ใช้ในการบริหารซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักของการแบ่งงานกันทำ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบมีส่วนร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยมีกลยุทธ์ที่ 1 คือ ทบทวนบทบาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสมถ่ายโอนภารกิจงานและกิจกรรมที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องปฏิบัติเองให้ภาคส่วนต่างๆ และกลยุทธ์ที่ 2 คือ ส่งเสริมการบริหารราชการระบบเปิดและการสร้างเครือข่าย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยภายใต้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรณีศึกษา Best Practices ของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2546 ที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการทำงานเป็นทีม โดยใช้การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ สุธิมา สงวนศักดิ์ (2546) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จนั้น อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ บุคลากรยังขาดความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรมีนโยบายในการพัฒนางานที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการดำเนินงาน มีแผนที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจง่าย เพื่อกระตุ้นให้คนทำงานตื่นตัว และเกิดความรู้สึกร่วมและเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อการพัฒนาคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ

4. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Structure) กับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในด้านปัจจัยความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของกูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549:1-8) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดรูปแบบโครงการหรือองค์การ หรือเค้าโครงการของการบริหารที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยๆ แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันที่สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นและอำนาจหน้าที่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ โจนาธาน บอสตันและคณะ (Jonathan Boston และคณะ อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2547:450-451) ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า ควรมี

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ การโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลางเพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แกรแฮม ซี สก็อต (Graham c. Scott, 2000 อ้างถึงใน เพ็ญศรี มีสมนับ 2554:3-15) ที่เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ควรมีลักษณะเฉพาะ โดยจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้ลักษณะเฉพาะ โดยจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและแนวคิดของ เจฟฟรีย์ แอล. บรูคนี และ เคล เอส. ไรท์ (Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2547:206) ที่สรุปถึงการนำแนวคิด Reinventing Government ไปใช้ที่ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการลดระดับชั้นของการบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ในส่วนที่รวมทั้งแนวคิดของ กุลlick และเออร์วิก (Gulick and Urwick, 2549:1-8) ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับหน้าที่และบทบาททางการบริหารที่เรียกว่า POSDCORB ที่เห็นว่าหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การจัดรูปโครงการหรือองค์การหรือเค้าโครงของการบริหาร (Organizing) เกี่ยวกับเรื่องนี้ สุธิมา สงวนศักดิ์ (2546) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อุปสรรคในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณีโรงพยาบาลเจ้าคุณไพบูลย์ พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ได้ชี้ให้เห็นว่าแนวทางในการนำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้ให้ประสบความสำเร็จประการหนึ่งก็คือ การให้เอกภาพในการบังคับบัญชา

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต มีจำนวน 4 ตัวแปร คือ ความพร้อมของระบบงาน (System) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff) และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร (Structure) ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จมากขึ้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านระบบงาน ควรมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานหลักของ กรมสุขภาพจิตที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในขณะเดียวกัน ก็สามารถที่จะเชื่อมโยงให้บรรลุตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตด้วย โดยควรจะมีการนำข้อมูลที่ได้จากการรับฟัง ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาใช้ในการพิจารณาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นกลไกในการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมสุขภาพจิต และเนื่องจากการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดำเนินการมาเป็นเวลานานกว่า 10 ปี จึงเห็นควรที่จะมีการประเมินผลใน ภาพรวมของประเทศถึงความสำเร็จ ความคุ้มค่า และอื่นๆ หากเห็นว่าสมควรจะยึดเป็นแนวทาง ปฏิบัติจริงๆ ก็ควรจะถือปฏิบัติเป็นงานประจำให้ครอบคลุม

2. ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร Shared Value

กรมสุขภาพจิต มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1) MENTAL

- M – Mind (Service Mine, Public Mind) การมีจิตใจพร้อมให้บริการ และมีจิตสาธารณะในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยยึดมั่นในประโยชน์ส่วนร่วม
- E – Efficiency, Effective, Equity การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค ถูกต้อง ตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม
- N – Network การพัฒนาเครือข่าย ประสานความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเครือข่ายด้วยจิตใจที่เปิดกว้าง เรียนรู้รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และมีความสุข
- T – Teamwork การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี การผนึกสายสัมพันธ์ การประสานใจ และกายบนพื้นฐานของการแบ่งปันความรัก ความเข้าใจ การให้อภัย และการมีส่วนร่วม
- A – Accountability การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นบรรทัดฐาน
- L – Learning (Personal, Team, Organization) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ของบุคลากร ทีมงานและองค์กรในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสพการณ์ องค์ความรู้ใหม่ๆ

2) วัฒนธรรมองค์กร คือ กรมสุขภาพจิตมุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน/ปรับปรุงงาน แล้วนำประสพการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็น ประจำอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งอยู่ ในวิถีการทำงานปกติ

3. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร กรมสุขภาพจิตเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกขั้นตอนโดยเริ่ม ตั้งแต่การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและเสนอความเห็น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกับประโยชน์ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานเพราะการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้

มีส่วนร่วมในด้านต่างๆ จะก่อให้เกิดความร่วมมือ การร่วมแรงร่วมใจและความมุ่งมั่นในการที่จะผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ

4. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและเพิ่มกลุ่มพัฒนาองค์กรในหน่วยงานของกรมสุขภาพจิต การบริหารงานจากสายการบังคับบัญชาแบบแนวตั้งมาสู่โครงสร้างการบริหารงานแบบแนวนราบ (flat organization) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวรวดเร็วในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องเน้นระบบการสื่อสารสร้างความเข้าใจและสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้มีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการหรือทีมงานเพิ่มเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

นอกจากข้อเสนอแนะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น หากจะให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กรมสุขภาพจิตควรมีการดำเนินการดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ต้องเห็นความสำคัญ ให้ความสำคัญ ควรมีการสื่อสารในเรื่องนโยบายและทิศทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ชัดเจน ร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์กรและตัดสินใจในทิศทางองค์กร มีการสื่อสารไปสู่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก/สถาบัน/โรงพยาบาล และศูนย์สุขภาพจิตในสังกัด ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพราะการให้ความสำคัญของผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด จะนำไปสู่การให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับ และความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกรมช่วยลดการต่อต้านของบุคลากร

2) ระบบงาน ควรผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐสอดแทรกอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับกรมหรือระดับหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ และบูรณาการให้เข้าสู่งานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัด ลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็น เพื่อไม่ให้เกิดภาระงานมากเกินไป ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน

3) การให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุหัวข้อความรู้ในเรื่องหลักคิด/แนวทางในการพัฒนาองค์กรในหลักสูตรการฝึกอบรมแก่บุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต และทบทวนความรู้หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่างๆ เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งนิเทศติดตามผล และนิเทศติดตามงาน และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กรเข้าร่วมทีมแกนนำของกรมสุขภาพจิต และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ๆ ได้เข้ามา

มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต เพื่อจะได้แนวคิดที่หลากหลายมากขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรของกรมสุขภาพจิตด้วย

4) ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต

4.1) เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรนำเสนอโดยการทบทวนการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ เช่น สถานการณ์การดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา ความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงทุกครั้ง

4.2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เฝ้าผู้อำนวยการดำเนินงานในเรื่องนี้ กล่าวคือ ต้องรู้จักจริงในแนวคิดและตระหนักในคุณค่าของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คัดสรรคณะทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทำ Roadmap และแผนการพัฒนาให้ทั่วถึงทั้งองค์กร สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ โดยใช้ภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ด้วยท่าทีที่เป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน โดยพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำกระบวนการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด บริหารจัดการเรื่องนี้ด้วยวงจร PDCA

4.3) กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิต ควรประชาสัมพันธ์ สื่อสารเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างทั่วถึง โดยการใช้สื่อ บอร์ดประชาสัมพันธ์ Website Line Facebook และวิธีการที่เป็น Management Cockpit Online เพื่อให้แพร่หลายสู่บุคลากรและประชาชนที่มารับบริการให้ทราบสถานะ การผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด และอื่นๆ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาล้างต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเฉพาะ กรมสุขภาพจิตซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพียงแห่งเดียว ซึ่งในการศึกษาล้างต่อไปควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่นในกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีลักษณะภารกิจที่คล้ายคลึงกัน หรือศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตที่ได้รับรางวัลและไม่เคยได้รับรางวัล ซึ่งต้องระมัดระวังในการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากประเด็นเปรียบเทียบเป็นเรื่องที่อ่อนไหว เพื่อจะได้สามารถศึกษาและเปรียบเทียบถึงความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพียง 7 ตัวแปร คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่น่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

บรรณานุกรม

- (1) กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555.
- (2) กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556.
- (3) สำนักงาน ก.พ.ร. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561. พัฒนาระบบราชการ 360 องศา จดหมายข่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ปีที่ 10 ฉบับที่ 46 เดือนมิถุนายน – สิงหาคม 2556, หน้า 3.
- (4) ยุพาภรณ์ จงเจริญ. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ตามแนวคิดของ แมคคินซี กรณิศศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์, 2555, หน้า 10.
- (5) พิสิทธิ์ พิพัฒน์โสภากุล. 7 เคล็ดลับสู่องค์กรบริการที่เป็นเลิศ. Online : <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/210-7secret.html>, 4 กรกฎาคม 2558.
- (6) สุเทพ เชาวลิต. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. สำนักพิมพ์เสมอธรรม, กรุงเทพฯ, พิมพ์ครั้งที่ 6, 2555.
- (7) กฤติพงศ์ เดชสงักรัส. ภาวะผู้นำในยุคความเปลี่ยนแปลง. Online : <https://gotoknow.org/posts/479431>, 4 กรกฎาคม 2558.
- (8) กิตติยา คัมภีร์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. Online : http://opdc.go.th/special.php?content_id=116&spc_id=4, 4 กรกฎาคม 2558.
- (9) นิคม อ่อนละมัย. กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ (Online : KM COP, <http://www.kmcop.com>, 4 กรกฎาคม 2558.
- (10) สุรศักดิ์ ฐานิพานิชกุล Change Management, Online : 4 กรกฎาคม 2558.
- (11) MrsLaongtip. 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kotter. Online : <http://mr.slaongtip.wordpress.com/tag/8->, 4 กรกฎาคม 2558.
- (12) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2555, หน้า 54
- (13) อีรพงษ์ แก่นอินทร์. เหนือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. Online : 2558.

(14) สำนักงาน ก.พ.ร. ชุดเครื่องมือ การพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คู่มือ เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0. กรุงเทพฯ. บริษัทวิชชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด. พิมพ์ครั้งที่ 2. 2555, หน้า 1

(15) สำนักงาน ก.พ.ร. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2556 - 2561), Policy Brief.

(16) เอกกมล เอี่ยมศรี. Modern Management Forum (Online : 14 มิถุนายน 2558)

(17) กัลยา วาณิชย์บัญชา. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธรรมสาร จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ 19, 2544.

(18) สุนันทา เลาหนันท์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนา, 2531, หน้า 32-39.

(19) พัชรา มิ่งไม้. การศึกษาความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: 2543

(20) ปรีชา พรหมบุตร. ค่านิยมคืออะไรและสำคัญอย่างไร. หนังสือ Spirit บ้านเรา. ศุกร์ที่ 18 พฤศจิกายน 2554. Online : <http://promboot2011.blogspot.com/2011/11/values.html>, 4 กรกฎาคม 2558.

(21) สุพัตรา สุภาพ. ค่านิยมในการทำงาน. ทฤษฎี กบต้ม (The Boiled Frog Theory) Online:<http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/%E0%B8%84%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%A2%E0%B8%A1.htm>, 4 กรกฎาคม 2558.

(22) สุทธิมา สงวนศักดิ์. อุปสรรคในการนำระบบรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณีโรงพยาบาลเจ้าคุณไพบูลย์ พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 25546.

(23) รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 1.4 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี : 2548, หน้า 1-8.

(24) ทศพร ศิริสัมพันธ์. ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 15. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี : 2547, หน้า 450-451.

(25) เพ็ญศรี มีสมนัย. **การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ หน่วยที่ 3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี : 2549, หน้า 3-15.

(26) เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. **รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ**. เอกสารประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี : หน้า 206.

(27) สุทธิมา สงวนศักดิ์. **อุปสรรคในการนำระบบรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล : ศึกษากรณีโรงพยาบาลเจ้าคุณไพบูลย์ พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 25546.

(28) กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, **รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555**, หน้า 8.